

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ.І.А. МАРКІНОЇ

НАВЧАЛЬНА ПРАКТИКА

«Менеджмент і адміністрування»

освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
спеціальність 073 Менеджмент
галузь знань 07 Управління та адміністрування
рівень вищої освіти перший (бакалаврський)



ПОЛТАВА 2024

Розробники:

Воронько-Невіднича Т., доцент, к.е.н.; Олійник А., доцент, к.е.н.; Сазонова Т., доцент, к.е.н.

Рецензент: Дорофєєв О., д.е.н., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету

Методичні рекомендації розглянуті та схвалені на засіданні кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Протокол від 03 вересня 2024 р. № 1

Методичні рекомендації схвалені радою з якості вищої освіти спеціальності «Менеджмент»
Протокол від 03 вересня 2024 р. № 1

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| Вступ | 4 |
| Тема 1. Вступ. Ознайомлення з виробництвом | 6 |
| <i>Тести по темі 1</i> | 19 |
| Тема 2. Безпека праці | 21 |
| <i>Тести по темі 2</i> | 33 |
| Тема 3. Робоче місце адміністратора | 35 |
| <i>Тести по темі 3</i> | 42 |
| Тема 4. Відпрацювання навичок офіс-менеджера | 44 |
| <i>Тести по темі 4</i> | 76 |
| Тема 5. Кадрова служба | 78 |
| <i>Тести по темі 5</i> | 105 |
| Тема 6. Планування у роботі адміністратора | 107 |
| <i>Тести по темі 6</i> | 128 |
| Тема 7. Вироблення практичних навичок управління персоналом | 130 |
| <i>Тести по темі 7</i> | 168 |
| Тема 8. Обслуговування відвідувачів | 170 |
| <i>Тести по темі 8</i> | 199 |
| Додатки | 201 |

ВСТУП

Мета навчальної практики «Менеджмент і адміністрування» – сформуванати у здобувачів чітких уявлень про організаційну діяльність як функцію менеджменту й особливості її здійснення в офісі, підприємстві; надати необхідних практичних навичок і вмінь адміністратора – організатора справ у офісі, підприємстві.

Завданням навчальної практики «Менеджмент і адміністрування» є:

- поглиблення та закріплення набутих теоретичних знань з навчальних дисциплін професійної підготовки;
- сформуванати у майбутніх фахівців компетентності в сфері менеджменту;
- опанування сучасними прийомами менеджменту та адміністрування;
- ознайомлення із сучасними технологіями управління персоналом.

Проходження практики *«Менеджмент і адміністрування»* забезпечує формування у здобувачів *компетентностей*

загальних:

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

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

ЗК 6. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово/

ЗК 8. Навички використання інформаційно-комунікаційних технологій.

ЗК 9. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

спеціальні (фахові):

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

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

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

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

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

Проходження *навчальної практики «Менеджмент і адміністрування»* сприяє формуванню наступних **результатів навчання**:

РН05. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

РН06. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

РН07. Виявляти навички організаційного проектування.

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

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

РН13. Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.

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

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

ТЕМА 1. ВСТУП. ОЗНАЙОМЛЕННЯ З ВИРОБНИЦТВОМ

Навчальна мета: визначити роль адміністратора у виробництві, навчитись розрізняти поняття «менеджмент» і «адміністрування».

Виховна мета: виховувати у здобувачів вищої освіти здатність до аналізу та критичного мислення.

Елементи заняття:

1. Організаційна частина;
2. Мотивація навчальної діяльності;
3. Перевірка знань здобувачів;
4. Стимулювання навчальної діяльності;
5. Актуалізація опорних знань;
6. Підбиття підсумків заняття.

Теоретичний матеріал 1.1. «Роль, поняття адміністрування в виробництві»

Адміністрування стало одним із найважливіших ресурсів керівництва та управління, що передбачає спочатку процес формування функцій адміністрування, а вже потім – створення відповідних органів. Зміст адміністрування є доволі широким. Адмініструванню притаманний спектр різних видів діяльності, який включає різноманітні фактори впливу, зокрема, економічні. Повноваження щодо їх застосування надані винятково керівництву підприємства. Окрім цього, у діяльності кожного керівника, також і того, що не входить до адміністрації, використовуються різноманітні методи та форми регламентування, формалізації, контролю, що розкривають зміст процесу адміністрування. Ці форми й методи застосовуються всією адміністрацією підприємства. Адміністрація покликана виконувати представницькі функції, безпосередньо управляти її роботою, забезпечувати взаємодію з підвідомчими їй формуваннями. Працездатність та стійкість управлінських підрозділів, їх можливість забезпечувати реалізацію поставлених завдань і функцій багато в чому залежать від узгодженості та збалансованості усієї сукупності процесів, що повинні здійснюватися в рамках виконуваних робіт.

Адміністрування (від лат. «управляти») – управлінська діяльність посадових осіб, що має чітко регламентовані функції; уміння практично організувати виконавчо-розпорядчу та виробничу діяльність; стиль управління, за якого діяльність фокусується на процедурах і контролі правильного виконання розпоряджень.

Адміністрування в широкому розумінні є застосуванням визначених засобів впливу та притаманне всім членам адміністрації. Форми адміністрування використовуються всіма учасниками не тільки апарату управління, а й виробництва всередині та поза організацією. Адміністрування являє собою комплекс необхідних для будь-якого суб'єкта дій із формалізації, регламентування, контролю та забезпечення виконання запланованого (рис. 1.1).

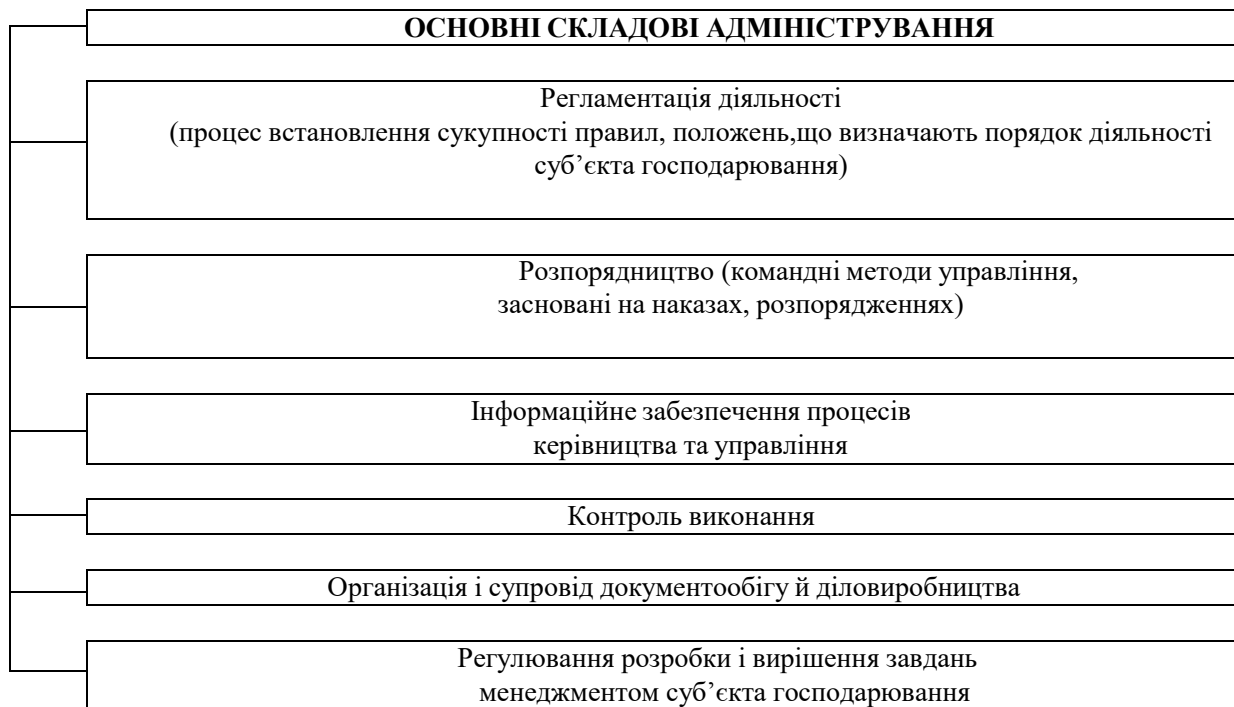


Рис. 1.1. Основні складові адміністрування

Отже, адміністрування трактується як управлінський процес дотримання комплексу правоутворюючих положень, обмежень, процедур та інших форм визначення дій персоналу, що забезпечують стабільний ріст підприємства чи організації. Згідно зі системним підходом, під об'єктом адміністрування розуміють персонал, а згідно з процесним підходом – взаємозв'язок, стосунки, функції, процедури, норми, документи, структури, органи, форми.

До практичних функцій адміністрування належать:

- прогнозування – встановлення потенціалу об'єкта, його розрахунок у часі й просторі;
- планування, розрахунок реалізації шляхів і завдань розвитку об'єкта;
- регулювання – приведення до єдиного знаменника у виконанні певних завдань об'єктів, що включені в процес їх виконання;
- контроль – слідкування за процесом діяльності;
- комунікація – налагодження зв'язків та обмін інформацією;
- робота з кадрами – планування, розвиток, навчання;
- координація – узгодження процесів.

Методи адміністрування є організаційно-розпорядчими (адміністративними): регламентаційні (організаційно-стабілізуючі), розпорядчі, дисциплінарні. Серед організаційно-розпорядчих методів адміністрування основну роль відіграють регламентаційні. Вони спрямовані на встановлення, підтримку та поліпшення організаційних структур, розподіл і закріплення функцій (обов'язків), завдань, прав і відповідальності суб'єктів і об'єктів. Регламентування являє собою досить жорсткий тип організаційного впливу, що полягає в розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для

виконання протягом часу, визначеного цими положеннями. Методи, що належать до регламентаційних, характеризуються такими впливами, як упорядкування, розподіл, програмування та ін. Загальноорганізаційне регламентування включає закони, статuti і положення загальноорганізаційного характеру, які встановлюють організаційну структуру і порядок функціонування соціальної системи в цілому. Розпорядчі методи адміністрування включають поточну організаційну роботу, яка базується на вже сформованій за допомогою регламентування організації.

З позиції еволюції управління адміністрування розглядається як нижчий рівень управління відносно менеджменту та лідерства (вищий рівень управління).

При цьому до характеристики адміністрування відносять такі основні параметри:

- визначальний чинник – матеріальні ресурси;
- ключове завдання щодо співробітників – управління кадрами;
- співробітники – підлеглі;
- група – трудовий колектив;
- прийняття рішень – індивідуальне;
- інструменти впливу – адміністративний тиск;
- ключові дієслова – контролювати, розподіляти;
- відповідальність – адміністративна.

Адміністрування та менеджмент використовуються на одному підприємстві, де адміністрування – побудова ієрархії влади, а менеджмент – управлінські функції на кожному з рівнів ієрархії відповідно. Існують дві школи, які мають свої погляди щодо функціональних обов'язків цих категорій, – це американська та британська.

Американська школа пояснює, що адміністрування розглядається як ширше і вищого рівня поняття стосовно менеджменту. Бізнес-адміністратори – поняття широке за контекстом, опис діяльності менеджерів трактують як специфічний. Наприклад, адміністратор відповідає за контролювання бухгалтерського обліку, відділу маркетингу, відділу управління персоналу, а кожен окремий менеджер відповідальний за конкретний відділ, у якому він працює. Чимало компаній забезпечують менеджерам змогу здійснювати значний внесок у діяльність фірми, дозволяючи їм пропонувати власні розв'язки проблем, що і є безпосередньою роботою чи функцією, яка полягає у виконанні політики та планів адміністрації. Тобто, якщо адміністрація вибрала нову програму страхування чи лінію виробництва, то завданням менеджменту є вивчення усіх нюансів цієї справи і донесення та роз'яснення її працівникам підприємства.

Якщо розглядати менеджера в ідеалі, то він виконує контроль за усією повсякденною діяльністю. Працюючи з персоналом та контролюючи його діяльність, менеджери нерідко докладають додаткових зусиль самотійно, через неможливість делегувати роботу іншим. Адміністрація такими завданнями не займається, а відповідає за загальне керівництво компанією: обробляє

інформацію, пов'язану з бізнес-аспектами, тобто здійснює загальний фінансовий контроль, ліцензування та моніторинг компанії; як уже зазначалось, керує загальною візією та місією компанії, бере участь у безпосередньому плануванні та забезпечує досягнення поставлених перед нею цілей та політики. Коли йдеться про загальний напрям та результати діяльності підприємства, це стосується переважно роботи адміністрації, яка має бути далекоглядною у своїх рішеннях. Підсумовуючи сказане, зазначимо, що процес опису, прийняття та оцінки рішень у менеджменті передбачає питання «хто?» і «як?» виконуватиме прийняті рішення, натомість питаннями адміністрування є «що?» і «коли?».

Менеджмент та адміністрування, які означають управління, за американською концепцією пов'язують зазвичай зі сферою урядових, релігійних, освітніх організацій, а менеджмент – із комерційними підприємствами. Але за ієрархією функціональних обов'язків комерційне підприємство мусить мати і адміністративний, і менеджерський апарат.

Щодо позицій британської школи, то за її концепцією, навпаки, менеджмент на вищому рівні є ширшим поняттям, ніж адміністрування. Менеджер є тією структурою, яка створює правила та вживає заходів щодо їх виконання шляхом безперервного контролю, тобто виконує функцію найвищого рівня управління. Адміністрування ж британська школа пояснює так: воно покликане за своєю функцією обробляти поточні проблеми, що виникають у процесі менеджерського контролю. Адміністрація складається із власників, які вкладають капітал у підприємство задля отримання прибутку. Менеджери – це група управлінських осіб, котрі використовують свої навички для досягнення цілей організації. Отже, менеджмент є підмножиною адміністрації. Ці два поняття відрізняються своїм набором функцій і мають вирішальне значення для зростання організації. З позицій цієї школи можна зробити висновок, що менеджмент є функцією всеохоплюючого характеру, тобто терміном всеосяжним, натомість адміністрування є його підсистемою або складовою.

Для того аби узгодити думку обох шкіл, деякі науковці і практики пропонують прийняти менеджмент як спільну константу та розмежувати за функціями на адміністративний менеджмент та оперативний менеджмент. У цьому разі адміністративний менеджмент є вищим рівнем управління та планування, а оперативний менеджмент, відповідно, нижчий і відповідає за виконання поставлених функцій.

Тимчасом дослідники виділяють й іншу позицію, за якою ці два поняття виконують ту саму функцію, тобто адміністрування і менеджмент є синонімами. А пояснюється це тим, що кожен менеджер є управлінцем, який здійснює і планування діяльності, і контроль за її виконанням, за посередництвом організування, мотивування та регулювання. Тобто, якщо на підприємстві існують ці дві категорії управлінців, можна висновувати, що відбувається дублювання обов'язків. Хоча існує вище керівництво, яке пов'язане із виконанням адміністративної діяльності, натомість менеджери, як уже зазначалось, на нижчому рівні реалізують ціль підприємства, управляючи підпорядкованими їм підрозділами.

Адміністрування забезпечує розроблення та контроль здійснення виробничого процесу, натомість менеджмент відповідає за реалізацію виробничої діяльності загалом та надає деталізовану інформацію нижчому рівневі управління. Тобто навички менеджера переважно технічні, адміністратора ж – концептуально-логічні. Найвищий рівень управління більшою мірою стосується адміністрування, яке закладає основну мету організації, формує її візію та місію, визначає основні принципи та напрями діяльності й, відповідно, делегує повноваження найвищій ланці менеджменту, яка зобов'язується донести завдання нижчим за ієрархією менеджерським підрозділам.

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.
2. Сформууйте власне судження на тему «Роль та поняття адміністрування в виробництві».
3. Проведіть бліц-опитування один одного стосовно опрацьованого матеріалу.

Практичне завдання 1.1. «Моделювання підприємства»

Для виконання низки завдань в межах навчальної практики «Менеджмент і адміністрування» вам знадобиться модель конкретного підприємства. Важливо зосередити увагу на сфері функціонування, яка вам подобається, в якій ви обізнані, або хотіли б дізнатися більше. Сконцентруйтеся на основних елементах діяльності такого підприємства (табл. 1.1).

Завдання: надайте загальну характеристику змодельованого підприємства, заповнивши табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Загальна характеристика підприємства

| Складова | Характеристика |
|------------------------------|----------------|
| 1 | 2 |
| Повна назва підприємства | |
| Скорочена назва підприємства | |
| Місце розташування (адреса) | |
| Форма власності | |
| Вид діяльності | |
| Чисельність персоналу | |
| Місія підприємства | |
| Основні цілі підприємства | |
| Стратегія підприємства | |

Продовж. табл. 1.1

| 1 | 2 |
|---|---|
| Стиль управління | |
| Методи мотивації працівників | |
| Вид організаційної структури управління | |
| Перелік основних структурних підрозділів | |
| Асортимент продукції (послуг) | |
| Цільовий ринок збуту | |
| Ціновий сегмент | |
| Бренди | |
| Перелік основних постачальників | |
| Дохід від реалізації продукції, товарів, послуг (за рік в тис.грн.) | |
| Чистий прибуток/збиток (за рік в тис.грн) | |
| Чи здійснює підприємство ЗЕД? | |

Теоретичний матеріал 1.2. Адміністратор: роль, функції, обов'язки.

В компетенції адміністратора є низка завдань. Насамперед, це відповідальність за загальну ефективність роботи компанії, а також управління офісним середовищем і збір, адаптація, зберігання й поширення інформації всередині компанії за допомогою використання інформаційних систем. Адміністратор надає спеціалізовану допомогу іншим відділам та менеджерам, зокрема у поданні документів та управлінні електрозв'язком. До компетенції адміністратора належить планування, організування, керівництво і контроль усіх адміністративних функцій, а також управління якістю та контроль витрат. Функціональність цього виду менеджменту полягає у наданні послуг іншим функціональним підрозділам у межах організації; забезпеченні підготовки кадрів та розвитку персоналу; управлінні роботою працівників, що зайняті у різних сферах у межах організації; забезпеченні ефективного використання всіх видів ресурсів.

Для ефективного управління підприємством адміністратор повинен відповідати таким вимогам і мати такі характеристики:

1. Стратегічне мислення, що дає змогу планувати діяльність підприємства з урахуванням майбутнього розвитку ринків.

2. Здатність спостерігати за бізнес-середовищем, гнучкість, адаптованість: характеризуються здібністю визначати і реагувати на неочікувані зміни, вчасно змінювати плани і дії, керуючись новими умовами.

3. Інноваційне мислення, вміння створювати «інноваційну атмосферу» в колективі, підтримуючи ініціативу співпрацівників, сприяючи розвитку їхнього потенціалу. Для формування даних навичок є необхідними: постійний саморозвиток, самонавчання, самовдосконалення.

4. Вміння використовувати сучасні методи і технології в процесі управління підприємством. Щонайперше це стосується інформаційних технологій.

5. Здатність вирішувати нестандартні проблеми.

6. Вміння працювати в команді. Сучасні адміністратори мусять уміти працювати ефективно і як члени, і як лідери команди. Продуктивність і ефективність можуть бути значно підвищені, якщо люди працюватимуть разом на загальну мету. Як лідер команди, адміністратор несе відповідальність за її формування, підготовку її учасників. Він спонукає їх до ефективної спільної роботи, справедливо винагороджує за досягнуті результати.

7. Лідерські здібності. Лідерські якості керівника вимагають вмілого поєднання у його роботі власних і колективних інтересів. Він повинен сприяти творчому зростанню підлеглих, створюючи для цього відповідні умови, добре знати мотиваційну компоненту працівників, бути тонким і чуйним психологом.

Роль адміністратора полягає у створенні навколишніх умов для групової діяльності таким чином, щоб індивіди вносили свій внесок у досягнення групових цілей з мінімальною витратою грошей, часу, зусиль і матеріалів, а також з мінімальними незручностями.

З урахуванням специфіки змісту діяльності та ролей, що він виконує, можна виділити наступний ряд функцій, які виконує адміністратор:

- адміністративна (організаційно-управлінська та координаційна);
- регулятивна (планово-звітна);
- контрольна (оціночно-облікова);
- інформаційна (комунікаційно-документаційна);
- маркетингова;
- господарська.

Крім того, в якості самостійного напрямку діяльності адміністратора слід виділити управління персоналом. У рамках цієї функції адміністратор, як правило, вирішує такі основні завдання:

- аналіз потреби в персоналі;
- участь у пошуку, відборі та наймі персоналу;
- визначення меж компетенції, делегування повноважень персоналу;
- навчання і консультування персоналу;
- інформування персоналу з кадрових питань;
- мотивація персоналу;
- контроль (оцінка та облік результатів) діяльності персоналу;
- планування ділової кар'єри співробітників, ініціація їх переміщень для більш доцільного використання;
- подання до звільнення співробітників з підстав, передбачених трудовим законодавством;
- ведення звітності по персоналу;
- участь в документуванні діяльності персоналу (трудові договори, накази, посадові інструкції тощо);
- повсякденне керівництво персоналом.

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.
2. Сформууйте власне судження на тему «Роль, функції, обов'язки адміністратора».

3. Проведіть бліц-опитування один одного стосовно опрацьованого матеріалу.

Тестове завдання 1.1. «Адміністратор або лідер?»

Мета: ознайомитися з переліком необхідних якостей для посади адміністратора, а також виявити власні здібності до адміністрування.

Інструкція: Ретельно подумавши над висловлюваннями, намагайтеся визначити за 11-бальною шкалою (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) ступінь вашої згоди з кожним із них. Зафіксуйте результати ваших роздумів у відповідних клітинах реєстраційного бланка (табл. 1.2). Майте на увазі, що 10 тут означає повну згоду з висловлюванням, 0 - повну незгоду, 5 - згода наполовину. Решта ступеня згоди розташовуються по висхідній від 0 до 5 і від 5 до 10 відповідно.

Таблиця 1.2

Реєстраційний бланк

| Шкала | № питання | Бали за кожне питання | Всього балів |
|-------------------|---------------------------|-----------------------|--------------|
| Л (лідер) | 1,3,5,7,9,11,13,15,17,19 | | |
| А (адміністратор) | 2,4,6,8,10,12,14,16,18,20 | | |

Таблиця 1.3

Опитувальник

| № | Твердження | Бали |
|---|--|------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Я довіряю людям | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 2 | Я вважаю, що вирішенням своїх соціально-побутових проблем повинні займатись самі працівники, а не їх керівники | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 3 | Я за те, щоб члени трудових колективів самі обирали собі керівників | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 4 | Коли це необхідно, я вмію змусити людей «крутитися» | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 5 | Люди добре знають, що я вмію зберігати таємниці, які довірили мені | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 6 | Усі люди хочуть одного – влади, і я не виняток | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 7 | Я схильний і готовий заступитися за членів колективу щоразу, коли з ними обходяться несправедливо | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Продовж. табл. 1.3

| 1 | 2 | 3 |
|----|--|------------------------|
| 8 | Думаю, що в інтересах справи людям вигідніше мати керівником непохитну й жорстоку (безжальну) особу | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 9 | Я за повну гласність | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 10 | Я згоден із тим, що головним для досягнення успіху в управлінні є вміння будь-якими засобами примусити людей виконувати корисну роботу | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 11 | Я можу спрацьовуватися навіть з тими людьми, які мені не до душі | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 12 | Я віддаю команди, розпорядження, накази, вказівки всім підлеглим в однаковій формі | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 13 | Я схильний і здатний використовувати в інтересах справи думки, протилежні до мого погляду | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 14 | Моє глибоке переконання полягає в тому, що успішним може бути лише той керівник, якого бояться | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 15 | Мені здається, що я добре знаю загальні потреби і проблеми свого колективу | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 16 | Мені легше керувати людьми, коли я знаю те, що вони не хотіли б афішувати | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 17 | Я особисто зацікавлений у тому, щоб загальні проблеми і труднощі членів того колективу, у якому я працюю, вирішилися | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 18 | Я впевнений, що страх покарання - сильний стимул для будь-якого працівника, ніж очікування заохочення | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 19 | Я відчуваю в собі здібності й готовність практично діяти для вирішення спільних справ колективу | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 20 | Коли треба, я вмю поставити себе так, що люди погоджуються зі мною з побоювання наразитися на неприємність | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Обробка результатів:

1. Підсумуйте всі бали за шкалою Л (непарні висловлювання) в реєстраційному бланку, підсумок запишіть.

2. Ту ж операцію виконайте зі шкалою А, підсумок запишіть.

3. Співставлення Л / А відображає співвідношення у вашій діяльності рис лідера та адміністратора. Наприклад: Л = 90, А = 60 означає, що ви на 60% лідер і на 40% адміністратор.

4. Спробуйте відобразити результати вашої самооцінки на діаграмі, де слід відкласти значення за шкалою Л на горизонтальній лінії, за шкалою А — на вертикальній (рис. 1.2). Провівши від отриманих точок перпендикуляри, ви знайдете свою точку.

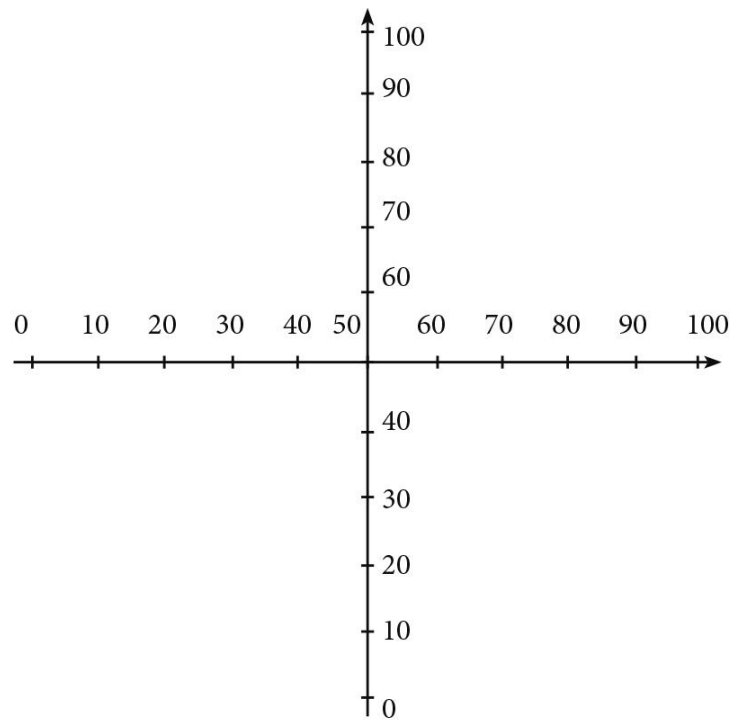


Рис. 1.2. Визначення співвідношення якостей лідера і адміністратора

Практичне завдання 1.2. «Посадова інструкція адміністратора»

Посадові інструкції – це обов'язкові для всіх підприємств з найманими працівниками правові документи, у яких позначені всі конкретні права, обов'язки, повноваження, завдання, коло і ступінь відповідальності, кваліфікацію і статус працівника для забезпечення всіх умов для продуктивної праці. Посадові інструкції працівників допоможуть будь-якому керівникові оптимізувати час, який витрачається на ознайомлення зі своїми обов'язками нових співробітників компанії і будуть підставою для оцінки ефективності кожного з них.

Завдання: Використовуючи запропоновану форму «Посадової інструкції», а також типову форму посадової інструкції директора підприємства (додаток А) розробіть «Посадову інструкцію адміністратора», визначивши при цьому конкретно повноваження (обов'язки), права і відповідальність особи, яка призначена на цю посаду. Форму посадової інструкції можна змінювати або розробити на її прикладі свою власну форму.

Форма «Посадової інструкції»

I. Загальна частина

1.1. Відділ (підрозділ)

1.2. Повна назва

1.3. Ця посада підпорядковується і отримує накази, робочі розпорядження від...

1.4. Додаткові розпорядження Ви можете отримати від...

Вказівки цих працівників Ви виконуєте тільки в тому випадку, якщо вони не суперечать вказівкам Вашого безпосереднього керівника

1.5. Ця посада дає розпорядження і методичні вказівки...

1.6. Виконавця цієї посади заміщує...

1.7. Виконавець цієї посади заміщує...

1.8. Закріплення на посаді

Робота на цій посаді вимагає від працівника такої кваліфікації.

| № з/п | Ознаки закріплення на посаді | Вимоги |
|--------|--|--------|
| 1.8.1. | Освіта | |
| 1.8.2. | Спеціальність | |
| 1.8.3. | Мінімальний стаж роботи по спеціальності | |
| | | |

II. Цілі:

Керівництво організації покладає на адміністратора досягнення наступних цілей:

III. Функції:

| | Перелік функцій | Термін виконання |
|--|-----------------|------------------|
|--|-----------------|------------------|

IV. Інформація:

Для покращення організації своєї повсякденної роботи Ви ведете такі журнали, картки, тощо:

| | Зміст і цілі інформації | Форма | Періодичність складання |
|--|-------------------------|-------|-------------------------|
|--|-------------------------|-------|-------------------------|

V. Права:

Для виконання Ваших обов'язків Вам надаються такі права:

5.1. Відносно своїх підлеглих – давати розпорядження і контролювати їх виконання.

| Підлеглі (вказати посаду) | По питаннях |
|---------------------------|-------------|
|---------------------------|-------------|

5.2. Самостійно вирішувати такі питання: _____

5.3. Ви є представник організації і ведете листування по таких питаннях:

VI. Відповідальність.

На цій посаді Ви несете відповідальність за затримку і слабку роботу в

напрямку встановлених цілей і за неповне використання наданих Вам прав.

6.1. Вашу роботу безпосередній керівник оцінює на підставі таких показників:

VII. Доповнення і зміни

| Який пункт змінюється | Нова редакція | Дата зміни | Хто затвердив зміни |
|-----------------------|---------------|------------|---------------------|
|-----------------------|---------------|------------|---------------------|

Посадову
інструкцію
склав

(підпис)

Посадову
інструкцію
затвердив

(підпис)

З посадовою інструкцією ознайомлений. _____
” ___ ” _____ 202_р.

Практичне завдання 1.3. «Згоден – не згоден»

Завдання: Ознайомтеся з переліком висловлювань, тез що належать до сфери менеджменту і адміністрування, ролі адміністратора. У разі правильності тези, поставте «+»; «-» – якщо твердження не вірне:

1. Суб'єктом адміністрування є зв'язки всередині і поза межами підприємства (інформації, комутації, ієрархії, компетенції, кооперації, лінійності, функціональності, централізації, сегментації, дослідження, перевірки, відповідальності, звітності тощо)

2. Серед організаційно-розпорядчих методів адміністрування основну роль відіграють дисциплінарні.

3. Для ефективного управління підприємством адміністратор повинен вміти вирішувати нестандартні проблеми.

4. Посадова інструкція – локальний нормативний документ, який визначає статус підрозділу, його внутрішню організаційну структуру (за потреби), встановлює порядок створення і ліквідації підрозділу, його завдання, функції, права й відповідальність (колективну) за невиконання або неналежне виконання покладених на підрозділ завдань і функцій, невикористання в повній мірі наданих йому прав.

5. Роль адміністратора полягає у створенні навколишніх умов для групової діяльності таким чином, щоб індивіди вносили свій внесок у досягнення групових цілей з мінімальною витратами ресурсів.

6. Ефективний і високопрофесійний адміністратор це той, хто зможе в будь-який час виконати роботу свого підлеглого.

7. Менеджмент є вищою ланкою адміністрування.

8. До компетенції адміністратора належить планування, організування, керівництво і контроль усіх адміністративних функцій, а також управління якістю та контроль витрат.

9. Можна вважати, що менеджмент – побудова ієрархії влади, а адміністрування – управлінські функції на кожному з рівнів ієрархії відповідно.

10. Адміністрування являє собою комплекс необхідних для будь-якого суб'єкта дій із формалізації, регламентування, контролю та забезпечення виконання запланованого.

Навчальні питання, що виносяться на обговорення:

1. Наведіть визначення поняття «адміністрування».
2. Розкрийте різні підходи до поняття «адміністративний менеджмент».
3. Проаналізуйте основні відмінності між категоріями «менеджмент» та «адміністрування» на підприємстві.
4. Які основні функції, завдання та вимоги до адміністратора?
5. Що таке посадова інструкція?
6. Назвіть основні складові посадової інструкції.
7. Визначте основні методи адміністрування.

Методи навчання:

словесні (пояснення, бесіда, дискусія, діалог); встановлення, аналіз, доказ подій і явищ; характеристика певних точок зору; зв'язок з практикою, майбутньою професією.

Рекомендовані інформаційні джерела:

1. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Чичун В. А. та ін. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
2. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Освіти 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія-2006, 2024. 351 с.
3. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 383 с.
4. Свидрук І. І. Теорія організації: підручник. Львів: «Новий Світ – 2000», 2023. 174 с.
5. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2023, 352 с.
6. Хміль, Ф. І. Практикум з менеджменту організацій: навч. посіб. - 2-ге вид., стер. Львів: Магнолія-2006, 2024. 332 с.
7. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навчальний посібник. «Центр учбової літератури». Київ, 2023. 286 с.

ТЕМА 1: ВСТУП. ОЗНАЙОМЛЕННЯ З ВИРОБНИЦТВОМ

1. Які основні функції виконує адміністратор?:

- а) ієрархічні, технічні, професійні, посадові;
- б) стратегічні, тактичні, операційні;
- в) планування, організація, мотивація, контроль;
- г) за функціональним розподілом та за місцем в системі управління.

2. Адміністратори відносяться до менеджерів:

- а) вищої ланки;
- б) низової ланки;
- в) всіх ланок;
- г) оперативного рівня.

3. Що робить адміністратор?:

- а) розробляє тактику;
- б) ставить цілі і розробляє стратегію;
- в) займається виконанням оперативних завдань;
- г) виконує всі перелічені функції.

4. Продуктом управлінської діяльності адміністратора є:

- а) прибуток підприємства;
- б) управлінський вплив на колектив людей;
- в) створення умов для досягнення цілей організації, координація і узгодження;
- г) функції управління.

5. Що з переліченого є необхідним для адміністратора:

- а) лідерські якості;
- б) гнучкість мислення;
- в) інноваційність;
- г) все перелічене.

6. Серед організаційно-розпорядчих методів адміністрування основну роль відіграють:

- а) розпорядчі;
- б) дисциплінарні;
- в) регламентаційні;
- г) організаційні.

7. Ефективний і високопрофесійний адміністратор це той, хто:

- а) зможе в будь-який час виконати роботу свого підлеглого;
- б) зможе перекласти свою роботу на підлеглого;

в) може створити умови для групової діяльності так, щоб працівники вносили свій внесок у досягнення групових цілей з мінімальною витратами ресурсів;

г) може визначити фактори зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

8. Адміністрування це:

а) комплекс необхідних для будь-якого суб'єкта дій із формалізації, регламентування, контролю та забезпечення виконання запланованого;

б) уміння практично організувати виконавчо-розпорядчу та виробничу діяльність;

в) управлінський процес дотримання комплексу правоутворюючих положень, обмежень, процедур та інших форм визначення дій персоналу, що забезпечують стабільний ріст підприємства чи організації;

г) всі відповіді вірні.

9. До практичних функцій адміністратора не належить:

а) прогнозування;

б) робота з кадрами;

в) облік ресурсів;

г) регулювання.

10. Основними складовими адміністрування є:

а) регламентація діяльності;

б) розпорядництво;

в) контроль виконання;

г) всі відповіді вірні.

ТЕМА 2. БЕЗПЕКА ПРАЦІ

Навчальна мета заняття: ознайомитись з питаннями безпеки праці адміністратора, вимогами до обладнання, офісної техніки, робочого місця, зони обслуговування клієнтів; навчитись дотримуватись правил безпеки праці, розпізнавати та попереджувати небезпечні умови; знати перелік та послідовність дій у разі виникнення випадків травматизму, пожежної та електричної небезпеки; володіти знаннями та практичними навичками застосування різних способів захисту (у т. ч. у період пандемії, спричиненої Covid-19).

Виховна мета заняття: сформувати відповідальне ставлення до безпеки праці адміністратора; розвинути навички дбайливого ставлення в процесі роботи як до власного здоров'я й життя, так і здоров'я та життя оточуючих, виховати бажання постійно розширювати знання з питань безпеки праці.

Елементи заняття:

1. Організаційна частина.
2. Виконання практичних завдань.
3. Обговорення навчальних питань.
4. Виконання тестових завдань.
5. Підбиття підсумків заняття.
6. Повідомлення домашнього завдання.

Здорові та безпечні умови праці адміністратора – це додержання правил і норм з техніки безпеки, необхідне освітлення, опалення, вентиляція, усунення шкідливих наслідків шуму, випромінювань, вібрації та інших факторів, які негативно впливають на його здоров'я та ін.

Право на належні, безпечні і здорові умови праці реалізується через охорону праці як систему правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності. Державна політика в галузі охорони праці спрямована на створення належних, безпечних і здорових умов праці, запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням. Вона базується на принципах пріоритету життя і здоров'я працівників, повної відповідальності роботодавця за створення належних, безпечних і здорових умов праці.

Практичне завдання 2.1.

Нижче наведена для ознайомлення типова інструкція з охорони праці адміністратора:

Типова інструкція з охорони праці адміністратора

1 Загальні положення

1.1. Інструкція з охорони праці встановлює вимоги щодо безпеки діяльності адміністратора.

1.2. Інструкція з охорони праці є обов'язковою для виконання адміністратором вимог з питань охорони праці відповідно до Закону України «Про охорону праці» і Кодексу законів про працю України.

1.3. Інструкція діє на протязі 5 років з дня затвердження.

1.4. Усі роботи, які проводяться оператором, повинні виконуватися відповідно до цієї інструкції.

1.5. Робочим місцем є спеціальне обладнане місце.

1.6. За даною інструкцією адміністратор інструктується перед початком роботи на підприємстві (первинний інструктаж), а потім через кожні 6 місяців (повторний інструктаж).

Результати інструктажу заносяться до «Журналу реєстрації інструктажів з питань охорони праці», в журналі після проходження інструктажу повинні бути підписи особи, яка інструктує, та адміністратора.

1.7. У разі виконання робіт, які не передбачені трудовим договором або на які не оформлюються розпорядження чи інші документи, адміністратор повинен одержати цільовий інструктаж на робочому місці.

1.8. Адміністратор повинен дотримуватись правил внутрішнього розпорядку. Не можна знаходитись на робочому місці стороннім особам, розпивати спиртні напої, палити, працювати у стані алкогольного або наркотичного сп'яніння.

Адміністратор має право відмовитись від дорученої роботи, якщо створилась небезпечна ситуація для його життя чи здоров'я людей, які його оточують.

1.9. При виконанні працівником своїх обов'язків можливі дії таких шкідливих та небезпечних виробничих факторів:

- рухомі частини периферійних пристроїв і засобів оргтехніки;
- підвищена або знижена температура повітря на робочому місці;
- підвищена вологість і рухливість повітря;
- недостатня освітленість робочої зони;
- рівень шуму;
- нервово-психічні та емоційні перевантаження;
- перенапруження зорових аналізаторів.

1.10. Адміністратор зобов'язаний:

– виконувати тільки ті трудові обов'язки, які відповідають його кваліфікації, передбачені посадовою інструкцією та вказівками керівника підприємства, які не суперечать вимогам законодавства про працю та про охорону праці, а також вимогам діючих в організації локальних документів;

– не допускати знаходження на робочому місці сторонніх предметів, що заважають роботі;

– не допускати присутності без виробничої потреби на своєму робочому місці сторонніх осіб;

– вміти надавати першу медичну допомогу;

– вміти користуватися первинними засобами пожежогашіння;

– дотримуватися правил особистої гігієни;

– вчасно повідомляти своєму безпосередньому керівнику про своє нездужання.

1.11. Графік роботи встановлюється згідно правил внутрішнього

трудового розпорядку.

2 Вимоги безпеки перед початком роботи

2.1. Адміністратор перед початком роботи зобов'язаний:

2.1.1. Прибрати з робочого місця сторонні предмети та предмети, які не потрібні для виконання поточної роботи (коробки, сумки, папки, книги тощо).

2.1.2. Зовнішнім оглядом переконатися у відсутності механічних ушкоджень шнурів живлення і корпусів засобів оргтехніки, а також у відсутності механічних пошкоджень електропроводки і інших кабелів, електророзеток, електровимикачів, світильників, кондиціонерів та іншого обладнання.

2.1.3. Перевірити: справно і зручно розташовані меблі, зручно розміщені обладнання робочого місця і необхідні для роботи матеріали на робочому столі, чи вільні підходи до робочих місць.

2.1.4. У разі виявлення пошкоджень та несправностей ПЕОМ, периферійних пристроїв, засобів оргтехніки, меблів, приладів, електропроводки і інших кабелів, електророзеток, електровимикачів, світильників, кондиціонерів та іншого обладнання не включати устаткування, не приступати до роботи, повідомити про це керівництво.

2.1.5. Перевірити, чи достатньо освітлене робоче місце. При недостатній освітленості необхідно організувати місцеве освітлення.

3 Вимоги безпеки під час виконання роботи

3.1. Адміністратор під час роботи зобов'язаний:

3.1.1. Утримувати в порядку і чистоті робоче місце, не допускати його захаращення.

3.1.2. Утримувати вільними проходи до робочих місць, не захаращувати устаткування предметами, які зменшують тепловіддачу засобів оргтехніки та іншого обладнання.

3.1.3. Стежити за справністю засобів оргтехніки та іншого устаткування, дотримуватися правил їх експлуатації та інструкції з охорони праці для відповідних видів робіт.

3.1.4. При тривалій відсутності на робочому місці відключати від електромережі засоби оргтехніки та іншого устаткування, за виключенням обладнання, визначеного для цілодобової роботи (апарати факсимільного зв'язку, мережеві сервери тощо).

3.1.5. Бути уважним, не відволікатися і не відволікати інших.

3.1.6. Відключати засоби оргтехніки та інше обладнання від електромережі, тільки тримаючись за вилку штепсельного з'єднувача.

3.2. Під час роботи не допускається:

3.2.1. Торкатися до рухомих частин засобів оргтехніки та іншого обладнання.

3.2.2. Працювати при знятих і пошкоджених кожухах засобів оргтехніки та іншого обладнання.

3.2.3. Працювати при недостатній освітленості робочого місця.

3.2.4. Торкатися елементів засобів оргтехніки та іншого обладнання вологими руками.

4 **Вимоги безпеки після закінчення роботи**

4.1. По закінченні роботи працівник зобов'язаний:

– Відключити від електромережі засоби оргтехніки та інше устаткування, за виключенням обладнання, яке визначено для цілодобової роботи (апарати факсимільного зв'язку, мережеві сервери тощо).

– Привести в порядок робоче місце, звертаючи особливу увагу на його протипожежний стан.

– Вимкнути світильники.

4.2. У випадку виявлення будь-яких недоліків під час роботи, повідомити про це керівництво підприємства.

5 **Вимоги безпеки в аварійних ситуаціях**

5.1. При виникненні в робочій зоні небезпечних умов праці (поява запаху гару й диму, підвищене тепловиділення від устаткування, підвищений рівень шуму при його роботі, несправність заземлення, загоряння матеріалів і устаткування, припинення подачі електроенергії, поява запаху газу тощо) негайно припинити роботу, вимкнути обладнання, при необхідності викликати представників аварійної та (або) технічної служб.

5.2. При пожежі, задимлення або загазованості приміщення (появі запаху газу) необхідно негайно організувати евакуацію людей з приміщення у відповідності до затвердженого плану евакуації.

5.3. При виявленні загазованості приміщення (запаху газу) слід негайно припинити роботу, вимкнути електроприлади та електроінструменти, відкрити вікно або кватирку, покинути приміщення, викликати аварійну службу газового господарства.

5.4. У разі загоряння або пожежі негайно викликати пожежну частину, приступити до ліквідації вогнища пожежі наявними засобами пожежогасіння. При загорянні електромереж та електрообладнання необхідно їх знеструмити.

5.5. При нещасному випадку (травми) надати першу медичну допомогу. При необхідності викликати швидку медичну допомогу по телефону «103». Про подію нещасний випадок (травму) доповісти керівнику підприємства.

5.6. Надання першої медичної допомоги.

Перша допомога при ураженні електричним струмом.

При ураженні електричним струмом необхідно негайно звільнити потерпілого від дії електричного струму, відключивши електроустановку від джерела живлення, а при неможливості відключення – відтягнути його від струмоведучих частин за одяг або застосувавши підручний ізоляційний матеріал.

За відсутності у потерпілого дихання і пульсу необхідно робити йому штучне дихання і непрямий (зовнішній) масаж серця, звернувши увагу на зіниці. Розширені зіниці свідчать про різке погіршення кровообігу мозку. При такому стані необхідно негайно приступити до оживлення потерпілого і викликати “швидку медичну допомогу”.

Перша допомога при пораненні.

Для надання першої допомоги при пораненні необхідно розкрити

індивідуальний пакет, накласти стерильний перев'язочний матеріал, що міститься у ньому, на рану і зав'язати її бинтом. Якщо індивідуального пакету якимсь чином не буде, то для перев'язки необхідно використати чисту носову хустинку, чисту полотняну ганчірку тощо. На те місце ганчірки, що приходитьсья безпосередньо на рану, бажано накапати декілька крапель настойки йоду, щоб одержати пляму розміром більше рани, а після цього накласти ганчірку на рану. Особливо важливо застосовувати настойку йоду зазначеним чином при забруднених ранах.

Перша допомога при переломах, вивихах, ударах.

При переломах і вивихах кінцівок необхідно пошкоджену кінцівку укріпити шиною, фанерною пластинкою, палицею, картоном або іншим подібним предметом. Пошкоджену руку можна також підвісити за допомогою перев'язки або хустки до шиї і прибинтувати до тулуба.

При передбачуваному переломі черепа (несвідомий стан після удару голови, кровотеча з вух або роту) необхідно прикласти до голови холодний предмет (грілку з льодом або снігом, чи холодною водою) або зробити холодну примочку. При підозрінні перелому хребта необхідно потерпілого покласти на дошку, не підіймаючи його, чи повернути потерпілого на живіт обличчям униз, наглядаючи при цьому, щоб тулуб не перегинався, з метою уникнення ушкодження спинного мозку.

При переломі ребер, ознакою якого є біль при диханні, кашлю, чханні, рухах, необхідно туго забинтувати чи стягнути їх рушником під час видиху.

Перша допомога при теплових опіках.

При опіках вогнем, паром, гарячими предметами ні в якому разі не можна відкривати пухирі, які утворюються, та перев'язувати опіки бинтом.

При опіках першого ступеня (почервоніння) обпечене місце обробляють ватою, змоченою етиловим спиртом.

При опіках другого ступеня (пухирі) обпечене місце обробляють спиртом, 3%-ним марганцевим розчином або 5%-ним розчином таніну.

При опіках третього ступеня (зруйнування шкіряної тканини) накривають рану стерильною пов'язкою та викликають лікаря.

Перша допомога при кровотечі.

Для того, щоб зупинити кровотечу, необхідно:

- підняти поранену кінцівку вгору;
- кровоточиву рану закрити перев'язочним матеріалом (із пакета), складеним у клубочок, придавити її зверху, не торкаючись самої рани, потримати на протязі 4-5 хвилин; якщо кровотеча зупинилася, то не знімаючи накладеного матеріалу, поверх нього покласти ще одну подушечку з іншого пакета чи кусок вати і забинтувати поранене місце (з деяким натиском);
- при сильній кровотечі, яку не можна зупинити пов'язкою, застосовується здавлювання кровоносних судин, які живлять поранену область, при допомозі згинання кінцівок в суглобах, а також пальцями, джгутом або закруткою; при великій кровотечі необхідно терміново викликати лікаря.

6 Відповідальність за порушення положень з охорони праці

6.1. За порушення (невиконання) вимог нормативних актів про охорону праці та протипожежної безпеки адміністратор притягується до дисциплінарної, а у відповідних випадках – матеріальної та кримінальної відповідальності в порядку, встановленому чинним законодавством України.

Завдання:

1. Ознайомтеся з наведеною інструкцією з охорони праці адміністратора.
2. Сформуйте власну інструкцію з охорони праці адміністратора змодельованого підприємства, зазначивши основні пункти, які ви вважаєте потрібно знати і виконувати адміністратору.

Практичне завдання 2. 2.

Ознайомтеся з Наказом Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу» від 6 травня 2014 року за № 472/25249. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0472-14#Text> та виконайте наступні завдання:

Завдання:

1. Надайте характеристику кожному класу умов праці згідно з даною гігієнічною класифікацією (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Характеристика умов праці за I - IV класами згідно Державних санітарних норм та правил

| Класи умов праці | Характеристика класу |
|---|----------------------|
| I клас – оптимальні умови | |
| II клас – допустимі умови | |
| III клас – шкідливі умови | |
| IV клас – небезпечні (екстремальні) умови | |

2. З якими шкідливими та небезпечними умовами праці може зіткнутись адміністратор на робочому місці? Наведіть приклад з власних спостережень або досвіду.

3. Охарактеризуйте ступені шкідливих умов праці, відповіді запишіть у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ступені шкідливих умов праці

| Ступені шкідливих умов праці | Характеристика ступенів |
|------------------------------|-------------------------|
| 1 ступінь | |
| 2 ступінь | |
| 3 ступінь | |
| 4 ступінь | |

Практичне завдання 2.3.

Умови праці по кожному робочому місці формуються під впливом певних факторів, від яких залежать фізичні зусилля і нервова напруга, робоче положення працівника, темп і монотонність роботи, формується морально-психологічний клімат у колективі та ін., зокрема:

- рівень механізації і автоматизації праці;
- температура;
- якість оснащення робочих місць;
- приємність форм, кольорів і звуків на робочому місці;
- вологість;
- забрудненість повітря;
- вібрація;
- заспокійливе оформлення зон відпочинку тощо;
- освітленість на робочому місці;
- захист працівників від травм;
- захист від хімічного і радіаційного забруднення;
- режим праці і відпочинку;

- особливості техніки і технології;
- захист від уражень струмом;
- комфортність на робочих місцях;
- шум;
- привабливість виробничого середовища;
- стиль керівництва;
- досконалість конструкції техніки і технологічного процесу;
- зручність обслуговування машин і механізмів;
- взаємовідносини в трудовому колективі;
- місія і цілі підприємства та міра їх ідентифікації з інтересами працівника.

Завдання:

1. Проведіть поділ даних факторів на групи, наведені в таблиці 2.3:

Таблиця 2.3

Фактори, що впливають на умови праці та їх характеристика

| Виробничі фактори | Санітарно-гігієнічні |
|-------------------|------------------------|
| | |
| Фактори безпеки | Інженерно-психологічні |
| | |
| Естетичні | Соціальні |
| | |

Практичне завдання 2. 4.

Ознайомтесь з Типовим положенням «Про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та Переліку робіт з підвищеною небезпекою» за посиланням: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0231-05#Text> та виконайте визначені завдання.

Завдання:

1. Дайте визначення поняттям та термінам:

навчання з питань охорони праці - _____

робота з підвищеною небезпекою - _____

спеціальне навчання - _____

стажування - _____

дублювання - _____

2. Заповніть таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Умови та терміни проходження інструктажів з техніки безпеки адміністратором

| Тип інструктажу | Термін проходження | Умови для проходження | Частота проходження |
|-----------------|--------------------|-----------------------|---------------------|
| Вступний | | | |
| Первинний | | | |
| Повторний | | | |
| Позаплановий | | | |
| Цільовий | | | |

3. Дайте відповіді на наступні питання:

1. Які посадові особи мають право проводити вступний інструктаж?

2. Ким проводяться інші види інструктажів (первинний, повторний, позаплановий та цільовий)?

3. Як оформлюється факт проходження вступного інструктажу?

4. Як оформлюється проходження інших видів інструктажів (первинний, повторний, позаплановий та цільовий)?

Практичне завдання 2.5.

На базі змодельованого підприємства виконайте поставлені завдання.

Завдання:

1. Уявіть своє робоче місце, як адміністратора, та намалюйте його на папері (у кожного може бути своє бачення робочого місця, але з дотриманням умов безпеки праці) або знайдіть фото робочого місця адміністратора в мережі Інтернет, яке Вам сподобається, та опишіть чи відповідає воно умовам безпеки праці.

2. Змоделюйте екстремальні умови роботи адміністратора та зазначте його дії в даних умовах (завдання можна виконувати як індивідуально, так і в групах по 2-3 чоловіки).

Практичне завдання 2.6.

Розробіть ПАМ'ЯТКИ для адміністратора з питань:

А) Попередження травматизму на робочому місці та дій у разі його виникнення;

Б) Пожежної безпеки;

В) Електробезпеки;

Г) Правил безпеки під час пандемії, спричиненої Covid-19.

Практичне завдання 2.7.

Подивіться Перший Європейський мультфільм з охорони праці «Безпека з посмішкою» URL: <https://www.youtube.com/watch?v=MPruAjCQql4>

Завдання:

Обговоріть в групі, які подібні випадки можуть трапитись на робочому місці адміністратора.

Практичне завдання 2.8.

Виконайте презентацію на одну із запропонованих тем (12 – 15 слайдів):

1. Планування роботи адміністратора як фактор зменшення ризиків.

2. Вимоги до організації робочого місця адміністратора.

3. Аналіз небезпек пов'язаних з роботою адміністратора.

4. Безпека праці адміністратора в надзвичайних умовах, в тому числі в умовах пандемії, спричиненою COVID-19.

5. Забезпечення сприятливих умов праці адміністратора: техніко-технологічні, фізіологічні, психоемоційні та соціальні аспекти.

6. Організація роботи адміністратора з відвідувачами.

7. Забезпечення та підтримка електротехнічної безпеки в роботі адміністратора.

8. Пожежна безпека на робочому місці адміністратора: попередження пожеж та алгоритм дій у разі їх виникнення.

9. Можливі випадки травматизму на робочому місці адміністратора.

10. Досвід розвинутих країн в організації робочого місця адміністратора.

11. Інноваційні та креативні підходи в організації безпечного робочого місця та робочого процесу адміністратора.

Навчальні питання, що виносяться на обговорення:

1. Якими знаннями має володіти адміністратор перш ніж приступити до роботи?

2. Якими, на Ваш погляд, мають бути безпечні умови праці адміністратора?

3. Які шкідливі та небезпечні фактори можуть виникнути під час роботи адміністратора?

4. Якими мають бути міри попередження травматизму та пожеж?

5. Якими мають бути дії адміністратора у разі виникнення небезпеки?

Методи навчання:

словесні (бесіда, розповідь-пояснення); практичні вправи (практичні завдання, роботи з законодавчою та нормативно-методичною літературою); аналітичний, синтетичний, узагальнення, виокремлення основного; творчий; робота під керівництвом викладача (виконання практичних завдань); методи формування пізнавальних інтересів, методи стимулювання і мотивації обов'язку й відповідальності (роз'яснення мети заняття, висування вимог, заохочення, оперативний контроль, роз'яснення питань, які виявилися недостатньо зрозумілими та викликали труднощі при виконанні практичних завдань); інтерактивні (проекування практичної ситуації).

Рекомендовані інформаційні джерела:

1. Безпека життєдіяльності та охорона праці: підручник / В. В. Сокурєнко, О. М. Бандурка, С. М. Бортник та ін. ; за заг. ред. В. В. Сокурєнка ; Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2021. 308 с.

2. Гороховський Є. Ю. Безпека життєдіяльності : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра всіх спеціальностей. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 108 с.

3. Грибан В. Г., Фоменко А. Є., Казначеев Д. Г. Безпека життєдіяльності та охорона праці : підруч. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 388 с.

4. Костенко О., Опара Н., Дудник В., Дрожчана О. Навчання з охорони праці як один із складників безпеки праці. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2023. Вип. 4.(141). С.119-127.

5. Мелєх Л.В. Безпека життєдіяльності та охорона праці: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 219 с.

6. Пожарова О.В. Охорона праці : навчальний посібник. Одеса. 2022. 86 с.

ТЕМА 2. БЕЗПЕКА ПРАЦІ

1. Допустимі умови праці – це:

а) такі умови, в яких не лише зберігається здоров'я працюючих, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності;

б) характеризуються такими рівнями шкідливих виробничих факторів, які не перевищують гігієнічні нормативи, але здатні чинити несприятливий вплив на організм працюючого та (або) його майбутніх нащадків;

в) характеризуються такими рівнями факторів виробничого і трудового процесу, які не перевищують установлених гігієнічних нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму відновлюються за час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни й не чинять несприятливого впливу на стан здоров'я працюючих та їх нащадків в найближчому і віддаленому періодах;

г) характеризуються такими рівнями факторів виробничого і трудового процесу, які не перевищують установлених гігієнічних нормативів та не чинять несприятливого впливу на стан здоров'я працюючих та їх нащадків в найближчому і віддаленому періодах, але можливі зміни функціонального стану організму не відновлюються за час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни.

2. Кількість ступенів шкідливих умов праці згідно Державних санітарних норм та правил:

а) три;

б) п'ять;

в) два;

г) чотири.

3. До санітарно-гігієнічних факторів, що впливають на умови праці адміністратора, відносять:

а) привабливість виробничого середовища, приємність форм, кольорів і звуків на робочому місці, заспокійливе оформлення зон відпочинку тощо.

б) температура, вологість, забрудненість повітря, шум, вібрація, освітленість на робочому місці;

в) захист працівників від травм, захист від уражень струмом, захист від хімічного і радіаційного забруднення.

г) взаємовідносини в трудовому колективі, стиль керівництва, місія і цілі підприємства та міра їх ідентифікації з інтересами працівника.

4. У разі змін у законодавстві з охорони праці проводять інструктаж:

а) цільовий;

б) позаплановий;

в) повторний;

г) періодичний.

5. Інструктаж з охорони праці, який проводить з працівниками спеціаліст з охорони праці називається:

а) вступний;

б) первинний;

- в) повторний;
- г) позаплановий.

6. На кого покладається забезпечення належними санітарно-гігієнічними та санітарно-побутовими умовами працівників, згідно з нормативно-правовими актами:

- а) адміністрацію підприємства;
- б) на медичну службу;
- в) на службу охорони праці;
- г) правильна відповідь а) та в).

7. Якщо шляхи евакуації не мають природного освітлення, то вони повинні (у разі наявності людей):

- а) освітлюватись електричним світлом у разі настання сутінків;
- б) постійно освітлюватись електричним світлом;
- в) освітлюватись тільки за наявності резервного джерела

електроспоживання;

г) освітлюватись у разі настання сутінок та за наявності резервного джерела електроспоживання.

Якщо умови праці на робочому місці працівника загрожують його життю чи здоров'ю, то він має право:

а) звернутись зі скаргою до роботодавця;

б) відмовитись виконувати роботу до приведення умов праці у відповідність до чинних правил охорони праці та його трудових прав;

в) звільнитись з роботи за власним бажанням без виплати вихідної допомоги;

г) звернутись до Управління Держпраці в Полтавській області.

9. Факт проходження вступного інструктажу працівником фіксується :

а) в журналі реєстрації первинного інструктажу;

б) в журналі реєстрації вступного інструктажу та наказі про прийняття на роботу;

в) особовій справі працівника;

г) в наказі про прийняття на роботу.

10. Небезпечними називаються виробничі чинники, вплив яких призводить :

а) до захворювань;

б) до зниження працездатності;

в) до травмування та важких форм професійних уражень;

г) до повної втрати працездатності.

ТЕМА 3. РОБОЧЕ МІСЦЕ АДМІНІСТРАТОРА

Навчальна мета: сформувати практичні навички щодо планування робочого місця адміністратора, в т. ч. усвідомити важливість зонування простору робочих місць та правил офісного фен-шую.

Виховна мета: виробити вміння мислити, умотивувати необхідність знань щодо робочого місця адміністратора, розвивати пізнавальні можливості, самостійність, самовдосконалення, увагу, професійні якості менеджера (уважність, осмислене ставлення до виконуваної роботи, аналітичний погляд).

Елементи заняття:

1. Організаційна частина.
2. Мотивація навчальної діяльності (виконання тестових завдань особистісного спрямування).
3. Актуалізація опорних знань (опрацювання теоретичного матеріалу, виконання практичних, ситуаційних завдань).
4. Діагностика правильності засвоєння здобувачами вищої освіти знань (навчальні питання, що виносяться на обговорення).
6. Підбиття підсумків заняття.
7. Повідомлення домашнього завдання.

Теоретичний матеріал «Паспорт робочого місця»

Для кабінету використовують кімнати прямокутної форми з співвідношенням сторін 1 : 1,3, 1 : 1,5 і гранично 1 : 2. Квадратні приміщення менш зручні для розміщення кабінету. Мінімальна висота кімнат 3,25 м, ширина кімнат – 3 м. Площа кабінету в середньому складає від 12 до 40 м².

Відстань від письмового столу чи іншого устаткування до стіни або сусіднього робочого місця повинна бути 85 см. Для проходу однієї людини необхідно 60 см, для двох – 120 см. Якщо прохід розташований вздовж меблів з висувними шухлядами – необхідно додати до довжини проходу ще 55 см.

Важливість правильної організації робочого місця співробітника пояснюється тим, що на ньому людина проводить третину свого свідомого життя. Тому слід ретельно продумувати планування дизайну, меблів і обладнання робочого місця, оскільки все це впливає на продуктивність праці, настрій і здоров'я. Процес праці завжди являє собою сукупність певних дій працівника на своєму робочому місці. Продуктивність праці прямо пропорційна рівню організації робочого місця.

Робоче місце – це певна зона, оснащена технічними засобами, в якій відбувається трудова діяльність працівників, що спільно виконують роботи чи операції.

Організація робочого місця – це сукупність заходів по оснащенню робочого місця засобами і предметами праці та їх розміщенню в певному порядку.

Робоча зона – це частина території робочого місця, що обмежена крайніми точками дотику рук і ніг працюючого зі зрушеннями на один-два кроки від умовного центра робочого місця.

Планування робочих місць – це схеми розміщення співробітників, меблів і технічних засобів у приміщенні.

Мета раціонального розміщення персоналу полягає в тому, щоб зменшити

час, необхідний для виконання роботи, ліквідувати непотрібні переміщення службовців, забезпечити хороші умови праці і зменшити напруження і втомлюваність співробітників, найбільш економно використовувати площі і максимально підвищити продуктивність праці персоналу.

Виділяють наступні системи планування приміщень:

1. Кабінетна, за якої структурні підрозділи розміщуються на окремих поверхах будівлі, а відділи і служби в окремих кімнатах (від 4 до 30 чол.). Перевагою системи є створення творчої атмосфери і комфортних умов для малих груп співробітників, а недоліком – збільшення витрат на опалення і освітлення і продовження маршрутів документопотоків.

2. Зальна, за якої структурні підрозділи і виробництва розміщуються у великих залах (на поверхах) будівлі з кількістю співробітників більше 100. Ці приміщення обов'язково оснащуються штучним освітленням, кондиціонуванням і звукоізоляцією. Їх перевагою є зниження витрат на будівництво і експлуатацію приміщень, зменшення площі на одного службовця, забезпечення раціональної технології управління. Головний недолік – неможливість створення інтимної творчої атмосфери, особливо для вчених та керівників і надмірний шум у залі.

3. Чарункова, за якої у великому залі розміщуються співробітники підрозділів, а приміщення для керівників відділів і служб формуються з допомогою спеціальних пересувних перегородок із рифленого скла висотою 1,5-2 м. Використання перегородок створює сприятливу обстановку для співробітників відділу, у яких своя «чарунка». В той же час керівник підрозділу може вільно спостерігати за роботою відділів і служб, дисципліною праці. Ця система широко використовується у великих західних компаніях.

При розподілі приміщень рекомендується дотримання наступних правил:

1. В першу чергу слід розміщувати великі структурні підрозділи (адміністрація, канцелярія, бухгалтерія, відділ маркетингу, відділ кадрів) і враховувати можливості їх розширення.

2. Суміжні відділи і служби розміщувати поряд один з одним, щоб мінімізувати час на обмін інформацією.

3. Відділи, пов'язані з прийомом відвідувачів (збут, кадри, бухгалтерія), повинні розміщуватися поряд з входом, ліфтом і сходами.

4. Складські, розмножувальні і транспортні підрозділи повинні бути ізольовані від відвідувачів і офісних приміщень.

5. Планування робочих місць здійснюється виходячи із площі приміщень, числа співробітників, нормативу площ на одного співробітника та проєктованих меблів і обладнання.:

а) загальна і корисна площа будівлі, а також планування кімнат визначається за робочими кресленнями будівлі;

б) чисельність співробітників визначається штатним розписом підприємства;

в) норми площ на одного співробітника.

При плануванні доцільно відразу визначити, хто із керівників підприємства

і його заступників будуть мати окремі кабінети.

Паспорт робочого місця офісного працівника включає наступні розділи:

1. Призначення і загальна характеристика робочого місця.

В даному розділі паспорту доцільно вказати: професійну групу, до якої належить посадовець, порядок призначення та звільнення з посади, підпорядкованість, його завдання та обов'язки, права, відповідальність, взаємовідносини (зв'язки) за посадою, перелік основних документів, з якими працює.

2. Планування робочого місця.

Навести ескіз, фото або малюнок, електронне зображення робочого місця з дотриманням масштабу при зображенні розмірів кабінету, площі робочого місця. За допомогою умовних позначень відобразити перелік наявних меблів та технічних засобів, в тому числі організаційну техніку, дизайнерські аксесуари, канцелярське приладдя.

3. Функції і завдання управління.

В межах загальних функцій управління (планування, організація, мотивація і контроль) конкретизувати спеціальні функції для даного посадовця.

4. Регламентуюча інформація.

Витяги з Правил внутрішнього трудового розпорядку, перелік та витяги зі ГОСТів, ДСТУ, СНіПів щодо планування та оснащення робочих місць офісних працівників.

5. Меблі.

Наводиться перелік, номенклатура, розміри, орієнтовна вартість, країна-виробник.

6. Технічні засоби.

Наводиться перелік, номенклатура, розміри, орієнтовна вартість, країна-виробник, технічні характеристики.

7. Завантаження робочого місця.

Визначається середньою за тиждень кількістю годин безпосереднього перебування працівника на робочому місці, розраховується також коефіцієнт завантаження робочого місця як відношення годин перебування на робочому місці протягом робочого дня до денного планового фонду робочого часу.

8. Умови праці.

Характеристика важкості умов праці, безпечності засобів праці та заходи зі зниження шкідливого впливу на працівника агресивного робочого середовища.

9. Оплата праці.

Вказується форма та вид оплати праці, посадовий оклад, надбавки, місячний та річний фонди основної та додаткової оплати праці даного працівника.

10. Охорона праці.

Описується мікроклімат офісного приміщення (температура повітря, відносна вологість повітря, швидкість руху повітря, інтенсивність теплового (інфрачервоного) опромінення), рівень шуму, способи та норми освітлення.

11. Соціальні пільги.

Дати перелік соціальних пілґ, якими користується працівник.

12. Критерії ефективності праці.

Навести критерії ефективності праці даного посадовця, залежні від умов праці, дотримання ергономічних вимог (формули, розшифровка умовних позначень, випадки практичного використання).

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.
2. Проведіть бліц-опитування один одного стосовно опрацьованого матеріалу.

Практичне завдання 3.1:

Побудувати паспорт робочого місця офісного працівника

Вихідні дані:

Таблиця 3.1

Санітарні норми для розміщення службовців, м²

| Категорії службовців | Норми площ |
|-----------------------|------------|
| Керівник підприємства | 24-55 |
| Заступник керівника | 12-35 |
| Начальник відділу | 8-24 |
| Головний спеціаліст | 8-12 |
| Спеціаліст | 4-8 |
| Секретар | 3-4 |

Практичне завдання 3.2:

Розробіть проект зонування простору робочих місць у змодельованому Вами підприємстві.

Практичне завдання 3.3:

Визначити економічну ефективність проектів робочих місць офісних працівників. Розрахувати економію чисельності в результаті зниження втрат робочого часу працівників; приріст продуктивності праці у відсотках в результаті запровадження міроприємств по раціоналізації робочих місць; приріст обсягів виробництва в тис грн в результаті раціоналізації робочих місць; річну економію від зниження витрат на виробництво. Зробити розгорнуті висновки з наведенням можливих причин ефективного (неефективного) впровадження типових робочих місць.

Методика виконання завдання

При обґрунтуванні економічної ефективності проектів робочих місць виникає необхідність розрахунку співставних показників, щоб було можливо оцінити перевагу того чи іншого варіанту. Для цього можна використовувати показники ефективності запровадження типових робочих місць.

1. Економія чисельності в результаті зниження втрат робочого часу працівників (E_p) визначається за формулою:

$$E_p = \frac{p_1 - p_2}{100 - p_2} * L_p, \quad (3.1)$$

де p_1 і p_2 – втрати робочого часу до і після запровадження заходу, %;

L_p – чисельність працівників підрозділу до запровадження міроприємства, осіб

2. Приріст продуктивності праці у відсотках в результаті запровадження заходів по раціоналізації робочих місць (П):

$$П = \frac{E_p}{(L_{cp} - E_p)} * 100, \quad (3.2)$$

де L_{cp} – середньоспискова чисельність працівників підрозділу, осіб

3. Приріст обсягів виробництва в тис. грн. в результаті раціоналізації робочих місць (O_n) визначається за формулою:

$$O_n = (O_2 - O_1) * K_{pm}, \quad (3.3)$$

де O_1 і O_2 – обсяги виробництва до і після раціоналізації робочих місць, тис. грн.;

K_{pm} – коефіцієнт, що враховує вплив фактору раціоналізації робочих місць, частки.

4. Річна економія від зниження витрат на виробництво (E) визначається за формулою:

$$E = \frac{(Y_1 - Y_2)}{100} * O * K_{pm}, \quad (3.4)$$

де Y_1 і Y_2 – витрати на 1 грн продукції до і після запровадження міроприємств по раціоналізації робочих місць, коп;

O – обсяг виробництва, тис грн.

Вихідні дані:

Таблиця 3.2

Вихідні дані для розрахунку показників ефективності запровадження типових робочих місць

| Показники | Варіанти | | | |
|--|----------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Втрати робочого часу до запровадження заходу, % | 2,5 | 3,6 | 4,7 | 8,7 |
| 2. Втрати робочого часу після запровадження заходу, % | 2,0 | 3,0 | 4,0 | 6,0 |
| 3. Чисельність працівників підрозділу до запровадження заходу, осіб | 9 | 12 | 11 | 17 |
| 4. Середньоспискова чисельність працівників підрозділу після запровадження заходу, осіб | 10 | 12 | 14 | 15 |
| 5. Обсяги виробництва до раціоналізації робочих місць, тис. грн | 281 | 235 | 652 | 584 |
| 6. Обсяги виробництва після раціоналізації робочих місць, тис. грн | 234 | 267 | 728 | 632 |
| 7. Коефіцієнт, що враховує вплив фактору раціоналізації робочих місць, частки | 0,014 | 0,014 | 0,014 | 0,014 |
| 8. Витрати на 1 грн. продукції до запровадження заходів по раціоналізації робочих місць, коп. | 24 | 35 | 46 | 57 |
| 9. Витрати на 1 грн. продукції після запровадження заходів по раціоналізації робочих місць, коп. | 22 | 29 | 38 | 49 |
| 10. Обсяг виробництва, тис. грн | 486 | 221 | 643 | 760 |

Практичне завдання 3.4:

Порівняйте зображення двох робочих місць адміністратора. Які їх переваги та недоліки? Що з Вашої точки зору необхідно для ефективної роботи адміністратора на робочому місці ?



Рис. 3.1. Варіант 1



Рис. 3.2. Варіант 2

Практичне завдання 3.5:

- 1) Перерахуйте функції, які виконує офісний адміністратор протягом робочого дня у змодельованому Вами підприємстві. Дайте їм характеристику.
- 2) Опишіть предмети офісного інтер'єру, які повинні обов'язково міститися на робочому столі.
- 3) Побудуйте схему правильного їх розміщення на робочому столі?
- 4) Оберіть правила офісного фен-шую для працівників змодельованого Вами підприємства.

Практичне завдання 3.6:

Порівняйте робочий простір в організаціях, які ви відвідували. Чим можна пояснити відмінність у стилі та оформленні їх інтер'єру ?

Наведіть в таблиці 2 класифікацію робочих місць за різними ознаками. Дайте їм коротку характеристику.

Таблиця 3.3

Класифікація робочих місць адміністратора

| №/п. | Класифікаційна ознака | Тип |
|------|---|-----|
| 1. | Спеціалізація | |
| 2. | Розподіл праці | |
| 3. | Кількістю обладнання, що обслуговують, робочі місця | |
| 4. | Місце розташування | |
| 5. | Належність | |
| 6. | Укомплектованість | |
| 7. | Ступінь механізації | |
| 8. | Сток дії | |
| 9. | За основною робочою позою | |
| 10. | За ступенем рухомості | |

Навчальні питання, що виносяться на обговорення:

1. Як можна визначити поняття «офіс»? Що є сучасним офісом?
2. У чому полягають відмінності сучасного офісу від традиційного?
3. На які частини поділяється простір сучасного офісу? У чому полягає їх функціональне призначення?
4. Яка система поділу на класи офісів застосовується в Українській практиці? Дайте загальну характеристику кожного з наведених класів офісів.
5. Які основні стилі ділових приміщень ви знаєте?
6. У чому полягають особливості концепцій оформлення офісу: «Класична кабінетно-коридорна системи» й «Open Space»?
7. ? У чому полягає філософія японського офісу?
8. На яких ідеях ґрунтуються уявлення про «ідеальний офіс»?
9. Охарактеризуйте організаційно-технічне оснащення сучасного офісу.

Методи навчання:

словесні (бесіда, розповідь-пояснення), практичні (вправи, практичні роботи, роботи з навчально-методичною літературою); аналітичний, синтетичний, узагальнення, виокремлення основного; творчий; робота під керівництвом викладача (виконання практичних завдань); методи формування пізнавальних інтересів, методи стимулювання і мотивації обов'язку й відповідальності (роз'яснення мети заняття, висування вимог, заохочення і покарання, оперативний контроль, вказування на недоліки, зауваження); інтерактивні (проекування професійної ситуації).

Рекомендовані інформаційні джерела:

1. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Чичун В. А. та ін. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
2. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Освіти 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія-2006, 2024. 351 с.
3. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 383 с.
4. Свидрук І. І. Теорія організації: підручник. Львів: «Новий Світ – 2000», 2023. 174 с.
5. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2023, 352 с.
6. Хміль, Ф. І. Практикум з менеджменту організацій: навч. посіб. - 2-ге вид., стер. Львів: Магнолія-2006, 2024. 332 с.
7. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навчальний посібник. «Центр учбової літератури». Київ, 2023. 286 с.

ТЕМА 3: РОБОЧЕ МІСЦЕ АДМІНІСТРАТОРА

1. Згідно з міжнародними стандартами офіси поділяються на класи:

- а) С, D, E;
- б) А, В, С;
- в) В, D, F;
- г) А, I, H.

2. Основні стилі ділових приміщень:

- а) економічний, екологічний, професійний;
- б) економічний, ексклюзивний, політичний;
- в) економічний, авангардний, ексклюзивний;
- г) ексклюзивний, політичний, новітній.

3. Концепції оформлення офісу поділяються на:

- а) бек і фронт офіс;
- б) класична кабінетно-коридорна система, Open Space;
- в) Open Space, відкритий простір;
- г) мобільна, європейська.

4. Адміністратор, на якого покладені різні адміністративні й господарські функції, працює не тільки з першим керівником, а й з іншими співробітниками та службами підприємства:

- а) менеджер;
- б) офіс-менеджер;
- в) менеджер – організатор;
- г) завгосп.

5. Офісний персонал можна поділити:

- а) інженерно-технічний, діловодної служби, організаційний;
- б) інженерно-технологічний, діловодної служби;
- в) організаційний, технічний, службовий;
- г) організаційний, архівний, технічний.

6. Норми етикету щодо одягу для роботи в офісі:

- а) дрес-код;
- б) форма одягу для жінок;
- в) діловий стиль;
- г) форма одягу для чоловіків.

7. Здатність офіс-менеджера викликати довіру, почуття симпатії, привернути до себе підлеглих. Ця здібність має назву:

- а) мотивація;
- б) атракції;

- в) регулювання;
- г) розуміння.

8. Розрізняють стилі одягу офісних працівників:

- а) неформальний діловий стиль і повсякденний діловий стиль;
- б) демократичний;
- в) формальний діловий стиль і повсякденний діловий стиль;
- г) контактний.

9. Професійний адміністратор, в обов'язки якого входить оперативне адміністративно-господарське управління і забезпечення діяльності управлінського персоналу підприємства це:

- а) заступник начальника відділу;
- б) офіс-менеджер;
- в) директор;
- г) бухгалтер.

10. Якого стилю в одязі повинні дотримуватися співробітники front-office:

- а) формального ділового стилю;
- б) неформального ділового стилю;
- в) повсякденного ділового стилю;
- г) стиль елегантної повсякденності.

ТЕМА 4. ВІДПРАЦЮВАННЯ НАВИЧОК ОФІС-МЕНЕДЖЕРА

Навчальна мета: сформувати практичні навички реалізації функцій офіс-менеджера на підприємстві, в т. ч. відпрацювання навичок нормування часу адміністратора-менеджера, навичок роботи з керівником організації; навичок організації зустріч відвідувачів, організація нарад і брифінгів, контролю витрат на офісні потреби.

Виховна мета: виробити вміння мислити, умотивувати необхідність знань сфери роботи офіс-менеджера, розвивати пізнавальні можливості, самостійність, самовдосконалення, увагу, прищепити професійні якості менеджера (уважність, осмислене ставлення до виконуваної роботи, аналітичний погляд).

Елементи заняття:

1. Організаційна частина.
2. Мотивація навчальної діяльності (виконання тестових завдань особистісного спрямування).
3. Актуалізація опорних знань (опрацювання теоретичного матеріалу, виконання практичних, ситуаційних завдань).
4. Діагностика правильності засвоєння здобувачами вищої освіти знань (навчальні питання, що виносяться на обговорення).
6. Підбиття підсумків заняття.
7. Повідомлення домашнього завдання.

Теоретичний матеріал 5.1: «Освоєння прийомів роботи з організації процесу управління; відпрацювання навичок нормування часу адміністратора-менеджера; відпрацювання навичок роботи з керівником організації»

Елементи роботи з організації процесу управління

1) **Аналіз використання робочого часу** – такий процес, який дозволяє виявити нераціональне використання робочого часу, його причини, а також вичленити з усіх причин основні, які чинять найбільш несприятливий вплив на використання часу.

2) **Постановка цілей, яких хоче досягти керівник** – необхідно відповісти на питання, навіщо взагалі потрібен тайм-менеджмент для конкретної людини або на конкретному підприємстві. Постановка цілей допомагає в подальшому орієнтуватися в тому, які методи управління часом слід застосовувати, а які не слід.

3) **Планування** – це такий процес, в ході якого здійснюється складання переліку задач, які необхідно виконати за певний проміжок часу. Планування робочого часу має деякі свої специфічні особливості.

Вироблення методів боротьби з причинами втрат часу передбачає, що в ході попереднього аналізу ці причини були виявлені і їх необхідно ліквідувати.

Чинник часу – це ресурс, і чим неефективніше ми його використовуємо, тим дорожче час нам коштує. Від інших ресурсних факторів час відрізняється перш за все тим, що не можна зробити його запасів. Час витрачається безперервно, він категорія неповоротна.

«Управління часом» – це просто гучна назва того, що по суті є управлінням самим собою, організацією, людьми з метою прискорення вирішення проблем, здійснення заходів, виконання робіт, дій. Це управління по найбільш раціональному використанню часу.

Планування робочого часу керівника:

1) слід здійснювати планування в письмовому вигляді. Щоб план був не просто переліком справ, які необхідно виконати за день. Наприклад, писати у списку не «зробити щось», а «щось зроблено», щоб після закінчення справи можна було поставити поряд з цим записом жирну крапку, галочку (зробити позначку);

2) слід враховувати результати попереднього аналізу використання робочого часу. В процесі даного аналізу виявляються помилки, притаманні даному керівнику в плануванні свого робочого часу і способи нейтралізації наслідків цих помилок;

3) не слід планувати повністю весь свій робочий день. Вважається, що необхідно планувати не більше 60% свого часу, а 40% залишити незапланованим: 20% непередбачуваний час і 20% спонтанний час;

4) слід встановлювати чіткі часові норми на виконання справ і вирішення проблем, які б не допускали недоробку і вирішення недовирішеного і незапланованого часу;

5) для вирішення питання про передоручення справ слід розділити справи за ступенем їх терміновості і важливості. При цьому найбільш термінові і важливі задачі слід вирішувати керівнику негайно, важливі але нетермінові можна відкласти, інші ж 2 категорії справ (неважливі, але термінові та неважливі і нетермінові) слід передавати для вирішення підлеглим;

6) слід регулярно переглядати плани, оскільки через постійні зміни оточуючого середовища може виявитися, що деякі плани керівництва організації і менеджера вже не будуть відповідати цілям організації і відповідно будуть потребувати корекції;

7) плани повинні бути реалістичними і погодженими, причому погодженими не тільки один з одним, але і планами колег, підлеглих, керівництва вищого рівня.

Планування особистої роботи передбачас:

- 1) складання порядку роботи;
- 2) визначення часу проведення робіт, строків початку і закінчення;
- 3) врахування майбутніх видів робіт;
- 4) порівняння необхідного для роботи часу з плановим фондом часу в загальному бюджеті робочого часу.

Стадії працездатності людини протягом робочого дня

- 8⁰⁰ – 9⁰⁰ – період входження в трудовий процес;
- 9⁰⁰ – 12⁰⁰ – максимальна працездатність;
- 12⁰⁰ – 13⁰⁰ – зниження працездатності;
- 13⁰⁰ – 14⁰⁰ – перерва;
- 14⁰⁰ – 15⁰⁰ – період входження в трудовий процес;
- 15⁰⁰ – 16⁰⁰ – максимальна працездатність другої половини робочого дня;
- 16⁰⁰ – 17⁰⁰ – зниження працездатності.

Вирішення складних питань слід планувати у періоди найбільшої працездатності: творча робота за перспективами розвитку організації, обговорення найбільш актуальних питань і прийняття рішень зі ними.

Виконання цих робіт слід планувати на першу половину робочого дня, а до практичного виконання треба приступати не раніше, ніж через одну годину після початку робочого дня. У післяобідній період краще виконувати роботи, що вимагають меншої напруги.

Правила і принципи планування часу:

1. Розробка плану дій (перерахуйте всі акції планового періоду).
 2. Регулярність – системність – послідовність.
 3. Реалістичне планування.
 4. Пристосованість (проявляйте гнучкість, оскільки плани не для полегшення життя, а для досягнення цілей).
 5. Поповнення втрат часу (намагайтесь відразу поповнити втрати часу, наприклад, краще один раз довше попрацювати ввечері, ніж протягом наступного дня наздоганяти втрачене напередодні).
 6. Письмова форма.
 7. Перенесення невиконаного (невиконані задачі переносьте до плану наступного періоду).
 8. Фіксуйте в планах результати або цілі, а не просто які-небудь дії.
 9. Встановлення часових норм.
 10. Строк виконання.
 11. Встановлюйте пріоритети.
 12. Звільнення від поспіху (вчиться відрізняти найважливіше від термінового, і звільняйтесь від натиску термінових справ).
 13. Делегування (передоручення) справ.
 14. „Поглинаючі” часу і резерви часу (залишайте певний процент свого часу в якості резерву для неочікуваних відвідувачів, телефонних розмов, криз).
 15. Переробка – перевірка.
 16. Вільний час (корисно використовуйте свій вільний час, час на очікування і проїзд (для обробки матеріалів або для концептуальних роздумів).
 17. Часові блоки і спокійний час (зачинені години) (резервуйте неперервні періоди часу для великих задач і більш короткі проміжки часу – для обробки декількох малих справ).
 18. Непродуктивна діяльність (виготовлення копій, несуттєві збори) (слідкуйте, щоб на неї витрачалось якомога менше часу).
 19. Альтернативи (намагайтесь при плануванні думати альтернативно – за принципом «Завжди є інший, кращий шлях»).
 20. Різноманітність (чергуйте виконання довго- і короткотермінових проектів, роботу на одинці і в колективі).
- Узгодження планів часу. Узгоджуйте свої плани з питаннями інших людей (секретаря, начальника, підлеглих, колег).

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.
2. Проведіть бліц-опитування один одного стосовно опрацьованого матеріалу.

Практичне завдання 4.1.

1. Розподілити види діяльності менеджера згідно методики визначення ролей за Г.Мінцбергом.

Приклади діяльності менеджера:

1) наймання на роботу начальника планово-економічного відділу, 2) складання бізнес-плану, 3) обслуговування учасників народного гуляння під час святкування Дня міста, 4) доповідь на річних зборах акціонерів, 5) укладання угоди з постачальником, 6) приймання відвідувача з особистого питання, 7) голосування на балансовій комісії за результатами проведення інвентаризації, 8) підписання квартального статистичного звіту, 9) звіт у податкову інспекцію, 10) реагування на аварію опалювальної системи на складі, 11) ремонт складу, 12) реклама виставки-продажу у пресі, 13) участь у презентації фірми-постачальника, 14) укладання колективного договору, 15) зустріч з іноземною делегацією з питань можливого товаропостачання, 16) бесіда з порушником ділової дисципліни, 17) лист до постачальника, 18) підписання річного балансу, 19) розгляд пошти, 20) надання відпустки на дипломну сесію бухгалтеру, 21) проведення інвентаризації на складі, 22) розподіл партії закуплених для потреб апарату управління комп'ютерів, 23) подання річного балансу, 24) лист-відповідь до університету – згода на стажування магістрів, 25) затвердження посадової інструкції економіста, 26) телефонування до відділення банку, 27) проведення зборів у філії з приводу конфліктної ситуації у колективі, 28) відання наказу про преміювання працівників за результатами роботи у минулому кварталі.

Таблиця 4.1

Види діяльності менеджера

| Класифікаційні ознаки та різновиди | Приклади | | | |
|--------------------------------------|----------|--|--|--|
| 1. За змістом: | | | | |
| 1.1. Комплексні | | | | |
| 1.2. Економічні | | | | |
| 1.3. Комерційні | | | | |
| 1.4. Технічні | | | | |
| 1.5. Кадрові | | | | |
| 1.6. Технологічні | | | | |
| 2. За характером ініціативи: | | | | |
| 2.1. З власної ініціативи | | | | |
| 2.2. З ініціативи підлеглих | | | | |
| 2.3. Із зовнішньої ініціативи | | | | |
| 3. За періодом: | | | | |
| 3.1. Перспективні | | | | |
| 3.2. Поточні | | | | |
| 4. За предметом діяльності: | | | | |
| 4.1. Робота з фіксованою інформацією | | | | |
| 4.2. Ділові контакти | | | | |
| 5. За періодичністю повторення: | | | | |
| 5.1. Регулярні | | | | |
| 5.2. Нерегулярні | | | | |

Продовж. табл. 4.1

| | | | | |
|--------------------------------------|---|---|-----|----|
| 1 | 2 | 3 | ... | 28 |
| 6. За фіксованістю у часі | | | | |
| 8.2. Жорстко фіксовані | | | | |
| 6.2. Ті, що мають певні часові рамки | | | | |
| 7. За терміновістю: | | | | |
| 7.1. Термінові | | | | |
| 7.2. Нетермінові | | | | |

Таблиця 4.2

Ролі менеджера за Г.Мінцбергом

| Роль | Опис | Характер діяльності | Приклади |
|----------------------------|--|---|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Міжособистісні ролі | | | |
| Головний керівник | Офіційний символ, уособлення юридичної особи у виконанні обов'язків соціального чи правового характеру | Церемоніали, дії, до яких зобов'язує становище, різні звернення і прохання | ... наведіть приклади |
| Лідер | Мотивація та активізація підлеглих, підбір та підготовка персоналу | Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих | ... |
| З'єднувальна ланка | Забезпечення діяльності мережі зовнішніх контактів та джерел інформації, що саморозвиваються і надають інформацію та послуги | Листування, участь у зовнішніх нарадах та контакти зі сторонніми організаціями та особами | ... |
| Інформаційні ролі | | | |
| Приймач інформації | Розшукує, приймає і накопичує різноманітну інформацію спеціалізованого характеру (в основному поточну), яку успішно використовує в інтересах своєї справи, виступає як нервовий центр зовнішньої та внутрішньої інформації | Обробка пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки) | ... |
| Представник | Передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт у даній галузі | Участь у засіданнях, звернення через пошту, усні виступи, у т.ч. передавання інформації у зовнішні організації та іншим особам | ... |

Продовження табл. 4.2

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|-----|
| Розповсюджувач інформації | Передає інформацію, одержану із зовнішніх джерел або від інших підлеглих членам організації. Частина цієї інформації носить суто фактичний характер, інша – потребує інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації | Передача пошти підлеглим, вербальні контакти для передачі інформації, внутрішні збори та наради тощо | ... |
| Ролі, пов'язані з прийняттям рішень | | | |
| Підприємець | Вишукує можливості як у самій організації так і за її межами, розроблює і здійснює проекти удосконалення, контролює розробку певних проектів | Бізнес-планування, розробка стратегії, впровадження інновацій. Огляд ситуацій, що включають ініціювання і розробку проектів щодо вдосконалення діяльності | ... |
| Ліквідатор порушень | Відповідає за коригування дій коли організація стикається з необхідністю важливих і несподіваних порушень | Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми і кризи | ... |
| Розподільувач ресурсів | Відповідальний за розподіл усіх можливих ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття чи схвалення всіх значних рішень в організації | Складання бюджетів та графіків, контроль за їх виконанням, програмування роботи підлеглих | ... |
| Ведучий переговорів | Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах | Ведення переговорів | ... |

2. Складіть річний план особистої роботи менеджера використовуючи наступну вихідну інформацію:

Минуло 15 років, як Ви закінчили ПДАУ. Ви – голова правління великого акціонерного товариства. Працюєте з заступником, секретарем. Дія відбувається у грудні.

Загальна характеристика об'єкту ПрАТ «Прометей» -- продаж більшості груп непродовольчих товарів широкого вжитку та основних продовольчих

товарів. Основна будівля – окреме спеціально побудоване чотириповерхове приміщення. Мережа – 6 філій. Окреме складське приміщення.

Передбачувані події:

1. Звітність

1.1. – статистична: строки подання – річна – до 10.01, квартальна – до 10.04, 10.07, 10.10.

1.2. – баланс річний – до 15.01, квартальний до 10.04, 10.07, 10.10.

1.3. – податкова – строки подання до інспекції: річна до 20.01, квартальні до 15 числа першого місяця нового кварталу. (Звітність готує апарат управління, менеджер підписує, але максимально вдумливо, перевіряючи та контролюючи, орієнтовна тривалість – два-три дні на вивчення і підпис).

1.4. – щомісячна підсумкова нарада апарату управління та керівників лінійних підрозділів – 4-5 число кожного місяця.

2. Щоквартальне засідання правління акціонерного товариства – другий тиждень місяця, наступного за кінцевим у кварталі. (Звітна доповідь).

3. Річні збори акціонерів – традиційно другий тиждень лютого. (Звітна доповідь правлінню приблизно за два тижні до зборів. Доповідь на зборах).

4. Колективний договір – укладання та підписання на зборах трудового колективу. Домовленість по остаточних строках буде досягнута з профспілками пізніше, але збори традиційно відбуваються в кінці січня (останній тиждень). (Менеджер при підготовці спілкується з юристом, з профспілковими лідерами. Готує співдовідь на зборах).

5. Торговельно-промислова палата України – підприємство є її членом. Загальні збори відбуваються традиційно у першій декаді квітня. (Підготовки ніякої не потребує, суто представництво. Звітуватиме палата. Контакти з конкурентами, постачальниками).

6. Міжнародна асоціація універмагів – передбачена щорічна конференція у другій половині липня в Амстердамі.

7. Очікується запрошення на участь у святкуванні ювілею Братиславського універмагу, приблизний термін – 10-15 березня.

8. Зміни у матеріально-технічній підсистемі:

Заплановано ремонт одного зі складів – саме того, що в окремому приміщенні (з квітня по вересень)..

(Вчасно звільнити склад (філію від товарів), укласти договір з будівельно-ремонтною організацією. Контролювати об'єкти. Посилений контроль перед здачею. Контроль за початком функціонування).

9. Комерційна діяльність.

Ярмарки оптові. Протягом всього року, але найбільш інтенсивні періоди традиційного укладання угод:

9.1. З оптовими базарами – вересень.

9.2. З місцевими підприємствами-виробниками – щоквартально, останній місяць кварталу – на наступний квартал.

9.3. Традиційний «Контрактовий ярмарок» – вересень, 5-10.

9.4. Міжнародні ярмарки Асоціації ритейлерів – 11-14 квітня у Вільнюсі, 3-8 жовтня – у Варшаві.

Підготовчу роботу виконують комерційні та юридичні служби, підписання договорів – на ярмарках, у постачальників, в самому офісному центрі.

10. З річного плану виставок Торгово-промислової палати Ви зацікавлені у таких:

10.1. «Товари широкого вжитку в Італії» – 10-16 травня.

10.2. «Товари широкого вжитку з Ірану» – 14-18 вересня.

10.3. «Реклама та дизайн» – листопад, 2-8.

10.4. «Господарчі товари» – жовтень, 7-11.

10.5. «Торговельне обладнання» – листопад, 20-25.

Підготовчу роботу виконують комерційні та юридичні служби, підписання договорів – на ярмарках, у постачальників, в самому універмазі.

11. Виставка торговельного обладнання у Ризі – липень, 14-18.

12. Традиційні періоди активного продажу, сезонні кампанії:

12.1. Новорічний ярмарок – кінець листопада – середина січня.

12.2. Шкільний ярмарок – кінець липня – початок вересня.

12.3. Короточасні, але різкі «сплески» попиту перед традиційно «подарунковими» святами – тривалістю приблизно тиждень.

Підготовка починається заздалегідь – нарада по підготовці, накопичення запасів відповідних товарів. Нарада перед початком – про готовність, напруження під час проведення, підсумкова нарада.

Вплив свят:

Новорічні, різдвяні, 14 лютого, 8 березня, пасхальні, День незалежності, Покрова, Хелуїн, День Святого Миколи.

12.4. День міста – остання неділя вересня. Участь в обслуговуванні учасників масових розважальних заходів.

13. Відпустка.

14. Саме цього року ювілей – річниця закінчення вузу. Традиційна зустріч випускників-сокурсників запланована на першу неділю червня. Ви – член організаційного комітету (не тільки безпосередня участь у святі, а й організаційна діяльність по підготовці).

15. Ви піклуєтесь про підвищення власної кваліфікації і плануєте навчання на курсах при факультеті післядипломної освіти академії. Тривалість – три тижні з відривом від виробництва. Завчасно отриманий Вами план-проспект дозволяє обрати один з варіантів: або квітень (з 9 до 30), або вересень (1-21), або листопад (5-26).

Для виконання практичного завдання 2 потрібно:

1. Накреслити форму календарного плану (табл. 4.3).

2. У необхідній послідовності зафіксувати у плані всі передбачувані події у формі відрізків, довжина яких пропорційна тривалості події (лінійне календарне планування). Виділити (іншим кольором) події, пов'язані з відсутністю.

3. Описати порядок делегування на час відсутності менеджера.

Таблиця 4.3

План особистої роботи директора на 20... рік

| Очікувані заходи | Січень | Лютий | Березень | Квітень | Травень | Червень | Липень | Серпень | Вересень | Жовтень | Листопа | Грудень |
|----------------------------|--------|-------|----------|---------|---------|---------|--------|---------|----------|---------|---------|---------|
| 1.Звітність | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.статистична | - | | | - | | | - | | | - | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 1.5.Нарада | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 2.Засідання правління | - | | | - | | | - | | | - | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 6.1.Ремонт складу | | | | -- | -- | -- | -- | -- | -- | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 8.Активний сезонний продаж | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 9.3.Зустріч випускників | | | | | | -- | | | | | | |

Здобувачі індивідуально формують матеріали з розподілу ролей керівника та планування особистої роботи, які, після перевірки викладачем, обговорюються в групі.

Практичне завдання 4.2.**Планування особистої роботи менеджера. Спланувати робочий час методом «Альпи».**

Вихідні дані:

Матеріали фотографій робочого часу управлінських працівників (таблиця 4.4).

Основні положення теми та методика виконання завдання

Планування означає підготовку до реалізації цілей. У зв'язку з цим говорять також про цільові плани. Розробка конкретного плану витрати робочого часу дозволяє менеджеру раціоналізувати свою працю шляхом правильної розстановки пріоритетів на задачі дня, підвищити ефективність прийнятих рішень, підняти рівень організації системи управління підприємством.

Метод «Альпи» включає п'ять стадій:

1. складання завдань;
2. оцінка тривалості поставлених задач;
3. резервування часу (у співвідношенні 60/40);
4. прийняття рішень за пріоритетами і делегування;
5. контроль (облік незробленого).

На стадії «складання завдань» потрібно під відповідними рубриками формуляру «План дня» записати все те, що повинен або хоче зробити менеджер протягом наступного дня:

1. задачі зі списку справ або з тижневого (місячного) плану;
2. невиконані напередодні задачі;
3. справи, що додалися;
4. строки, в які потрібно виконати справу;
5. періодичні задачі.

При цьому в формулярі «План дня» рекомендується використовувати скорочення, що відповідають виду діяльності або рубрикам:

- В – прийом відвідувачів, візитерів;
- Д – делегування справ;
- К – контроль за процесом виконання завдань;
- П – завдання знаходиться в процесі виконання;
- ПВ – поїздки, відрядження;
- ПР – письмова робота, ділові листи, диктовка;
- Т – телефонні розмови;
- Ч – вивчення документів (звітів, циркулярів, газет).

Розроблений робочий графік дня повинен бути реалістичним, тобто обмежений тими справами, які менеджер фактично здатен виконати.

Стадія «резервування часу» передбачає, що при складанні плану дня потрібно дотримуватися основного правила планування часу, відповідно до якого планом повинно бути охоплено не більше 60 % робочого часу менеджера і приблизно 40 % часу повинно бути залишено в якості резервного часу для непередбачуваних справ. Таким чином при 8-годинному робочому дні запланований час повинен складати приблизно п'ять годин. Якщо виконання всього списку завдань потребує більше 60 % робочого часу, то потрібно довести список до вказаних параметрів, встановлюючи пріоритети, делегуючи справи і скорочуючи відведений на них час. Залишок недеlegerованих справ потрібно або перенести на наступний день, викреслити або закінчити за рахунок над нормованої роботи.

Таблиця 4.4

Матеріали фотографій робочого часу управлінських працівників

| № п / п | Напрями витрат робочого часу | Розподіл робочого часу, год. | | | | | |
|---------|---|------------------------------|--------------------|------------------|------------------|---------------------|-------------------|
| | | Керівник | Головний економіст | Головний агроном | Головний інженер | Головний зооінженер | Головний ветлікар |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Вирішення питань, які стосуються перспективи розвитку підприємства | 0,20 (1,00) | 0,10 (0,40) | 0,30 (0,50) | 0,24 (0,40) | 0,12 (0,50) | 0,10 (0,20) |
| 2 | Керівництво розробкою перспективних планів | 0,10 (0,50) | 0,22 (0,50) | 0,10 (0,40) | 0,10 (0,30) | 0,10 (0,40) | 0,10 (0,30) |
| 3 | Координація діяльності підлеглих осіб | 0,30 (0,10) | 0,22 (0,10) | 0,10 (0,30) | 0,20 (0,10) | 0,10 (0,40) | 0,10 (0,20) |
| 4 | Здійснення контролю за ходом виробництва та виконання обов'язків посадовими особами | 0,30 (0,50) | 0,26 (0,10) | - (0,20) | 0,10 (0,20) | 0,10 (0,30) | 0,20 (0,10) |
| 5 | Проведення нарад на виробництві | 1,25 (0,40) | - (-) | 1,25 (-) | - (0,10) | - (-) | - (-) |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 6 | Прийом громадян | 0,20 (0,30) | 0,40 (0,20) | 0,30 (-) | - (-) | - (-) | 0,10 (0,20) |
| 7 | Вивчення рішень керівників органів влади | 0,40 (0,10) | 0,30 (0,10) | - (0,20) | - (0,10) | - (-) | - (-) |
| 8 | Огляд пошти, підпис документів | 0,20 (0,10) | 0,10 (0,10) | 0,20 (-) | - (0,10) | - (-) | 0,10 (0,20) |
| 9 | Підготовка оперативних планів та рішень | 0,20 (0,30) | 0,20 (1,20) | 0,10 (0,30) | 0,20 (0,30) | 0,20 (0,10) | 0,10 (0,20) |
| 10 | Матеріальне забезпечення виробничих процесів | 0,10 (0,40) | 0,40 (-) | 0,10 (0,30) | 1,20 (1,30) | 0,20 (0,50) | 0,20 (0,30) |
| 11 | Розстановка робітників по робочих місцях і виробничий інструктаж | 0,25 (-) | 0,20 (-) | 0,10 (0,20) | 0,20 (0,30) | 0,20 (-) | 0,10 (-) |
| 12 | Відвідування робочих місць і контроль виконання розпоряджень | 0,50 (1,10) | 0,45 (0,10) | 0,10 (0,20) | 0,40 (0,20) | 0,30 (0,40) | 0,20 (-) |
| 13 | Обмін виробничою інформацією | 0,20 (0,10) | 0,10 (0,40) | 0,10 (-) | 0,20 (0,30) | 0,10 (0,30) | 0,20 (0,10) |
| 14 | Участь в зборах, нарадах | 0,55 (0,20) | 0,55 (-) | 0,55 (-) | 0,55 (0,20) | 0,55 (-) | 0,55 (-) |
| 15 | Підведення підсумків за минулий та складання плану на наступний день | 0,20 (0,15) | 0,10 (-) | 0,10 (-) | 0,20 (0,10) | 0,30 (0,20) | 0,30 (0,10) |
| 16 | Розробка технології, складання технологічних карт | - (-) | 0,30 (-) | 0,20 (0,30) | - (-) | 0,10 (-) | - (-) |
| 17 | Складання планів розміщення посівів, сівозмін, розміщення тварин | 0,42 (-) | - (0,40) | 0,20 (0,30) | - (0,20) | 0,30 (0,40) | 0,20 (-) |
| 18 | Складання кормових раціонів, планів руху поголів'я, ветеринарних заходів, техоглядів і ремонтів | 0,36 (-) | 0,20 (-) | - (-) | 0,20 (0,40) | 0,20 (0,50) | 0,40 (0,70) |
| 19 | Спостереження за посівами, ґрунтами, станом тварин, машин | 0,44 (0,20) | - (-) | 0,20 (0,40) | 0,10 (0,20) | 0,60 (0,20) | 0,20 (0,40) |
| 20 | Контроль за якістю насіння, добрив, кормів, машин | 0,30 (0,10) | - (-) | 0,10 (0,20) | 0,10 (0,30) | 0,20 (0,30) | - (0,20) |
| 21 | Вивчення і впровадження досягнень науки та передового досвіду | 0,20 (0,40) | 0,20 (0,40) | 0,10 (0,40) | - (0,20) | - (0,20) | 0,10 (0,30) |
| 22 | Підвищення своєї кваліфікації | 0,10 (-) | 0,10 (0,30) | - (0,20) | - (0,15) | - (0,10) | 0,10 (0,20) |
| 23 | Фізична праця (участь в догляді за рослинами, тваринами, тощо) | - (-) | - (-) | 0,10 (0,30) | 0,10 (0,40) | 0,70 (0,50) | 1,25 (1,10) |
| 24 | Встановлення причин загибелі посівів, захворювань тварин | 0,18 (-) | 0,20 (-) | 0,20 (0,10) | - (-) | 0,20 (0,30) | 0,20 (0,30) |
| 25 | Організація і проведення техоглядів, апробації посівів, бонітування тварин, дефектуванні машин | 0,18 (0,10) | - (-) | 0,10 (0,20) | 0,20 (0,30) | 0,10 (0,30) | 0,35 (0,20) |
| 26 | Контроль за дотриманням технології, якості робіт | 0,10 (0,40) | - (-) | 0,20 (0,30) | 0,30 (0,20) | 0,30 (0,20) | 0,20 (0,10) |
| 27 | Ведення спеціального обліку | - (-) | 0,20 (0,10) | - (0,10) | - (0,10) | 0,20 (0,10) | 0,10 (0,20) |
| 28 | Складання перспективних планів і заходів | 0,12 (-) | 0,10 (0,20) | 0,12 (0,10) | 0,10 (0,20) | 0,18 (-) | 0,10 (0,20) |

Продовження табл. 4.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----|--|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 29 | Складання і коригування виробничих завдань | 0,50 (-) | 0,10 (0,20) | - (-) | - (-) | - (0,20) | - (-) |
| 30 | Розробка і впровадження заходів по оренді | - (0,20) | 0,12 (0,20) | - (0,20) | - (-) | - (-) | - (-) |
| 31 | Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства і підрозділів | 0,10 (0,30) | 0,26 (0,20) | 0,12 (-) | - (-) | - (0,10) | - (-) |
| 32 | Матеріально-технічне забезпечення | 0,20 (0,10) | 0,20 (-) | 0,50 (0,20) | 2,40 (0,50) | 1,20 (0,30) | 1,10 (0,40) |
| 33 | Навчання та інструктування кадрів | 0,42 (0,20) | 0,22 (0,10) | 0,14 (-) | 0,12 (-) | 0,10 (0,10) | 0,30 (-) |
| 34 | Виховна робота з кадрами | 0,16 (0,30) | 0,10 (0,20) | - (0,30) | 0,30 (0,40) | 0,30 (0,50) | - (0,10) |
| 35 | Охорона праці і техніка безпеки | 0,20 (0,10) | - (-) | 0,10 (-) | 0,24 (0,20) | 0,20 (0,10) | 0,20 (0,10) |
| 36 | Вирішення питань побутового і господарського обслуговування | 0,12 (0,40) | 0,10 (-) | 0,40 (-) | 0,22 (0,10) | 0,10 (-) | - (-) |
| 37 | Загальне діловодство | 0,24 (-) | 0,16 (0,40) | - (0,10) | - (0,20) | 0,10 (0,10) | 0,10 (0,30) |
| 38 | Відпочинок і час на особисті потреби | 0,50 (0,70) | 0,44 (0,60) | 0,45 (0,80) | 0,44 (0,50) | 0,44 (1,00) | 0,44 (1,00) |
| 39 | Час в дорозі (переїзди, переходи) | 0,50 (1,20) | 0,20 (0,30) | 1,25 (1,10) | 1,10 (0,50) | 1,00 (0,50) | 1,30 (1,20) |
| 40 | Громадська робота в робочий час | 0,40 (0,2,0) | 0,40 (0,10) | 0,30 (0,10) | 0,23 (-) | 0,30 (0,10) | 0,10 (-) |
| 41 | Інша випадкова робота | 0,20 (0,30) | 0,34 (-) | 0,40 (-) | 0,20 (0,30) | 0,30 (-) | 0,20 (0,10) |
| 42 | Нехарактерна робота | 0,15 (-) | 0,20 (-) | 1,07 (0,30) | 0,50 (0,20) | 0,40 (-) | 0,20 (0,10) |
| 43 | Навчання в робочий час | - | - | - | - | - | - |

Примітка: В дужках подано другий варіант розподілу витрат робочого часу.

Метою стадії «прийняття рішень за пріоритетами, скороченнями і передорученнями» є скорочення часу, відведеного для виконання завдань, до 5-6 годин. Необхідно здійснити наступні кроки:

1. Виявити суттєві і несуттєві задачі (справи) за часовим принципом Парето (співвідношення 80/20). Послідовне застосування принципу Парето конкретизується, якщо всі задачі проаналізувати у відповідності з їх часткою в підсумковому результаті і потім розподілити за категоріями А, В, С (метод АВС);

2. Встановлення однозначних пріоритетних для суттєвих задач (справ) за допомогою методу аналізу АВС і уточнення у відповідності з ним задач дня. Аналіз АВС ґрунтується на наступних закономірностях:

найважливіші задачі (категорія А) складають приблизно приблизно 15% від загальної кількості задач і справ, якими зайнятий менеджер. Власна значимість цих задач (в сенсі досягнення цілі) складає 65%;

важливі задачі (категорія В) складають 20% і їх значимість складає 20%;

менш важливі, тобто нетермінові справи (категорія С) складають 65% від загальної кількості задач і на їх долю припадає 15% значимості в досягненні цілей фірми.

Відповідно до висновків методу аналізу АВС рекомендується за найважливіші справи (група А) братися в першу чергу, щоб за допомогою небагатьох дій забезпечити більшу частину загального ефекту виконання задач. На наступні за значимістю задачі (група В) припадає також суттєва частина сукупного результату, тоді як виконання відносно великої кількості, але менш важливих задач групи С в цілому дає невеликий результат.

3. Перевірка скалькульованої потреби в часі і скорочення часу на виконання всіх справ до необхідної величини;

4. Розгляд кожної задачі з точки зору її передоручення і раціоналізації.

В нижченаведеній таблиці представлений приклад оцінки тривалості поставлених задач.

Таблиця 4.5

Приклад оцінки тривалості поставлених задач

| «План дня» | Час, години |
|--|-------------|
| П – аналіз проекту вивчення ринку | 3,0 |
| В – Сидоренко (експертна оцінка) | 2,0 |
| ПВ – до продавця «БМВ» (автомобілі, які були у вжитку) | 1,5 |
| ПР – Петренку (лист) | 0,5 |
| Т – з Кротенком (програма ПК) | 0,5 |
| Т – з Ляшко (статистика збуту) | 0,5 |
| Ч – вивчення документів (звітів, циркулярів, газет) | 1,5 |
| Т – з Ярошенко (вечірня пробіжка) | 0,5 |
| Всього | 10,0 |

Стадія «контролю і перенесення незроблених справ» передбачає те, що на практиці на всі задачі вдається виконати, на всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх приходиться переносити на наступний день.

В останньому варіанті план дня має наступний вигляд (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

План дня

| Задачі | Пріоритети | Час, години | Передоручення, час в годинах (кому) |
|---|------------|-------------|-------------------------------------|
| П – аналіз проекту вивчення ринку | А | 2,5 | 0,5 год. (Короленку) |
| В – Сидоренко (експертна оцінка) | А | 1,0 | 1,0 год. (Лісенку) |
| Т – з Ляшко (статистика збуту) | В | 0,0 | 0,5 год. (Діденку) |
| ПР – Петренку (лист) | В | 0,0 | 0,5 год. (секретарю) |
| ПВ – до продавця «БМВ» (автомобілі, що були у вжитку) | В | 1,5 | |
| Ч – вивчення документів (звітів, циркулярів, газет) | С | 1,0 | 0,5 год. (секретарю) |

| Задачі | Пріоритети | Час, години | Передоручення, час в годинах (кому) |
|-----------------------------------|------------|-------------|-------------------------------------|
| Т- з Кротенком (програма ЕОМ) | С | 0,0 | 0,5 год. (Мироненку) |
| Т – з Ярошенко (вечірня пробіжка) | С | 0,0 | 0,5 год. (на завтра) |
| Всього | * | 6,0 | 4,0 |

Якщо одна й та ж справа переноситься багаторазово, але вона стає для менеджера тягарем, тоді існують дві можливості:

1. Рішучо взятися за неї і довести до кінця;
2. Відмовитися від розв'язування даного питання, оскільки в ряді випадків проблема розв'язується сама собою.

Студенти розробляють план-графік робочого дня керівника (спеціаліста). Завданням планів-графіків на робочий день є детальна розшифровка змісту роботи, досягнення найбільш раціонального розподілу робочого часу на виконання окремих операцій.

В таблиці «План дня» проставте завдання, умовні скорочення. Навпроти кожного завдання проставте приблизний час, необхідний для його виконання. Просумуйте часові проміжки і визначте орієнтовний загальний час.

Завдання:

Індивідуально спланувати власний робочий час методом «Альпи», на основі опрацювання теоретичного матеріалу та вихідних даних.

Практичне завдання 4.3 « Тижневий план роботи менеджера»

Ви – заступник директора підприємства. Щотижня Ви складаєте план особистої роботи на тиждень (ділову п'ятиденку).

Ви працюєте з секретарем, у Вашому розпорядженні службовий автомобіль з водієм. Режим роботи апарату управління підприємства – з 9 до 18, перерва з 13 до 14. Умовні відстані (в один кінець): до фірми-постачальника – **35 хв.**; до складу – **30 хв.**; до банку – **20 хв.**; до райдержадміністрації та податкової інспекції – **15 хв.**; до філії – **40 хв.**; до Торгово-промислової палати – **20 хв.**

Протягом наступного тижня Ви маєте намір підготувати до засідання правління доповідь щодо стратегії розвитку підприємства на наступне п'ятиріччя. Підготовка зустрічі потребує зустрічі з начальником планово-економічної служби – очікувана тривалість приблизно година та наради з начальниками структурних підрозділів апарату управління – орієнтовно 2-2,5 години. Належна підготовка до наради зумовлює можливість її скликання не раніше, ніж у четвер-п'ятницю.

За встановленим регламентом – **щопонеділка**, об 11 год. – оперативна нарада апарату управління з обговорення поточних питань (тривалість - 1 година).

Надвечір в п'ятницю Вам відомо:

Зателефонував податковий інспектор і домовився про зустріч (у підприємстві) на **понеділок на 11 годин, очікувана тривалість 20 хв.**

Надійшло запрошення на презентації – **четвер, початок о 17 год.**

За незадовільними результатами інвентаризації в одному з підрозділів заплановано засідання балансової комісії – **вівторок о 16 год., очікувана тривалість 1 год.**

Збори у Торгово-промисловій палаті – п'ятниця, 15 год., орієнтовна тривалість 2 години.

Зателефонував колишній однокурсник з іншого міста, він має бути у Вашому місті у короткочасному відрядженні – орієнтовно – **середа**. В день прибуття однокурсник має зателефонувати, узгодити можливість зустрічі, але вже зараз відомо, що звільниться не раніше ніж перед обідньою перервою.

З п'ятниці у Вас залишилися ненаписаними 3 листи. З них два залишилося відредагувати та підписати (по 15хв. на кожний), а один потребує консультації з юристом та керівником комерційного відділу (приблизно 40 хв. на обговорення і 15 хв. на складання).

Надійшло запрошення-виклик до відділу райдержадміністрації **на понеділок на 15 год., тривалість 40 хв.**

Є необхідність особисто відвідати банк, орієнтовна тривалість візиту – 1 година.

Надійшла телефонограма з академії – група студентів-парапрактикантів має з'явитись на виробничу практику у **середа о 9 год** – вступна бесіда приблизно 20 хвилин.

Щоденний розгляд пошти займає приблизно 30-40 хвилин.

Отримана та вимагає ретельного опрацювання важлива інструкція: година – самостійне ознайомлення, потім передати на ознайомлення юристу та головному бухгалтеру – не менше ніж на один робочий день, спільне обговорення приблизно протягом години. Примірник – один, обсяг – досить великий, на етапі ознайомлення копіювати недоцільно. Одна година у плані на ознайомлення – інтервал не менше двох днів – один юристу, один – бухгалтеру, спільне обговорення – 1 година.

Збори трудового колективу однієї з філій – конфліктна ситуація – треба визначити час проведення і узгодити з колективом цього підрозділу. Їх пропозиції: вівторок або середа з 9 до 10.

Скласти план, попередньо класифікувавши передбачувану діяльність. Не може залишитись невиконаною жодна справа. У випадку фізичної неможливості її виконання делегувати (зазначити кому) або перенести на майбутнє, зазначивши термін.

Таблиця 4.7

Сторінка п'ятиденки

| Години | Понеділок | Вівторок | Середа | Четвер | П'ятниця |
|--------|-----------|----------|--------|--------|----------|
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |
| 11 | | | | | |
| 12 | | | | | |
| 13 | | | | | |

| Години | Понеділок | Вівторок | Середа | Четвер | П'ятниця |
|--------|-----------|----------|--------|--------|----------|
| 14 | | | | | |
| 15 | | | | | |
| 16 | | | | | |
| 17 | | | | | |
| 18 | | | | | |
| 19 | | | | | |

Завдання:

1. Складіть тижневий план особистої роботи менеджера використовуючи вихідну інформацію.

2. Накресліть бланк п'ятиденки (табл. 4.7). Зазначити у першу чергу справи, які відбуваються з зовнішньої ініціативи і зафіксовані у часі, далі – з власної ініціативи і зафіксовані у часі, далі – ті, час яких залежить тільки від самого керівника.

3. Визначити необхідне делегування.

Теоретичний матеріал 4.2: «Зустріч відвідувачів офісу. Організація нарад і брифінгів»

До менеджера звертаються працівники за різними питаннями: від виробничого до особового, сімейного характеру. В усіх випадках він повинен уважно вислуховувати і приймати необхідні рішення.

Питання виробничого характеру, що входять у компетенцію менеджера, треба розглядати невідкладно під час зустрічі з підлеглими. Такі відвідування трудно регламентувати протягом робочого часу. Але ж такі питання, як підписування ділових паперів та документів, повторюються систематично і щоденно. Для цього треба визначити конкретний час.

Спочатку треба вирішувати найбільш оперативні й термінові питання, підписання документів. Для цього встановлюється конкретний регламент і доводиться до всіх працівників організації. Якщо ця вимога не виконується, то чекання рішення термінових або коротких питань відкладається, або працівник вимушений звертатись до менеджера під час його зайнятості і розгляду іншого питання. Такі, навіть невеликі, перерви для підписання документів, телефонних розмов, необтяжливі тільки зовнішньо, а фактично вони викликають великі втрати робочого часу.

Приймання працівників за будь-якими питаннями виробничого або особистого характеру має проходити у попередньо визначені часи і дні робочого тижня.

В акціонерних товариствах відкритого типу і в державних установах значну частину особистих контактів менеджер здійснює у період службових прийомів, які проходять за ініціативою (викликом) менеджера і за ініціативою (проханням) підлеглих.

Для удосконалення організації приймання відвідувачів менеджера необхідно:

- 1) встановити перелік службових питань і категорій працівників, яких він приймає безпосередньо і особисто;
- 2) чітко визначити час приймання за невідкладними терміновими питаннями;
- 3) приймання по невідкладних справах здійснювати на початку робочого дня;
- 4) приймання проводиться у формі доповіді підлеглих за визначеним питанням;
- 5) приймання за поточними справами здійснюється у попередньо визначені часи і дні робочого тижня;
- 6) приймання за невідкладними оперативними питаннями здійснюється за участі зацікавлених осіб, щоб відразу вирішити всі необхідні суміжні питання.

Під час бесіди з відвідувачами менеджер має поводити себе таким чином, щоб відвідувач відчував зацікавленість менеджера.

Треба вміти показати свою зацікавленість до питань і пропозицій, проханням відвідувача, набратися терпіння і вислуховувати його до кінця, не спішити давати оцінку або вступати в суперечку з ним.

Коли менеджер не вислухає працівника або скаже, що буде розглядати це питання пізніше, то він піде незадоволеним. Оцінку бесіди щодо поставленого питання менеджеру краще всього давати у кінці бесіди, щоб працівник зрозумів, що бесіда закінчена.

Під час проведення бесіди з відвідувачами менеджер повинен дотримуватись таких вимог:

1. Уважно вникати у зміст питання і вислуховувати його до кінця.
2. Ніколи не треба давати обіцянок, якщо немає впевненості в їх виконанні.
3. Створювати доброзичливу атмосферу, настроювати себе і відвідувача на відверту і пряму розмову.
4. Скромних і соромливих треба підбадьорити, розв'язного і нахабного поставити на місце офіційним тоном, а підлабузника – зупинити зауваженням.
5. Прості питання треба вирішувати одразу, а складні – після уважного вивчення, але визначається строк, коли відвідувач отримає відповідь.
6. Не треба забувати будь-яких питань і пропозицій, які надають підлеглі для поліпшення роботи. Треба фіксувати всі питання відвідувачів і передавати їх спеціалістам для розгляду або вирішення, а відповіді відсилати в установлені строки.
7. По складних питаннях і скаргах треба пропонувати відвідувачу подати (письмову заяву, щоб досконально її вивчити і правильно прийняти рішення.

У великих комерційних організаціях і в державних установах приймання відвідувачів здійснюється також у формі бесіди наступним чином:

1. Бесіду підлеглий починає першим. Але менеджер повинен уміти направити бесіду за допомогою питань так, щоб підлеглий більш чітко викладав і обґрунтовував свої прохання і пропозиції у такій послідовності:

- 1.1. сутність питання або пропозиції;
- 1.2. які наміри або що може він сам зробити у цьому питанні;
- 1.3. що сприяє здійсненню пропозиції або наміру;
- 1.4. що конкретно необхідно від менеджера;
- 1.5. хто ще із працівників може сприяти вирішенню поставленого питання.

2. Якщо бесіда з підлеглим проходить за ініціативою менеджера, то необхідно дотримуватись таких правил:

Менеджер повинен попередньо визначати мету бесіди. Такою метою можуть бути:

- для ознайомлення при прийманні або переміщенні працівників;
- для обміну думками та інформацією з даного питання;
- для об'яви наказу, підписання або видачі службового доручення;
- для винесення зауважень працівнику або адміністративних покарань.

3. Після визначення мети бесіди менеджеру слід ознайомитись зі станом справ з цього питання.

4. До початку бесіди необхідно скласти план її проведення. Це можна робити письмово або тримати у своїй пам'яті. Це скорочує час бесіди і вона стає більш змістовною і логічно послідовною.

5. План бесіди може бути таким:

5.1. вступне слово для орієнтування підлеглого щодо цілей і конкретного змісту бесіди;

5.2. перелік питань, які треба поставити, щоб з'ясувати суть проблеми;

5.3. попереднє формулювання (якщо це необхідно) прикінцевих пропозицій або рішень менеджера з цього питання.

6. Ознайомлювальну і дисциплінарну бесіду з підлеглим треба проводити у кабінеті менеджера. Це посилює її офіційний характер. Інші бесіди краще проводити на робочих місцях підлеглих. Так вони почувають себе більш упевнено.

7. Під час бесіди питання треба ставити у такій формі, щоб вони не викликали однозначної відповіді «так» або «ні», а спонукали підлеглого до відвертого й аргументованого висловлювання. Наприклад:

«Як Ви розцінюєте ситуацію»

«Що необхідно зробити для»

«З чого б Ви почали, якщо б Вам доручили»

8. Дотримуватись визначеного часу приймання і якщо затримка була більше 10 хвилин — вибачитись перед підлеглим за це.

9. Під час бесіди менеджер не повинен відволікатись на інші справи і вести розмови по телефону.

10. Якщо підлеглий уникає прямої відповіді на поставлене питання, то не треба примушувати його до відповіді, а дати можливість обдумати питання ще один раз.

11. Для підсумку бесіди треба зробити висновок або дати оцінку щодо мети і теми бесіди. Якщо була дисциплінарна бесіда, то менеджер повинен відмітити помилки підлеглого, недоліки у роботі і виразити впевненість про те,

що вони будуть виправлені у майбутньому. Разом з тим, менеджер може прямо висловити свою негативну думку про результати бесіди і дій підлеглого, якщо це необхідно і відповідає меті й змісту бесіди.

12. Після бесіди менеджеру треба оцінити її результати для себе, критично розібрати свою поведінку або недоліки, якщо вони були. Все це допоможе менеджеру у подальшій роботі.

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.
2. Проведіть бліц-опитування один одного стосовно опрацьованого матеріалу.

Практичне завдання 4.4: «Зустріч відвідувачів офісу. Організація нарад і брифінгів»

У ПАТ «Сокіл» кожного дня о 9.00 у відділі маркетингу проходять оперативні наради. По вівторках проходять щотижневі наради в структурних підрозділах. Щомісяця голова правління ПАТ «Сокіл» збирає на нараду керівників усіх підрозділів товариства. Минулої середи пройшли збори акціонерів товариства, а наступної п'ятниці планується засідання правління ПАТ «Сокіл».

Таблиця 4.8

Графік проведення нарад з працівниками апарату управління (зразок)

| № п/п | Порядок денний | Доповідач | Дні місяця | | | | | |
|-------|--|--|------------|-------|---------|----------|--------|-------|
| | | | 1-5 | 6-10 | 11-15 | 16-20 | 21-25 | 26-31 |
| 1 | 1. Про безпеку у газовому господарстві 2. Про план роботи підприємства на наступний рік | Головний інженер Смирнов О.С. Директор ДемиденкоЕ. Д. | | | | | Січень | |
| 2 | 1. Про будівництво виробничих баз | Заступник директора | | Лютий | | | | |
| 3 | 1. Про підготовку до роботи в умовах госпрозрахунку | Головний економіст Бурда В.Г. | | | | Березень | | |
| 4 | 1. Про хід газифікації об'єктів, розташованих у сільській місцевості | Начальник відділу Грищенко М.С. | | | Квітень | | | |

Таблиця 4.9

План проведення нарад та засідань на (період) у

| № | Дата проведення | Тема та порядок денний | Місце проведення | Час початку | Час закінчення | Склад учасників | Відповідальні за підготовку | Доповідач | Примітки |
|---|-----------------|------------------------|------------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------------------|-----------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

Завдання:

1. Скласти річний графік проведення нарад з керівниками усіх підрозділів ПАТ «Сокіл» (приклад у табл. 4.8).

2. Заповнити форму плану проведення нарад та засідань (однієї наради або засідання) (форма в табл. 4.9).

3. Скласти текст запрошення учасникам наради (зборів) або об'яву щодо проведення наради (зборів).

4. Написати порядок денний для проведення наради (зборів).

5. У відповідності зі складеними підготовчими документами обговорити у групі питання підготовки наради (зборів), вказавши і обґрунтувавши наступне:

Хто приймає рішення про проведення наради (зборів)?

Який стиль проведення наради (зборів) Ви оберете?

Визначте можливу тривалість наради (зборів)?

Чому на нараді (зборах) будуть присутні саме ці особи?

Які документи потрібно підготувати (або ні) як роздатковий матеріал?

Яке потрібно обрати приміщення і чому?

Хто буде готувати доповіді, який їх зміст та мета?

6. Підготувати проект рішення наради (зборів).

Тренінг-вправа 4.1 «Розмова з підлеглим»:

У Ваш «дружній» колектив приходять «новачок». Він вважається прекрасним спеціалістом і його якості відповідають більшості кращих якостей менеджера. З ходом часу це підтверджується, але виявляється, що при виконанні термінових завдань високої організованості і пунктуальності, якість його роботи знижується. Ви запрошуєте його на бесіду і говорите...

Завдання: розподіліться на групи по 2 особи, і по черзі «відіграйте» роль керівника і спеціаліста, решта групи має обговорити розмову, визначаючи недоліки та позитивні моменти бесіди.

Практичне завдання 4.5:

Мета завдання: закріплення теоретичних та методологічних знань щодо проведення нарад і зборів та підведення їх підсумків, визначення вартості нарад; засвоєння методики складання документів щодо проведення нарад і зборів.

Вихідні дані:

Використати вихідну інформацію та отримані висновки практичного

завдання 4.4. Оформлені документи щодо організації проведення наради (зборів) виступають підґрунтям для проведення наради (зборів).

Середньомісячна заробітна плата учасників наради ($Z_{сер}$) складає 15 000грн.

Середнє число робочих годин на місяць ($T_{сер}$) дорівнює 160 годин.

Основні положення теми та методика виконання завдання

1. Серед членів Вашої групи потрібно обрати рольових діючих осіб, зокрема: голову наради, секретаря наради та доповідачів. Всі інші члени групи є учасниками обговорення. Залежно від виду наради (зборів) головою обирають керівника ПАТ «Сокіл», начальника відділу маркетингу або іншу посадову особу апарату управління, що знаходиться на найвищому щаблі в ієрархії управління серед присутніх учасників наради (зборів).

До обов'язків голови відносяться: виголошення вступного слова, проведення наради в ролі ведучого (надає слово доповідачам, учасникам обговорення, підводить підсумки виступів і за потреби проводить голосування по підсумкових рішеннях). Секретар наради складає протокол, який потім перевіряє і підписує голова наради (зборів).

Доповідачі виступають з промовами та пропозиціями відповідно до питань порядку денного. Після кожного виступу проходить обговорення даного питання шляхом дискусії. Учасники обговорення задають уточнюючі питання, виступають з доповненнями до доповідей, вносять пропозиції щодо підсумкових рішень та висновків. Рішення приймають після кожного виступу і його обговорення двома способами: демократично за допомогою голосування або автократично. За автократичного способу голова наради (зборів) одноосібно приймає підсумкові рішення і несе відповідальність за правильний вибір.

2. За результатами наради потрібно оформити протокол (дивись макет протоколу – додаток А.4), а також зробити виписку з протоколу.

Виписка – це копія якої-небудь частини оригіналу документа. На документі пишуть назву виду (ВИПИСКА З ПРОТОКОЛУ).

Виписки з документів завіряють проставленням нижче реквізиту «Підпис» завіряючого напису «Вірно», найменування посади співробітника, який завірив копію, його особистого підпису і дати засвідчення. Слово «Вірно» пишуть без лапок. Дата друкується нижче слова «Вірно».

В протоколах при оформленні виписок пишеться обов'язково вступна частина (включаючи порядок денний), а потім – дослівний запис змісту абзаців.

1. Існують певні характерні типи учасників нарад, розроблено і відповідні способи впливу на їх поведінку:

«суперечник» – ведучий повинен зберігати незворушливість і діловитість. Краще, коли твердження “суперечника” спростовують учасники;

«позитивіст» – такому працівникові доречно доручити підведення висновків наради, свідомо залучаючи його до дискусії;

«всезнайка» – висміювати його керівнику не слід. Краще закликати учасників наради зайняти певну позицію щодо його промов;

«балакучий» – такого учасника треба тактовно переривати, нагадуючи про регламент;

«сором'язливий» – постановкою нескладних запитань слід зміцнити його впевненість у собі;

«негативіст» – визнати, оцінити його знання та досвід;

«байдужий» – спитати його про роботу, навести приклад з його сфери інтересів;

«великий керівник» – уникати прямої критики, використовуючи техніку «так, але...»;

«розпитувач» – краще не відповідати на його запитання, адресуючи їх до учасників наради.

4. Раціональна організація ділових зустрічей насамперед полягає у тому, наскільки швидко і по-діловому вони відбуваються, а основне, наскільки ефективні їхні рішення. Тому слід визначити у кожному конкретному випадку вартість наради за формулою

$$Ц = H(T + 1) \frac{З_{сер}}{T_{сер}},$$

де H – кількість учасників наради, чол;

T – тривалість наради, год;

$З_{сер}$ - середньомісячна заробітна плата учасників наради, грн;

$T_{сер}$ - середнє число робочих годин на місяць, год;

1 – коефіцієнт прихованих втрат, пов'язаних з участю в нараді.

Завдання:

1. Провести нараду (збори) та підвести її підсумки.
2. Документально оформити проведення наради (зборів).
3. Визначити характерні типи учасників наради та визначити вартість наради.

Теоретичний матеріал 4.3: «Контроль витрат на офісні потреби»

Папір та паперова продукція для офісу

Розглянемо перш за все те, без чого точно не обійдеться робота жодного офісу. Ймовірніше за все, першим пунктом списку стане офісний папір. Здавалось би, що тут все очевидно. Проте вибір паперу слід здійснювати за певними критеріями. Його якість – запорука відмінного зовнішнього вигляду документації, а також – тривалого терміну експлуатації офісної техніки.

Папір поділяють за класами:

Клас «С» – для чорно-білого друку та масового копіювання

Клас «В» – для копіювання та друку, зокрема кольорового

Клас «А» – для друку рекламних матеріалів та презентацій на лазерному принтері

Оптимальна щільність офісного паперу становить від 80 до 95 г/м².

Ще одна характеристика – білизна. В офісного паперу вона повинна становити від 95 до 98 %. Провідні виробники якісної продукції використовують для відбілювання безпечний водень, а не хлор.

Щоденник – незмінний атрибут ділової людини, офісного працівника та кожного, хто цінує свій час та прагне його раціонально планувати. Записи допоможуть впорядкувати не тільки Ваш час, але й думки. Діловий щоденник формату А4 чудово підійде для великої кількості записів, однак, не завжди буде зручним за потреби мати його при собі поза межами офісу. Кишенькові щоденники призначені для внесення тільки основної інформації. Формат А5 у даному випадку буде оптимальним варіантом – підійде для достатньої кількості записів, але не надто громіздкий для того, щоб мати його під рукою у потрібний момент. Датований чи недатований щоденник? Якщо його покупка здійснюється не на початку року, доцільно обрати недатований. Такий варіант передбачає самостійне прописування дат. Щодо дизайну – добра класика завжди має актуальний вигляд, підкреслює статус свого власника та організації де він працює.

Для невеликих заміток зручно мати на робочому столі папір для нотаток. Це – блоки аркушів невеликого формату, приблизно 9 × 9 см. Вони можуть бути проклеєними. Інший вид паперу для нотаток – стікери. Це – переважно кольорові, іноді досить яскраві, аркуші, що мають клейку смужку. Їх зручно використовувати як нагадування, розмістивши замітку на видному місці.

Перелік необхідного письмового приладдя для офісу

Подбайте про те, щоб працівники Вашого офісу мали як мінімум по 2 – 3 ручки чорного або синього кольору. Вони можуть бути кулькові, масляні або гелеві. Кожна з них має свої переваги, забезпечує чисте та комфортне письмо. Візьміть до уваги розхід чорнила. У гелевих він більший, докуповувати їх доведеться частіше. Якщо Ви займаєтесь забезпеченням офісу канцелярськими товарами, рекомендуємо мати в своєму запасі хоча б пачку ручок на випадок, якщо наявні у працівників спишуться або загубляться.

Простий олівець знадобиться для тимчасових записів чи правок. Він може бути механічним. Подача грифеля здійснюється натиском на кнопку. Такий олівець не потребує регулярного заточення. Знадобляться тільки запасні грифелі відповідної товщини. До олівця дерев'яного потрібною буде точилка. Не забудьте і про ластик.

Текстові маркери – вид письмового приладдя для виділення фрагментів документу яскравим кольором. Набору з 4 кольорів для роботи з текстом буде більш ніж достатньо.

Офісні канцтовари для організації та зберігання документів

Канцелярські файли – спеціальні пластикові пакети з перфорацією для скріплення, призначені для зберігання документів, та захисту їх від механічних пошкоджень. Розмір файлів стандартизований під формати офісного паперу.

Папка-швидкозшивач знадобиться для підшивання перфорованих документів або тих, що розміщені у файли. Вона може бути виготовлена з картону чи пластику різної щільності. Зазначимо також що папка-швидкозшивач

може мати механізм кріплення – притиск. У такому випадку перфорація не є обов'язковою.

З допомогою папки-реєстратора можна здійснити сортування та зберігання великого обсягу документації. Вони бувають різного формату та товщини, з 2 або 4 кільцями для кріплення. Найбільш поширені варіанти – формату А4 товщиною 5 або 7 см на 2 кільця.

Ми неодноразово згадали про перфорацію аркушів. Це – спеціальні отвори для подальшого прошивання документів, зроблені з допомогою діркопробивача. Наявність цього канцелярського приладдя в офісі буде необхідністю. При виборі діркопробивача радимо звернути увагу на його матеріал (краще обрати металевий) та потужність, що вимірюється кількістю аркушів. Інформацію щодо неї виробники зазначають на упаковці.

Необхідні для офісу канцелярські дрібниці

Не обійтись офісному працівнику без степлера та скоб відповідного розміру. При виборі степлера візьміть до уваги його пробивну потужність. Не рекомендуємо використовувати його для зшивання більшої кількості сторінок, аніж це передбачено виробником. Інформацію щодо цього Ви знайдете на упаковці степлера.

Як підібрати потрібні скоби? Найчастіше можна зустріти типи скоби № 10 та № 24. Число після «/» означає глибину проколу. Для надійної фіксації аркушів між собою 2/3 довжини має проходити через папери, 1/3 – створювати загин. Відповідно, скоба № 24/6 може скріпити пачку аркушів товщиною до 4 мм. Суттєво полегшить процес розшивання документів антистеплер. Це – пристрій, що дозволяє одним простим рухом розігнути та витягнути скобу.

Не зайвими будуть скріпки. Для швидкого скріплення більшої кількості аркушів краще підійдуть біндери. Вони здатні надійно утримувати від 30 до 120 листів паперу, у залежності від розміру.

У роботі з документацією може знадобитись коректор. Цей вид канцелярського приладдя призначений для виправлення помилок у тексті. Зверніть увагу, що він представлений кількома варіантами. Коректор-ручка буде зручний там, де потрібно зробити незначне виправлення. Для перекриття слова чи кількох краще підійде рідкий коректор у баночці з пензликом або стрічковий.

Не зайвими будуть лінійка та канцелярські ножиці, можуть знадобитись клей та клейка стрічка.

Товари для організації робочого місця офісного працівника

Для того, щоб на робочому місці усе необхідне було перед очима та під рукою потрібно правильно організувати цей простір.

Лотки для паперу не тільки допоможуть впорядкувати документацію, але й заощадять немало місця на поверхні робочого столу. Вони можуть бути горизонтальними та вертикальними. Деякі моделі горизонтальних лотків передбачають можливість встановлення один на одного. Це досить зручно, оскільки Ви самі можете визначити кількість потрібних відділень для сортування та зберігання паперів.

Письмове приладдя та решту канцелярії зручно скласти у настільний пенал чи органайзер. Посортувавши у ньому ручки, олівці та інші канцелярські дрібнички, Ви уникнете безладу на робочому столі та не витратите час на пошуки потрібного предмету.

Біля робочого столу працівнику також знадобиться смітник. Можливість одразу викинути неправильні чи зіпсовані документи допоможе уникнути плутанини.

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.
2. Проведіть бліц-опитування один одного стосовно опрацьованого матеріалу.

Практичне завдання 4.6: «Контроль витрат на офісні потреби»

Робота в офісі також буває різною. Діяльність одного працівника може передбачати використання певного приладдя, інший спокійно обходиться без нього у своїй роботі. Відтак потребу визначаємо індивідуально. Важливо врахувати усе, що може знадобитись, та не купити нічого зайвого.

Завдання:

1. Скласти список базового набір канцтоварів для офісу, розрахувати вартість зазначеного набору (для розрахунку вартості можна використовувати сайти компаній ТОВ «ТК «ЮЛІС» <https://ulis.com.ua/> та ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» <https://epicentrk.ua/shop/poltava/kantstovary/>;
2. Скласти перелік необхідного обладнання для роботи офісу, розрахувати вартість зазначеного обладнання;
3. Визначити перелік предметів та засобів для оздоблення інтер'єру офісу, розрахувати їх вартість;
4. Розрахувати місячний та річний бюджети витрат офісу (з урахуванням придбання і поповнення канцелярських засобів та обслуговування офісної техніки).

Теоретичний матеріал 4.4: «Прийом дзвінків, реєстрація кореспонденції. Розподіл документації по відділах. Веденням документації адміністратором»

Основні правила ведення телефонних розмов

Переваги телефону, як засобу зв'язку:

1. швидкість передачі інформації;
2. негайне встановлення зв'язку;
3. безпосередній обмін інформацією (переваги діалогу);
4. персональний зв'язок (перевага контакту);
5. скорочення документообігу;
6. економія коштів.

Найбільш сприятливий для телефонних дзвінків час з 8.00 до 9.30; з 13.30 до 14.00; після 16.30. Мистецтво ведення телефонних розмов полягає в тому,

щоб коротко повідомити все, що треба і одержати відповідь. У японській фірмі не будуть довго тримати співробітника, який не вирішить ділове питання по телефону за три хвилини.

Етикет телефонних переговорів багато в чому визначає імідж фірми. Перше найбільш важливе враження про фірму найчастіше складається із розмови із секретарем-референтом. Дзвінок по домашньому телефону діловому партнерові, товаришеві по службі для службової розмови може бути виправданий лише серйозною причиною, кому б ви не дзвонили: начальникові або підлеглому. Вихована людина не стане дзвонити після 22 годин, якщо для цього немає гострої необхідності або не отримана попередня згода на цей дзвінок.

Поради по веденню телефонної розмови:

1. Проінформуйте всіх своїх потенційних абонентів, з якими ви постійно маєте справу (підлеглих, колег, клієнтів, друзів), про те, коли вам не слід телефонувати. Обговоріть, по можливості, час для щоденних активних (вихідних від вас) телефонних розмов, тоді можна буде їх згрупувати й відповідно обробляти.

2. Подбайте про вибір правильного моменту для своєї розмови:

- з'ясуйте найкращий час для дзвінка, щоб не відривати партнера від справи. Встановіть цей час наприкінці попередньої телефонної розмови або при особистій зустрічі;

- попередьте про свій дзвінок завчасно. Багато хто з ділових партнерів будуть чекати вашого дзвінка, якщо ви заздалегідь укажете (за допомогою листа, телекса, секретаря) точний час;

- приготуйтеся до розмови по телефону по-діловому й змістовно;

- налаштуйтеся на партнера й сконцентруйтеся на веденні розмови;

- розмовляючи по телефону, чітко вимовляйте слова, не заслоняйте мікрофон, повторно називайте своє ім'я.

3. Бути стислим: зводити відразу контакт до мінімуму. Початок розмови визначає його хід і його завершення! Якщо перший контакт має для мети розмови особливе значення, ви можете коротко нагадати про спільні справи; незнайомцеві доречно коротко представитися для створення позитивного фону взаємин.

4. Спочатку повідомите своєму партнерові, про що йде мова, і тільки потім поясніть причини й подробиці.

5. Не обговорюйте питання які вас цікавлять з некомпетентними або тими, які не мають певних повноважень, людьми. Навіть якщо секретар дуже ввічливий, краще, що він може для вас зробити, - це поєднати вас з тим, хто приймає рішення. Рекомендується говорити: «Це дуже важко пояснити. Мені потрібен особисто Петро Петрович». Якщо секретар не виконує Ваше прохання, повторюйте цю фразу знову. Додавайте при цьому: «Це дуже важливо».

6. Не сприймайте як нехтування вами таке висловлювання абонента: «Я зараз дуже зайнятий. Прошу зателефонувати через 20 хвилин». Ви вибрали

для дзвінка зручний для вас час, а у вашого співбесідника на даний момент можуть бути невідкладні справи.

7. Іноді (наприклад, якщо вам невідомий режим роботи людини, якій ви телефонуєте, або абонент – дуже поважна і зайнята людина) важливо запитати на початку розмови: «Вибачте, ви маєте час для розмови зі мною?».

8. Якщо змінилися обставини, і ділова необхідність в дзвінку, про який ви домовлялися, відпала, все одно потрібно зателефонувати, вибачитись і сказати, що питання вже вирішено.

9. Не переривайте розмову з тієї причини, що по іншому апарату надходить важливий дзвінок. Якщо буде потреба запитаете, чи можна вам перерватися, і пообіцяйте, що ви зателефонуете через 10 хвилин.

10. Уникайте «паралельних» розмов з вашими співрозмовниками.

11. Якщо ви хочете записати розмову на плівку або підключити паралельний апарат, запитайте згоди свого партнера.

12. Наприкінці тривалої розмови коротко підведіть підсумки й перелічіть заходи, які треба застосувати (хто саме, коли й що повинен зробити?).

13. Під час розмови запишіть такі важливі подробиці, як імена, цифри й основну інформацію, з якої можуть ознайомитися ваші підлеглі й колеги.

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

15. Уникайте наприкінці розмови таких фраз, як «Подзвоніть мені як-небудь!». Згадуйте про це лише тоді, коли ви цього дійсно бажаєте.

16. Завершує розмову той, хто зателефонував (або жінка).

Типові помилки при телефонному спілкуванні

10 телефонних помилок:

- неясна мета розмови;
- імпровізація в підготовці до розмови;
- несприятливий час для дзвінка;
- пошуки номера абонента;
- дзвінок без попередньої підготовки документів;
- попередньо не записані ключові слова;
- не пояснюється мета розмови;
- монологи замість вислуховування з постановкою питань;
- не ведеться наступний запис розмов;
- неконкретні домовленості.

Існують вирази, яких варто уникати при телефонних розмовах, щоб про вашу фірму не склалося неправильного уявлення. До них, зокрема, належать:

1. «Я не знаю». Жодна інша відповідь не може підірвати довіру до вашої організації настільки швидко й ґрунтовно. Насамперед, ваша робота полягає в тому, щоб знати – саме тому ви займаєте своє місце. Якщо ж ви не в змозі дати відповідь вашому співрозмовнику, краще сказати: «Гарне питання... Дозвольте, я уточню це для вас».

2. «Ми не зможемо цього зробити». Замість відмови «з порогу» запропонуйте, наприклад, почекати, перш ніж ви зрозумієте, чим можете виявитися корисними, і спробуйте знайти альтернативне рішення.

Рекомендується завжди в першу чергу зосереджуватися на тому, що ви можете зробити, а не навпаки.

3. «Ви повинні...». Серйозна помилка. Ваш клієнт вам нічого не винен. Формулювання повинно бути набагато м'якше: «Для вас має сенс...» або «Найкраще було б...».

4. «Почекайте секунду, я незабаром повернуся». Задумайтеся, ви хоч раз у житті встигали впоратися зі своїми справами за «секунду»? Навряд чи. Скажіть вашому співрозмовнику щось більш схоже на правду: “Для того щоб знайти потрібну інформацію, може знадобитися дві-три хвилини. Можете почекати?”.

5. «Ні», сказане на початку речення, мимоволі приводить до того, що шлях до позитивного рішення проблеми ускладнюється. Універсальних рецептів, щоб позбутися від «негативного відхилення», немає. Кожну фразу, що містить незгоду зі співрозмовником, варто ретельно обмірковувати.

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.
2. Проведіть бліц-опитування один одного стосовно опрацьованого матеріалу.

Практичне завдання 4.7: «Прийом дзвінків, реєстрація кореспонденції. Розподіл документації по відділах. Веденням документації адміністратором»

Завдання:

1. Змодельуйте виробничу ситуацію, коли вам телефонують.
2. Змодельуйте виробничу ситуацію, коли ви телефонуєте.
3. Заповніть бланк «Підготовка телефонного дзвінка» (табл. 4.10).
4. Підведіть підсумки: запис телефонної розмови, заповніть бланк (табл. 4.11)

Таблиця 4.10

Підготовка телефонного дзвінка

| Спочатку підготуватися - потім дзвонити | |
|--|--|
| <p>Мета</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Чого я хочу досягти (установити загальні і проміжні цілі розмови)? 2. Кому я хочу подзвонити (прізвище, підрозділ, функція, номер телефону)? 3. Коли я хочу подзвонити (у ранковий час, в обідній час, наприкінці дня)? 4. Які питання я хочу задати (записати основні пункти)? <p>Документація</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Які документи мені будуть потрібні (картотека клієнтури, кореспонденція, огляд, звіт і т.п.)? 6. Які документи будуть потрібні моєму партнеру (кореспонденція, проспекти, акти)? | |

Таблиця 4.11

Підведення підсумків телефонної розмови

| Хто ? Що ? | Коли ? | |
|---------------|-----------------|---------------|
| До дзвінка | Під час дзвінка | Після дзвінка |

Тестове завдання 4.1: «Чи є у вас задатки керівника?»

1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня Ви маєте керувати великою групою співробітників, які віком дещо старші за Вас. Що бентежить Вас у цьому випадку?

- а) що можете виявитися менш обізнаними у суті справи ніж вони;
- б) що Вас будуть ігнорувати та заперечувати прийняті Вами рішення;
- в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, на якому б Вам хотілося?

2. Якщо Вас у якійсь справі спіткає невдача, то Ви...

а) постараетесь втішитись, нехтуючи нею, вважаючи, що те що трапилось є несуттєвим (“буває і гірше”) і спробуєте “розвіятись” відвідавши наприклад, концерт;

б) почнете гарячково міркувати: а чи не можна вину “звалити” на об’єктивні обставини;

в) проаналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чому Ваш особистий прорахунок і як виправити справу;

г) відчуєте відчай, впадете у депресію, у Вас “опустяться руки”?

3. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який...

а) пильно слідкує, щоб всі його підлеглі точно виконували свої функції і завдання;

б) долучає підлеглих до вирішення загальної задачі, керуючись принципом “довіряй та перевірй”;

в) піклується про роботу, але за потоком справ забуває про тих, хто виконує її.

4. Уявіть собі, що Ви є керівником якого-небудь підрозділу і повинні протягом тижня надати “керівництву” план певних робіт. Як Ви вчините:

а) складете проект плану, доповісте про нього керівництву і попросите виправити, якщо щось на так;

б) вислухаєте думку підпорядкованих Вам фахівців, після чого складете план, приймаючи тільки ті висловлювання та пропозиції, які узгоджуються з Вашою точкою зору;

в) доручите складання плану підлеглим і не вноситиме до нього ніяких суттєвих поправок, потім пошлете для узгодження його з керівництвом свого заступника або іншого компетентного працівника;

г) проект плану розробите спільно зі спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, обґрунтовуючи і відстоюючи його положення?

5. Якщо Ви повинні прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то Ви ...

- а) намагатиметесь зробити його якнайшвидше і, виконавши, не повертатиметесь знову і знову до цієї справи;
- б) зробите це швидко, але потім довго будете сумніватися: “а чи не краще було б вчинити інакше?”;
- в) не робитимете ніяких кроків якомога довше.

6. Чи вважаєте Ви, що більшість людей...

- а) прагнуть працювати добре та старанно;
- б) сумлінно ставляться до праці тільки тоді, коли їх праця винагороджується належним чином;
- в) трактують роботу як необхідність, не більше?

7. Ваша точка зору або Ваші критично оцінені іншими. Як Ви будете себе поводити:

- а) не піддаватиметесь миттєвій захисній реакції, не поспішатимете із запереченнями, а зумієте реально оцінити всі “за” та “проти”;
- б) не спасуєте, а намагатиметесь довести свою перевагу;
- в) внаслідок запальності характеру не зумієте приховати свою досаду і можливо розгніваєтесь та образитесь;
- г) промовчите, але погляду свого не зміните і діяти будете, як і раніше?

8. Які якості та риси, на Вашу думку, повинен мати сучасний керівник?

- а) скромність, комунікабельність, поблажливість, вразливість, повільність, слухняність, добродушність;
- б) привітність, настійливість, енергійність, винахідливість, вимогливість, рішучість;
- в) працелюбність, впевненість у собі, стриманість, старанність, логічність?

9. Керівник повинен бути відповідальним за:

- а) підтримку гарного настрою у колективі (тоді і з роботою не буде клопоту);
- б) відмінне та своєчасне виконання завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

10. Чи хотілося б Вам:

- а) щоб інші вважали Вас добрим другом;
- б) щоб ніхто не сумнівався у вашій чесності та здатності надати допомогу у потрібний момент;
- в) викликати в оточуючих захоплення Вашими якостями й досягненнями?

Завдання: пройдіть тест та визначте суму набраних балів, користуючись наведеним нижче ключем. Максимальна кількість балів дорівнює 89. Кожен може оцінити ступінь наближеності кількості набраних ним балів до максимальної суми, тобто до найкращого варіанта.

$$\text{Ступінь} = \frac{\text{набрані бали}}{89} * 100\%.$$

Ключ

1. а-0; б-4; в-8.
2. а-5; б-0; в-10; г-0.
3. а-5; б-5; в-5.
4. а-5; б-0; в-2; г-10.
5. а-10; б-5; в-0.
6. а-10; б-4; в-0.
7. а-10; б-4; в-0; г-0.
8. а-2; б-6; в-4.
9. а-4; б-10.
10. а-5; б-10; в-0.

Навчальні питання, що виносяться на обговорення:

1. Охарактеризуйте основні адміністративні функції менеджера.
2. Що являє собою планування особистої роботи та планування робочого часу менеджера? В чому полягає різниця між ними?
3. Проаналізуйте переваги та недоліки використання різних засобів планування особистої роботи менеджера.
4. Опишіть методи планування особистої роботи менеджера. Що являють собою перспективні та оперативні плани – планування результатів та часу як ресурсу.
5. Як відбувається делегування обов'язків і повноважень? Які перешкоди виникають при делегуванні повноважень?
6. Опишіть порядок здійснення особистих контактів менеджера з підлеглими на робочих місцях.
7. Охарактеризуйте проведення ділових нарад. Наведіть класифікацію ділових нарад.
8. В чому полягає технологія підготовки та проведення нарад і зборів? Яка методика раціонального проведення нарад? Охарактеризуйте нетрадиційні форми нарад. Як визначається результативність та кошторис нарад і зборів?
9. Опишіть порядок та особливості використання засобів організаційної техніки.
10. В чому полягають особливості ведення телефонної розмови. Охарактеризуйте техніку телефонних розмов.

Методи навчання:

словесні (бесіда, розповідь-пояснення), практичні (вправи, практичні роботи, роботи з навчально-методичною літературою); аналітичний, синтетичний, узагальнення, виокремлення основного; творчий; робота під керівництвом викладача (виконання практичних завдань); методи формування пізнавальних інтересів, методи стимулювання і мотивації обов'язку й відповідальності (роз'яснення мети заняття, висування вимог, заохочення і покарання, оперативний контроль, вказування на недоліки, зауваження); інтерактивні (проектування професійної ситуації).

Рекомендовані інформаційні джерела:

1. Воронько-Невіднича Т. В., Галич О. А., Баган Н. В. Стиль та імідж менеджера: навч. посіб. Полтава : РВВ ПДАУ. 2024. 200 с.

2. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Баган М. В., Діденко С. М., Дробязко А. О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. № 4. С. 82-86. URL: <http://ujae.org.ua/vplyvrezultatyvnosti-upravlinskyh-rishen-na-protses-vykorystannya-strategichnogo-potentsialu-pidpryyemstva/>.

3. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Шевченко Т. О. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». Вип. 27. Київ, 2023. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298442>.

4. Дученко М. М., Шевчук О. А. Бізнес-етика: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 56 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/cec80c25-c82f-46ff-8e7c-c924e9585f5d/content>

5. Шульгіна Л. М. Бізнес-комунікації: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/09649bd4-8ca8-4d3e-a6be-55c22f88f1b0/content>

ТЕМА 4: ВІДПРАЦЮВАННЯ НАВИЧОК ОФІС-МЕНЕДЖЕРА

1. Організація особистої роботи не передбачає:

- а) розподіл функцій між працівниками;
- б) планування особистої роботи;
- в) використання засобів організаційної техніки;
- г) встановлення оптимального режиму особистої роботи.

2. Запас якого ресурсу неможна зробити?

- а) часу;
- палива;
- сировини;
- г) фінансів.

3. За допомогою якого методу складають плани дня

- а) «Парето»;
- б) «Бівера»;
- в) «Лоренца»;
- г) «Альпи».

4. До робіт, що повторюються, при особистому виконанні їх менеджером, не відносять:

- а) наради;
- б) службові відрядження;
- в) роботу у підрозділах;
- г) навчання.

5. Які роботи у плані передбачити неможливо?

- а) періодичні;
- б) ті, що раптово виникають;
- в) ті, що повторюються;
- г) важливі.

6. Творчу роботу за перспективами розвитку організації, обговорення найбільш актуальних питань і прийняття рішень за ними треба планувати:

- а) на кінець робочого дня;
- б) на другу половину робочого дня;
- в) на ранок робочого дня;
- г) на першу половину робочого дня.

7. За чим найперше повинен слідкувати менеджер під час промови?

- а) за своїми манерами;
- б) за аудиторією;
- в) за голосом;

г) за жестами.

8. Оцінку бесіди відносно поставленого питання менеджеру краще всього давати?

- а) зовсім не давати;
- б) на початку бесіди;
- в) всередині бесіди;
- г) у кінці бесіди.

9. Оптимальна кількість учасників наради становить:

- а) 20-24 осіб;
- б) 10-20 осіб;
- в) 10-12 осіб;
- г) 5-8 осіб.

10. До компонентів службової телефонної розмови не належить:

- а) виклад суті справи;
- б) момент встановлення зв'язку;
- в) загальні фрази привітання;
- г) завершальні слова, фрази.

ТЕМА 5: КАДРОВА СЛУЖБА

Навчальна мета: сформувати практичні навички реалізації кадрових функцій на підприємстві, в т. ч. усвідомити важливість управління соціально-психологічним кліматом в колективі та розвинути вміння здійснення даного виду управлінської діяльності.

Виховна мета: виробити вміння мислити, умотивувати необхідність знань сфери кадрової роботи, розвивати пізнавальні можливості, самостійність, самовдосконалення, увагу, прищепити професійні якості менеджера (уважність, осмислене ставлення до виконуваної роботи, аналітичний погляд).

Елементи заняття:

1. Організаційна частина.
2. Мотивація навчальної діяльності (виконання тестових завдань особистісного спрямування).
3. Актуалізація опорних знань (опрацювання теоретичного матеріалу, виконання практичних, ситуаційних завдань).
4. Діагностика правильності засвоєння здобувачами вищої освіти знань (навчальні питання, що виносяться на обговорення).
6. Підбиття підсумків заняття.
7. Повідомлення домашнього завдання.

Теоретичний матеріал 5.1: «Кадрова служба підприємства. Кадровик»

Кадрова служба підприємства – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом у межах обраної кадрової політики.

Кадрова служба вирішує такі завдання:

- здійснення роботи з добору, розстановки та використання працівників і фахівців;
- формування стабільнішого колективу;
- створення кадрового резерву;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання;
- організація системи обліку кадрів.

Основними напрямками роботи кадрової служби є:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу;
- широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних підприємству і галузі працівників;
- планомірна робота з управлінським персоналом, з резервом для заміщення, висунення, яке повинно ґрунтуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на заміщення посад за індивідуальними планами, ротацийні переміщення керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;
- активізація діяльності по стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів.

Працівники служби управління персоналом зобов'язані:

знати: трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, які відносяться до особового складу; основи педагогіки, соціології і психології праці, передовий закордонний і вітчизняний досвід у галузі управління персоналом;

володіти: сучасними методами оцінки персоналу; профорієнтаційною роботою; довготерміновим та оперативним плануванням роботи з персоналом; регламентаціями функцій структурних підрозділів і працівників; спеціальними технологіями управління;

мати: ясне уявлення про перспективу розвитку свого підприємства, кон'юнктуру ринку праці, про основи наукової організації праці, виробництва й управління; здібності до навчання, розвитку та постійного оновлення професійних знань.

Для цього спеціалісти з управління персоналом повинні мати професійні знання в галузі планування, розробки й аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, ефективної комунікації, створення робочих груп, мотивації працівників, вирішення конфліктів.

У малих підприємствах, де кадрові служби як такі відсутні і їх функції виконує один-два працівники, ситуація з професійною підготовкою цих працівників дещо інша. Вони повинні мати універсальну підготовку з питань кадрової роботи, щоб виконувати відповідні обов'язки.

Менеджер з персоналу має бути провідником кадрової та соціальної політики, соціальним лідером колективу, його моральним еталоном, самокритичним, мати високі моральні якості, виражену направленість на роботу з людьми і вміння вирішувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів вирішення, пов'язаних з конкретними конфліктними ситуаціями, мислити масштабно, забезпечити позитивну самоорганізацію управлінської системи, підтримувати почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

Головний менеджер в організації, що відповідає за людські ресурси: працює як повноправний член команди вищого керівництва організації; пропонує концепції та стратегії, які дають можливість створювати, розвивати та постійно регулювати довгострокові програми в галузі людських ресурсів; стежить за узгодженістю програм у галузі людських ресурсів з організаційною культурою; проінформований про нинішні та майбутні, внутрішні та зовнішні для організації події та проблеми, що виникають, та розуміє їх потенційний вплив на робітників; відстоює перед вищим керівництвом найбільш ефективні стратегії використання людських ресурсів.

При підборі кандидатів на посаду керівників кадрових служб потрібно: вивчати особову справу претендентів та інші документи, думку колективу, проводити психологічні тести та оцінювати результати діяльності за останні 2-3 роки.

Отже, кадрові служби управління персоналом повинні бути укомплектовані спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр

питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи підприємства.

Завдання:

2. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.
3. Проведіть бліц-опитування один одного стосовно опрацьованого матеріалу.

Практичне завдання 5.1.

1. Сформууйте кадрову службу змодельованого вами підприємства, якщо це дозволяє його розмір (склад, організаційна структура). Або визначте кількість посад кадровиків, якщо ваше підприємство належить до категорії малих.
2. Сформууйте та заповніть «Структуру профілю посади керівника кадрової служби (кадровика)» (табл. 5.1).
3. Сформууйте критерії оцінювання ефективності роботи кадровика для вашого підприємства.
4. Пройдіть тест «Тест для менеджерів по персоналу (HR-спеціалістів)» за наступним посиланням: <https://hr-profi.ru/testy-dlya-hr/test-dlya-hr-menedzherov-po-personalu/>

Таблиця 5.1

Структуру профілю посади керівника кадрової служби

| Показник | Характеристика |
|---|---|
| Мета посади | <i>вказати основне завдання, яке має вирішувати фахівець</i> |
| Місце позиції в структурі та перспективи росту | <i>вказати місце в організаційній та управлінській структурі фахівця, перспективи росту вказуються лише у разі їх можливості</i> |
| Безпосередній керівник, колеги та відділи, з якими треба взаємодіяти. | <i>варто вказати дані керівника, позиції колег та відділи, з якими працівник часто працюватиме разом</i> |
| Кількість і склад підлеглих | <i>у разі їх наявності</i> |
| Необхідний досвід і рівень кваліфікації | |
| Вимоги до освіти, знань та навичок. | <i>вказати основну освіту та описати важливі додаткові навички (знання певних програм, мов тощо)</i> |
| Функціональні обов'язки, які будуть закріплені за фахівцем | <i>детальний перелік</i> |
| Графік роботи майбутнього фахівця | <i>вказати час роботи у форматі «з – до», а також чи передбачає позиція часткову зайнятість</i> |
| Чи передбачені відрядження | <i>якщо так, то варто вказати орієнтовну регулярність та напрямки (українські міста або інші країни)</i> |
| Умови оплати праці | <i>яка ставка і як буде нараховуватися бонусна частина.</i> |
| Тривалість та оплата випробувального терміну. | <i>Тут також варто додати, якими будуть критерії оцінки на випробувальному терміні, хто встановить завдання та проконтролює якість виконання.</i> |
| Стать і вік кандидата, якщо є обмеження | |
| Особисті та професійні якості | |

Теоретичний матеріал 5.2: «Обов'язкові кадрові документи»:

У кожному бізнесі рано чи пізно виникає необхідність використовувати найману працю. Трудовим законодавством передбачено певні правила приймання працівників та обов'язкове ведення кадрової документації для усіх роботодавців. Кадрова документація регламентує порядок використання роботодавцем найманої праці, реєстри обліку робочого часу, документи, що відображають факти прийняття на роботу, звільнення з роботи, надання відпустки тощо. Більшість таких документів є обов'язковими і повинні відповідати певній формі.

В основному трудове законодавство орієнтоване на юридичних осіб, проте, поширюється і на фізичних осіб – підприємців (ФОП), оскільки відповідно до статті 21 КЗпП України, вони мають право укладати трудові договори з найманими працівниками. Тому ведення кадрового обліку є обов'язковим для усіх.

Обов'язкові кадрові документи:

Штатний розпис. Штатний розпис — це документ, що встановлює для даного підприємства, установи, організації структуру, штати та посадові оклади працівників. Назви посад у штатному розписі зазначаються відповідно до Національного класифікатора України «Класифікатор професій ДК 003:2010», затвердженим наказом Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 року № 327.

Правила внутрішнього трудового розпорядку. Правила внутрішнього трудового розпорядку складаються в довільній формі і затверджуються наказом керівника. Вони визначають організацію найманої праці в компанії. Існують Типові правила внутрішнього трудового розпорядку, які можна використати для зразка. У Правилах можна описати специфіку праці у Вашій компанії, встановити графік роботи та інші умови.

Правила містять наступну інформацію:

- порядок прийняття на роботу та звільнення працівників;
- права і обов'язки роботодавця;
- права і обов'язки працівників;
- режим роботи, графік змінності;
- стягнення за порушення трудової дисципліни;
- умови конфіденційності.

Табель обліку робочого часу. Табель — це поіменний список усіх працівників структурного підрозділу або компанії в цілому з відмітками про використання робочого часу протягом місяця. Ведення Табелю є обов'язковим для усіх підприємств і ФОПів. Табель, як правило, ведеться в електронному та паперовому вигляді. Ведення табелю лише в електронному вигляді не допускається. Форма Табеля (типова форма № П-5) затверджена наказом Держкомстату України від 05.12.2008 р. № 489.

Накази з кадрових питань (по особовому складу). До наказів з кадрових питань належать накази про:

- прийняття на роботу (призначення на посаду);

переведення (переміщення) на іншу посаду (роботу);
 звільнення (припинення трудового договору);
 сумісництво;
 зміну біографічних даних (прізвища, імені тощо);
 заохочення (нагородження, преміювання);
 накладення дисциплінарного стягнення;
 надання матеріальної допомоги;
 надання відпусток.

Накази групуються відповідно до строків зберігання: накази тривалого строку зберігання 75 років і більше та накази тимчасового строку зберігання до 5 років.

Книга наказів (журнал обліку наказів). Реєстрація наказів теж відбувається за терміном їх зберігання.

Особові картки працівників за формою П-2. Особова картка передбачена наказом Держкомстату України від 25.12.2009 р. № 495/656.

Трудові книжки працівників та Книга (журнал) обліку руху трудових книжок. Трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника. Відповідно до Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженої наказом Мінпраці та політики від 08.06.2001 р. № 259/34/5, трудові книжки ведуться на всіх працівників, які працюють на підприємстві, в установі, організації усіх форм власності, а також у фізичної особи.

Графік відпусток.

Трудові угоди (контракти).

Колективний договір (для юридичних осіб).

Посадові (робочі) інструкції працівників.

Журнал ознайомлення працівників з локальними нормативними актами.

Положення про охорону праці.

Дозвіл на обробку персональних даних та зобов'язання про нерозголошення персональних даних.

Зобов'язання про дотримання конфіденційної інформації (угода).

Даний перелік не є вичерпний, законодавством можуть бути передбачені інші документи. Наприклад: акти органів місцевого самоврядування, що стосуються роботи з кадрами; особові справи працівників, у т. ч. осіб, які працюють за сумісництвом; положення про порядок обробки та захисту персональних даних працівників та контрагентів; правила захисту конфіденційної інформації; інструкція по діловодству та ін.

Пам'ятайте, хто готує документи, той володіє ситуацією, тому складаючи кадрові документи слід повністю використовувати їх у інтересах вашого бізнесу.

Завдання: ознайомтеся з прикладами та формами обов'язкових кадрових документів за посиланнями, вказаними в списку рекомендованих інформаційних джерел.

Практичне завдання 5.2.

1. Ознайомившись з додатками А.5 – Е.5, складіть аналогічні документи для змодельованого підприємства.
2. Сформуйте текст контракту з працівником змодельованого підприємства.

Теоретичний матеріал 5.3: «Аналіз чисельності, складу і структури персоналу»

Одним із завдань кадрової служби є аналіз чисельності, складу і структури персоналу підприємства, організації. Основні етапи такого аналізу, їх послідовність наступні:

1) аналіз чисельності та структури персоналу по категоріях працюючих. У процесі аналізу, по-перше, вивчаються показники абсолютної і відносної динаміки чисельності як в цілому по підприємству, так і в розрізі кваліфікаційних категорій, по-друге, визначаються структурні зміни складу зайнятих;

2) аналіз персоналу за освітнім рівнем. У зв'язку з тим що абсолютне відхилення по чисельності працюючих не відображає якісну зміну в їх складі, необхідно виконати детальний аналіз наукового та освітнього рівня персоналу. З цією метою розраховується структура чисельності за такими класифікаційними ознаками, як:

- питома вага науковців, які мають вчений ступінь доктора або кандидата наук;

- питома вага працівників з вищою, середньою спеціальною або спеціальною освітою тощо;

3) аналіз структури персоналу підприємства за гендерною ознакою, віком та стажем роботи. Як правило, найвища ефективність діяльності організацій забезпечується в умовах оптимального поєднання досвідчених працівників та молодих початківців дослідників, молоді з вищою та необхідною спеціальною освітою (для робітничих професій), які володіють сучасними знаннями;

4) аналіз плинності кадрів в організації. Однією з найважливіших якісних характеристик персоналу сучасної організації є стабільність та оптимальність його руху. Це пов'язано з тим, що більшість організаційних проєктів здійснюється протягом тривалого терміну. Тому бажано забезпечувати збереження відносної постійності і стійкості трудових колективів з метою зменшення втрат робочого часу, пов'язаних, наприклад, з ознайомленням працівників з новими умовами і вимогами, що пред'являються до роботи; режимом і системою роботи нової організації; з адаптацією працівників в новому колективі тощо. Разом з цим, необхідно враховувати, що рух кадрів може бути корисним, якщо фактичне число зайнятих перевищує потребу в них або необхідно поліпшити структуру працюючих.

Розглянуті вище методики аналізу чисельності, складу і структури персоналу організацій дозволяють:

- комплексно і всебічно вивчити як кількісні, так і якісні характеристики персоналу;
- виявити позитивні і негативні тенденції в кваліфікаційний рівень працівників, статево-віковою структурою, плинності кадрів;
- визначити фактори та їх причини, що вплинули на зміну даних показників.

Аналітична інформація дозволяє приймати обґрунтовані рішення в системі управління персоналом організації. При цьому необхідно використовувати індивідуальний підхід в роботі з кадрами, широко застосовувати методи не лише економічного, а й соціально-психологічного аналізу, вживати зусилля щодо забезпечення сприятливого клімату в колективі, розвивати здорову конкуренцію і використовувати гнучкий механізм морального і матеріального заохочення за досягнуті результати науково-дослідних робіт.

Практичне завдання 5.3: «Аналіз чисельності, складу і структури персоналу конкретного підприємства»

На основі опрацьованого теоретичного матеріалу 5.3, проведіть аналіз чисельності, складу і структури персоналу ТОВ «Розумашки». Для цього:

1. Заповніть табл. 5.2-5.7, проводячи відповідні розрахунки за наведеними даними.
2. До кожної таблиці сформулюйте висновок, згідно проведених розрахунків.
3. Сформулюйте загальний висновок щодо проведеного аналізу чисельності, складу і структури персоналу ТОВ «Розумашки».

Таблиця 5.2

Аналіз чисельності та структури персоналу по категоріях працюючих в ТОВ «Розумашки», 2022-2024 рр.

| Показник | 2022 р. | Питома вага | 2024 р. | Питома вага | Відхилення 2024 р. від 2022 р. | |
|--|---------|-------------|---------|-------------|--------------------------------|-------------|
| | осіб | % | осіб | % | абсолютне, (+/-) | відносне, % |
| Середньоспиксова чисельність працівників | 112 | 100,0 | 109 | 100,0 | | |
| в т. ч. по кваліфікаційних категоріях: | | | | | | |
| керівники | 8 | | 7 | | | |
| спеціалісти | 19 | | 17 | | | |
| службовці | 6 | | 5 | | | |
| робітники | 79 | | 80 | | | |

Таблиця 5.3

**Аналіз структури працюючих в ТОВ «Розумашки» за освітнім рівнем,
2022-2024 рр.**

| Показник | 2022 р. | Питома вага | 2024 р. | Питома вага | Відхилення 2024 р. від 2022 р. | |
|--|---------|-------------|---------|-------------|--------------------------------|-------------|
| | осіб | % | осіб | % | абсолютне, (+/-) | відносне, % |
| Середньоспискова чисельність працівників | 112 | 100,0 | 109 | 100,0 | | |
| в т. ч.: | | | | | | |
| з вищою освітою | 8 | | 7 | | | |
| з середньою спеціальною освітою | 19 | | 17 | | | |
| з незавершеною вищою освітою | 6 | | 5 | | | |
| з незавершеною спеціальною освітою | 79 | | 80 | | | |
| не мають вищої або спеціальної освіти | | | | | | |

Таблиця 5.4

Аналіз структури працюючих в ТОВ «Розумашки» за гендерною та віковою ознаками, 2022-2024 рр.

| Показник | 2022 р. | Питома вага | 2024 р. | Питома вага | Відхилення 2024 р. від 2022 р. | |
|--|---------|-------------|---------|-------------|--------------------------------|-------------|
| | осіб | % | осіб | % | абсолютне, (+/-) | відносне, % |
| Середньоспискова чисельність працівників | 112 | 100,0 | 109 | 100,0 | | |
| в т. ч.: | | | | | | |
| жінок | 42 | | 40 | | | |
| чоловіків | 70 | | 69 | | | |
| Працівники віком: | | | | | | |
| до 30 років | 25 | | 28 | | | |
| в т. ч.: | | | | | | |
| жінок | 5 | | 7 | | | |
| чоловіків | 20 | | 21 | | | |
| до 45 років | 59 | | 75 | | | |
| в т. ч.: | | | | | | |
| жінок | 27 | | 27 | | | |
| чоловіків | 32 | | 36 | | | |
| до 60 років | 25 | | | | | |
| в т. ч.: | | | | | | |
| жінок | 10 | | 6 | | | |
| чоловіків | 15 | | 10 | | | |
| старше 60 років | 3 | | | | | |
| в т. ч.: | | | | | | |
| жінок | - | | - | | | |
| чоловіків | 3 | | 2 | | | |

Таблиця 5.5

Аналіз структури працюючих в ТОВ «Розумашки» за стажем роботи в організації, 2022-2024 рр.

| Показник | 2022 р. | Питома вага | 2024 р. | Питома вага | Відхилення 2024 р. від 2022 р. | |
|--|---------|-------------|---------|-------------|--------------------------------|-------------|
| | осіб | % | осіб | % | абсолютне, (+/-) | відносне, % |
| Середньоспискова чисельність працівників | 112 | 100,0 | 109 | 100,0 | | |
| Стаж роботи, років: | х | х | х | х | х | х |
| до 5 років | 10 | | 12 | | | |
| 5-10 років | 70 | | 65 | | | |
| 11-15 років | 22 | х | 22 | х | х | х |
| більше 15 років | 10 | | 10 | | | |

Таблиця 5.6

Аналіз показників руху кадрів в ТОВ «Розумашки», 2022-2024 рр.

| Показник | Роки | | Відхилення 2024 р. від 2022 р. | |
|---|------|------|--------------------------------|-------------|
| | 2022 | 2024 | абсолютне, (+/-) | відносне, % |
| 1. Середньоспискова чисельність працівників | 112 | 109 | | |
| 2. Чисельність працівників прийнятих на роботу, осіб | 8 | 9 | | |
| 3. Чисельність працівників звільнених з роботи, осіб | 10 | 12 | | |
| 4. Чисельність працівників, звільнених за власним бажанням, або за ініціативою адміністрації, у зв'язку з невідповідністю посаді, що займає працівник та за порушення трудової дисципліни, осіб | 10 | 12 | | |
| Коефіцієнт обороту по прийому, % (стр. 2 / стр. 1) · 100 % | | | | х |
| Коефіцієнт обороту по звільненню, % (стр. 3 / стр. 1) · 100 % | | | | х |
| Коефіцієнт загального обороту кадрів, % (стр. 2 + стр. 3) / стр. 1) · 100 % | | | | х |
| Коефіцієнт плинності кадрів, % (стр. 4) / стр. 1) · 100 % | | | | х |

Таблиця 5.7

Аналіз причин плинності кадрів в ТОВ «Розумашки», 2022-2024 рр.

| Показник | 2022 р. | Питома вага | 2024 р. | Питома вага | Відхилення 2024 р. від 2022 р. | |
|---|---------|-------------|---------|-------------|--------------------------------|-------------|
| | осіб | % | осіб | % | абсолютне, (+/-) | відносне, % |
| 1. Звільнилися за власним бажанням, всього | 10 | 100,0 | 12 | 100,0 | | |
| в т.ч.: | х | х | х | х | х | х |
| 1.1. у зв'язку із незадоволеністю рівнем оплати праці | 5 | | 5 | | | |
| 1.2. у зв'язку із відсутністю перспектив кар'єрного зростання | 2 | | 1 | | | |
| 1.3. у зв'язку із незадоволеністю морально-психологічним кліматом | 1 | х | 1 | х | х | х |
| 1.4. у зв'язку із незадоволеністю умовами праці | - | | 2 | | | |
| 1.5. у зв'язку із незадоволеністю стосунками з керівництвом та адміністрацією | - | | - | | | |
| 1.6. у зв'язку із сімейними обставинами | 2 | | 3 | | | |
| 2. Звільнені у зв'язку невідповідності посаді, що займають | - | | - | | | |
| 3. Звільнені за порушення трудової дисципліни та суспільного порядку | - | | - | | | |

Теоретичний матеріал 5.4: «Соціально-психологічний клімат в колективі»

Клімат соціально-психологічний (від грецької klima [klimatos] – нахил) – якісний бік міжособистісних відносин, виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють чи перешкоджають продуктивності сумісної діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.

Психологічний клімат – це комплексний емоційно-психологічний стан колективу, що відображає загальний психологічний настрій і ступінь задоволеності працівників різними факторами життєдіяльності колективу.

У психологічному кліматі виділяються два основних компоненти: соціальний і моральний.

- Соціальний компонент визначається особливостями соціальних зв'язків між співробітниками, що знаходяться в безпосередньому контакті один з одним, є результатом характеру взаємодії і взаємин, в тому числі неофіційних між працівниками.

- Моральний компонент визначається відношенням співробітників до

виконуваної ними діяльності, встановленим нормам і правилам, а також загальною задоволеністю співробітників умовами і результатами праці.

Відповідно, психологічний клімат умовно розділяється на соціально-психологічний і морально-психологічний.

У спрощеному вигляді можна сказати, що перший визначається переважно міжособистісними відносинами в колективі, що створюють стійкі групові настрої; в той час як другий – загальною задоволеністю співробітників умовами праці і самою діяльністю.

Психологічний клімат, який спостерігається у різних колективах, може різнитися за своїм змістом та спрямуванням.

З огляду на це виокремлюють три основних види: з позитивною, негативною, та нейтральною спрямованістю.

Психологічний клімат з позитивною спрямованістю називають сприятливим або здоровим, з негативною спрямованістю несприятливим або нездоровим; спрямованість якого чітко не визначена – нейтральним.

Кожен із зазначених видів клімату має характерні ознаки – як суб'єктивного (внутрішнього), так і об'єктивного (зовнішнього) характеру.

Сприятливий психологічний клімат характеризується певними суб'єктивними ознаками, які розкривають його внутрішню суть:

- наявність позитивної перспективи для групи і кожного її індивіда;
- взаємодовіра і висока взаємовимогливість в групі;
- ділова критика;
- вільне висловлювання власної думки, відсутність тиску керівників на підлеглих, достатня поінформованість працівників про цілі та завдання організації;
- задоволеність працею й належністю до групи;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі;
- уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його дальший розвиток;
- чуйність, але водночас вимогливість керівника у ставленні до кожного члена колективу;
- створення в колективі умов для активної професійної та творчої діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника.

Такий внутрішній психологічний клімат в колективі зумовлює і відповідні об'єктивні показники сприятливого психологічного клімату:

- високі результати діяльності;
- міцна трудова дисципліна;
- низька плинність кадрів;
- відсутність напруженості, конфліктності в колективі (між рядовими членами колективу, та між керівником і підлеглими).

Несприятливий психологічний клімат характеризується прямо протилежними ознаками:

- члени таких колективів байдуже ставлять один до одного і до колективу

в цілому;

- не вболівають за стан справ;

- відпрацьовують необхідні години і не виявляють інтересу до того, що їх безпосередньо не стосується

Іншими словами, можна стверджувати, що за несприятливого Психологічного Клімату колектив і кожен працівник існують ніби ізольовано один від одного, вони наче розділені в часі та просторі, що приводить до невисоких результатів в роботі, до незадовільної дисципліни, напруженості в особистих стосунках, конфліктності, зумовлює бажання змінити місце роботи та знижує продуктивність а також авторитет колективу і установи в цілому.

Наступні фактори роблять комплексний вплив на психологічний клімат в організації, який прийнято оцінювати за шкалою «сприятливий – несприятливий» (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

Фактори, які впливають на формування психологічного клімату

| Групи факторів | Фактори |
|------------------------------------|---|
| Громадсько-політичні та економічні | <ul style="list-style-type: none"> - Суспільно-політична ситуація в країні, ясність і чіткість прийняття політичних і економічних програм, довіра до уряду тощо - Економічна ситуація і рівень життя населення - Організація життя населення, задоволеність системою побутового, медичного і правового обслуговування. - Етнічні чинники - наявність міжетнічних конфліктів |
| Правові та функціональні | <ul style="list-style-type: none"> - Оптимальність правового забезпечення діяльності - достатність і несуперечливість правових актів, що регулюють професійну діяльність - Відповідність правових актів вимогам діяльності - Рівень матеріально-технічного забезпечення діяльності - Санітарно-гігієнічні умови діяльності в організації |
| Організаційні | <ul style="list-style-type: none"> - Оптимальність режиму праці та відпочинку. - Задоволеність співробітників безпосередніми результатами праці - Задоволеність співробітників рівнем матеріальної і моральної винагороди, справедливості при оцінюванні результатів роботи. - Прозора кадрова політика – наявність системи призначення на посади і просування співробітників по службі |
| Управлінські | <ul style="list-style-type: none"> - Відповідність стилю керівництва характеру вирішуваних завдань, компетентності співробітників і рівню розвитку колективу - Наявність посадових інструкцій із зазначенням обсягу обов'язків, прав, відповідальності тощо. - Налагодженість системи планування і контролю діяльності. - Задоволеність співробітників системою розподілу обов'язків, системою заохочення і покарання |
| Соціальні | <ul style="list-style-type: none"> - Ступінь соціально-психологічної сумісності співробітників. • - Рівень розвитку колективу. - Характер формальних та неформальних зв'язків і відносин співробітників в колективі. - Узгодженість формального і неформального лідерства |

Розглянемо показники сприятливого та несприятливого психологічного клімату в колективі (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

Показники психологічного клімату в колективі

| Показники сприятливого психологічного клімату | Показники несприятливого психологічного клімату |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - у колективі переважає діловий, творчий настрій протягом робочого дня; бадьорий, життєрадісний тон взаємин між працівниками; - відносини будуються на принципах співпраці, взаємної допомоги, доброзичливості; членам групи подобається брати участь в спільних справах, разом проводити вільний час; - у колективі хороші взаємини між керівниками і підлеглими; існують норми справедливого і шанобливого ставлення до всіх його членів, прийнято підтримувати слабких, виступати в їх захист, допомагати новачкам; - співробітники активні, сповнені енергії, швидко відгукуються на звернення колег, проявляється взаємодопомога і взаємовиручка, готовність «прикрити» колегу при необхідності; - низька плинність кадрів; - співробітники відмовляються переводитися в інші підрозділи на рівнозначні, а часом і вищі посади; - у важкі для колективу часи відбувається згуртування і емоційне єднання колективу («один - за всіх, і всі - за одного»), оптимізм в настрої; - діяльність колективу належно оцінюється керівництвом всієї установи чи підрозділу | <ul style="list-style-type: none"> - в колективі переважають пригнічений настрій, песимізм, спостерігаються конфліктність, агресивність, антипатії людей один до одного; - відносини будуються на принципах конкуренції і придушення, в колективі прийнято поширення чуток і пліток один про одного; - спостерігається прихована критика керівника, відсутні норми справедливості і рівності у взаєминах; колектив помітно розділяється на «привілейованих» і «знехтуваних», байдуже або вороже ставлення до новачків; - члени колективу інертні, пасивні, деякі прагнуть відокремитись від інших, перекласти виконання власних обов'язків на інших, групу неможливо підняти на спільну справу - кожен думає тільки про свої інтереси; - успіхи колег залишають байдужими інших членів групи, а іноді викликають нездорову заздрість; - у колективі виникають конфліктуючі між собою угруповання; - висока плинність кадрів, часті переходи співробітників в інші підрозділи на рівнозначні посади; - у важкі для організації часи в колективі виникають розгубленість, сварки, взаємні звинувачення, конфлікти, значно підвищується плинність кадрів. |

Оптимізація психологічного клімату в колективі включає в себе виконання наступних дій:

- управління процесом, формування головних соціально – психологічних компонентів клімату (норм, цінностей, традицій, групової думки та настрою);
- оптимальний підбір, розміщення, навчання і періодична атестація керуючих кадрів;
- комплектування первинних колективів з урахуванням психологічної сумісності кадрів;
- психопрофілактика та вирішення конфліктів в організації.

Для оптимізації сприятливого психологічного клімату перш за все необхідно сформувати взаємовідносини довіри, підтримки, позитивну психологічну атмосферу. Для цього необхідно забезпечити правильне і

ефективне спілкування в колективі. Головною метою комунікації в колективі – це досягнення соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента.

Чинники, які забезпечують сприятливий психологічний клімат:

1. *Наявність у колективі спеціалістів різних рівнів професійної майстерності.* Це дає змогу працівникам початківцям бачити свою професійну перспективу, а висококваліфікованим – відчувати повагу молодих. Сукупно це сприяє підвищенню задоволеності з обох сторін та можливості самооцінювання.

2. *Чисельність групи.* Найоптимальніше, якщо група об'єднує три-дев'ять осіб. Якщо вона занадто мала (до трьох осіб), це породжує занепокоєність із приводу персональної відповідальності за прийняті рішення. Зі збільшенням чисельності групи ефективність роботи кожного може зростати (до певної межі) за рахунок взаємодії. Це стосується і настрою. Групі, в якій до п'ятнадцяти осіб, більш властива цілісність. Зі зростанням її чисельності цілісність втрачається, починають утворюватись дрібніші групи, відносини між якими складаються не завжди сприятливо, що може негативно позначатись на згуртованості колективу загалом. У великій групі не завжди є змога висловити свою думку, що ускладнює спілкування, провокує неформальний поділ груп на підгрупи. Тому зі зростанням чисельності колективу доцільно структурувати його, організувавши дрібні підрозділи з нормативно встановленими відносинами.

2. *Час спільної трудової діяльності.* Цей показник тісно пов'язаний з формуванням традицій, стійких норм поведінки, що відчутно впливає на згуртованість, організованість колективу. Водночас він може ускладнювати процес адаптації в колективі молодих працівників.

3. *Статево-вікова структура групи.* Згуртованість, здоровий соціально-психологічний клімат, як правило, властиві неоднорідним групам, де реалізуються різновікові особливості працівників. У такому колективі багатші взаємини, спілкування, емоції, інтенсивніший у ньому природний рух кадрів. Це дає підстави для тверджень, що оптимальна модель прийняттого соціально-психологічного клімату в колективі передбачає відмінності щодо віку, життєвого досвіду, повагу до старших, підвищену увагу до жінок, допомогу молодим тощо. Практика свідчить, що великий потенціал енергії ініціативи, творчості молодих працівників послаблює консерватизм ветеранів. Водночас молодь привчається до стриманості в поведінці, дисциплінованості, організованості. На емоційному житті колективу позитивно позначається наявність у ньому чоловіків і жінок. Як правило, різностатеві групи є стабільнішими.

4. *Наявність неформальної структури в колективі.* Нерідко у групі формується неформальна структура, яка має своїх лідерів. Перебування неформальних лідерів в опозиції до формального керівництва різко погіршує клімат у колективі, породжує конфлікти. Тому необхідно дбати про те, щоб формальна структура накладалася на неформальну, тобто щоб офіційний керівник був лідером у всьому.

5. *Автономність, ступінь ізоляваності групи.* Відомо, що ізоляваність негативно впливає на згуртованість групи, а звуження кола спілкування знижує,

вичерпує його цінність. Тому для поліпшення психологічного клімату доцільно виходити за групові відносини, налагоджувати контакт з іншими колективами, групами.

6. *Психологічна сумісність членів групи.* Йдеться передусім про групову сумісність, яка є соціально-психологічним показником згуртованості групи, забезпечує безконфліктне спілкування, узгодження індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, а також про міжособистісну сумісність – взаємне прийняття партнерів по спілкуванню й спільній діяльності, засноване на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик.

7. *Групова та міжособистісна сумісність* – це передумова згуртованості групи, яка, у свою чергу, є одним із процесів групової динаміки, мірою потягу співробітників один до одного та до групи загалом, характеристикою ступеня її єдності. Основні показники згуртованості груп:

- рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках. Чим більше осіб у групі подобається одне одному, тим вища її згуртованість;

- ступінь привабливості групи для незалежних до неї осіб. Чим більше людей задоволені своїм перебуванням у трудовому колективі, тим вища його згуртованість;

- мотиваційна сфера згуртованості належних групі індивідів (рівень збігу значущих установок і позицій працівників, спонукальні властивості груп тощо), індексом згуртованості груп є частота збігу індивідуальних оцінок, позицій щодо значущих для групи об'єктів.

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.

2. Проведіть бліц-опитування один одного стосовно опрацьованого матеріалу.

Практичне завдання 5.4: «Методики для діагностики соціально-психологічного клімату в колективі»

Методика О.М. Лутошкіна «Який у нас колектив»

Мета: визначити рівень задоволеності учнів своїм Колективом.

Хід проведення. Здобувачам пропонуються характеристики різних рівнів розвитку колективу за О.М. Лутошкіним: «Піщаний розсип», «М'яка глина», «Виблискуючий маяк», «Червоне вітрило», «Смолоскип, що горить»

«Піщаний розсип»

Згадайте піщаний розсип – скільки піщинок зібрано разом, і в той же час кожна з них сама по собі. Налетить слабкий вітерець і віднесе частину піску убік, розсипе навкруги. Дуне вітер сильніше – і не стане розсипу.

Буває так і у групах людей. Там теж кожен, як піщинка: начебто всі разом, і водночас кожен окремо. Немає того, що «зчіпляло» б, поєднувало людей. Можливо, люди або ще мало знають один одного, або просто не наважуються, а може, й не бажають піти назустріч один одному. Немає спільних інтересів,

спільних справ. Відсутність твердого, авторитетного центру призводить до рихлості, розсипчастості групи.

Група ця існує формально, не приносячи радості та задоволення всім, хто до неї входить.

«М'яка глина»

Відомо, що м'яка глина – матеріал, який порівняно легко піддається дії, і з нього можна ліпити різні вироби. У руках хорошого майстра, а таким у колективі може бути формальний або неформальний лідер – цей матеріал перетворюється на майстерно виготовлену посудину, на чудовий виріб. Але він може залишитися простим шматком глини, якщо до нього не докласти зусиль. Коли м'яка глина опиняється в руках нездатної людини, вона може набути невизначених форм. У колективі, що знаходиться на цьому етапі розвитку, помітні перші зусилля по згуртуванню колективу, хоча вони й боязкі, не все виходить у організаторів, немає достатнього досвіду спільної роботи.

Скріпною ланкою ще є нормальна дисципліна і вимоги офіційного керівництва. Відносини різні – доброзичливі, конфліктні. Діти за своєю ініціативою рідко приходять на допомогу один одному. Існують замкнуті приятельські угруповання, які мало спілкуються, нерідко сваряться. Справжнього майстра – хорошого організатора поки немає або йому важко проявити себе, тому що по-справжньому його нема кому підтримати.

«Виблискуючий маяк»

У штормовому морі маяк і досвідченому мореплавцю, що починає, приносить впевненість: курс обраний правильно, «так тримати». Зверніть увагу, маяк горить не завжди, а періодично викидає пучки світла, як би кажучи: «Я тут, я готовий прийти на допомогу».

Колектив, що формується, стурбований тим, щоб кожен ішов вірним шляхом. У такому колективі переважає бажання працювати спільно, допомагати одне одному, бувати разом. Але бажання – це ще не все. Дружба, товариська взаємодопомога потребує постійного горіння, а не одиночних, хай навіть частих спалахів. У групі є на кого спертися. Авторитетні «доглядачі» маяка, ті, хто не дасть згаснути вогню, організатори, актив.

Група помітно вирізняється серед інших груп своєю індивідуальністю. Однак їй буває важко до кінця зібрати свою волю, знайти у всьому спільну мову, виявити наполегливість у подоланні труднощів, не завжди вистачає сил підкоритися колективним вимогам у деяких членів групи. Недостатньо проявляється ініціатива, не так часто вносяться пропозиції щодо поліпшення справ не тільки у своєму колективі, а й у тому загальному колективі, в який він, як частина, входить. Ми бачимо прояв активності сплесками, та й то не в усіх.

«Червоне вітрило»

Червоне вітрило – це символ спрямованості вперед, невгамовності, дружньої вірності, відданості своєму обов'язку. Тут діють за принципом «один за всіх і всі за одного». Дружня участь та зацікавленість справами один одного поєднуються з принциповістю та взаємною вимогливістю. Командний склад вітрильника – знаючі та надійні організатори, авторитетні товариші. До них

звертаються за порадою, допомогою, і вони безкорисливо надають її. Більшість членів «екіпажу» проявляється почуття гордості за свій колектив; всі переживають гіркоту, коли їх спіткають невдачі. Колектив жваво цікавиться, як справи в інших колективах. Буває, що приходять на допомогу, коли їх про це попросять.

Хоча колектив і згуртований, але бувають моменти, коли він не готовий йти наперекір бурям та негодам. Не завжди вистачає мужності визнати свої помилки відразу, але поступово становище може бути виправлене.

«Смолоскип, що горить»

Палаючий смолоскип – це живе полум'я, палим матеріалом для якого є тісна дружба, єдина воля, відмінне взаєморозуміння, ділове співробітництво, відповідальність кожного не лише за себе, а й за весь колектив. Так, тут добре проявляються всі позитивні якості колективу.

Світити можна і собі, пробираючись крізь зарості, піднімаючись на скелі, спускаючись у ущелини, торуючи перші стежки. Але хіба можна почуватися щасливим, якщо поруч комусь важко, якщо позаду тебе колективи, яким потрібна ваша допомога та ваша міцна рука? Справжній колектив – той, де безкорисливо приходять на допомогу, роблять усе, щоб принести користь людям, висвітлюючи, подібно до легендарного Данко, жаром свого серця дорогу іншим.

Завдання:

Оцініть рівень розвитку власного колективу за методикою О. М. Лутошкіна.

Тест 1. «Оцінка рівня соціально-психологічного клімату в колективі»

Мета: Визначення рівня соціально-психологічного клімату шляхом оцінки показників якості спілкування в колективі.

Інструкція: Використовуючи схему, необхідно прочитати вислови зліва, потім – справа, а потім відмітити ту оцінку, яка найбільше відповідає запиту:

3 — якість, що зазначена зліва, проявляється в колективі завжди;

2 — якість проявляється у більшості випадків;

1 — якість проявляється досить часто;

0 — ні ця, ні протилежна якість не проявляються досить чітко або в рівній мірі;

-1 — часто проявляється якість, розташована справа;

-2 — проявляється у більшості випадків;

-3 — проявляється завжди.

Таблиця 5.10

Опитувальник

| Показник якості спілкування | Оцінка | Показник якості спілкування |
|--|--------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Переважає бадьорий, життєрадісний настрій | (3, 2, 1, 0, -1, -2, -3) | Переважає пригнічений настрій |
| Доброзичливі стосунки, взаємні симпатії | (3, 2, 1, 0, -1, -2, -3) | Конфліктність стосунків, антипатії |
| У стосунках між угрупованнями усередині колективу існує взаємне порозуміння | (3, 2, 1, 0, -1, -2, -3) | Угруповання конфліктують між собою |
| Членам колективу подобається разом спілкуватися, приймати участь у спільній діяльності | (3, 2, 1, 0, -1, -2, -3) | Проявляють пасивність при спробі більш тісного контакту, виражають негативне ставлення до спільної діяльності |
| Успіхи та негаразди товаришів викликають співчуття, щире участь усіх членів колективу | (3, 2, 1, 0, -1, -2, -3) | Успіхи та негаразди інших або залишають байдужими, або викликають заздрість |
| Із повагою ставляться до точки зору один одного, терпимі щодо думок іншого | (3, 2, 1, 0, -1, -2, -3) | Кожний уважає власну точку зору визначальною, головною, нетерпимі щодо думок і висловів інших |
| Досягнення та невдачі колективу переживаються як свої власні | (3, 2, 1, 0, -1, -2, -3) | Досягнення та негаразди не знаходять відгуку у членів колективу |
| Почуття гордості за колектив | (3, 2, 1, 0, -1, -2, -3) | До заохочень і позитивних відзнак колективу залишаються байдужими |
| Колектив активний, повний енергії | (3, 2, 1, 0, -1, -2, -3) | Колектив інертний та пасивний |
| Співчутливо і доброзичливо відносяться до нових членів колективу, допомагають адаптуватися до нової ситуації | (3, 2, 1, 0, -1, -2, -3) | Новачки відчують себе сторонніми. До них часто виявляють ворожість |
| Спільні проекти викликають захоплення у всіх, наявність бажання працювати колективно | (3, 2, 1, 0, -1, -2, -3) | Колектив неможливо організувати займатися спільною справою, кожний думає лише про власні інтереси |
| У колективі існує справедливе ставлення до всіх членів, підтримують слабких, захищають їх | (3, 2, 1, 0, -1, -2, -3) | Колектив помітно поділений на «привілейованих» та «пересічних», зверхнє ставлення до слабких |

Обробка результатів.

Оціночна шкала:

22 бали і вище – високий ступінь створення сприятливих умов для роботи колективу;

від 8 до 22 – середній ступінь;

від 0 до 8 – низький ступінь;

від 0 до -8 – початковий ступінь несприятливості;

від 8 до -10 – середній ступінь несприятливості;

від -10 і менше – високий ступінь несприятливості.

Завдання:

Оцініть рівень соціально-психологічного клімату в вашому колективі за наведеною методикою.

Тест 2. «Визначення психологічного клімату в колективі»

Мета: Визначення рівня соціально-психологічного клімату.

Інструкція: За відповідь на кожне питання отримуєте стільки балів, якій номер відповіді обрали: а – 1, б – 2, в – 3, г – 4, д – 5.

1. З яким настроєм ви зазвичай йдете на роботу / навчання?
 - а) завжди з гарним настроєм;
 - б) з гарним настроєм частіше, ніж з поганим;
 - в) з байдужістю;
 - г) з поганим частіше, ніж з гарним;
 - д) завжди з поганим настроєм.

2. Чи подобаються вам люди, які працюють / вчаться разом з вами?
 - а) так, подобаються вам люди, які працюють разом з вами?
 - б) багато хто подобається, деякі – ні;
 - в) байдуже;
 - г) деякі подобаються, але багато хто – ні;
 - д) ніхто не подобається.

3. Чи буває у вас бажання перейти в інший колектив?
 - а) ніколи не буває;
 - б) рідко буває;
 - в) мені все одно де працювати;
 - г) часто буває;
 - д) думаю про це постійно.

4. Чи влаштовує вас ваша робота / навчання?
 - а) роботою / навчанням цілком задоволений;
 - б) швидше задоволений, ніж незадоволений;
 - в) робота / навчання мені байдужа;
 - г) швидше незадоволений, ніж задоволений;
 - д) зовсім незадоволений роботою.

5. Як, на вашу думку, до вас становиться адміністрація?
 - а) дуже добре;
 - б) добре;
 - в) байдуже;
 - г) швидше незадоволено;
 - д) дуже погано.

6. У якій формі до вас частіше звертається адміністрація?

- а) переконують, радять, чемно просять;
- б) частіше у ввічливій формі, іноді грубо;
- в) мені це байдуже;
- г) частіше в грубій формі, іноді чемно;
- д) у грубій формі, що принижує гідність.

Обробка результатів.

Загальна кількість балів

6-12 балів – людина високо оцінює психологічний клімат у колективі, подобаються люди, з якими працює;

13-18 балів – людині швидше байдуже щодо психологічного клімату в колективі, імовірно, є інша група, де спілкування для неї значуще;

19-30 балів – людина оцінює психологічний клімат у колективі як дуже поганий.

Завдання:

Оцініть соціально-психологічний клімат в вашому колективі за наведеною методикою.

Тест за методикою К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації»

Мета: Визначення індивідуального стилю поведінки в конфліктній ситуації.

Інструкція: В опитувальнику наведено 5 можливих варіантів поведінки в конфліктній ситуації, які згруповані у 30 пар. З кожної пари оберіть те судження, яке Ви вважаєте найхарактернішим для своєї поведінки.

1. а) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

б) Перш ніж обговорювати те, у чому ми не дійшли згоди, я намагаюся звернути увагу на те, із чим ми обидва погоджуємося.

2. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Я намагаюся владнати справу з урахуванням інтересів іншого і власних.

3. а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого і здебільшого зберегти наші стосунки.

4. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. а) Налагоджуючи спірну ситуацію, я повсякчас намагаюся знайти підтримку в іншого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруження.

6. а) Я намагаюся уникнути прикрощів.

б) Я намагаюся досягти свого.

7. а) Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання, щоб згодом зробити це остаточно.

б) Я вважаю за можливе поступитися одним, щоб досягти іншого.

8. а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я насамперед намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

9. а) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

б) Я докладаю всіх зусиль, щоб досягти свого.

10. а) Я наполегливо прагну досягти свого.

б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. а) Насамперед я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

12. а) Я завжди уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

13. а) Я пропоную серединну позицію.

б) Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

14. а) Я повідомляю іншому свою думку й запитую про його погляди.

б) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

15. а) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16. а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

б) Я намагаюся переконати іншого в перевазі моєї позиції.

17. а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18. а) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

19. а) Передусім я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.

б) Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом розв'язати його остаточно.

20. а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.

21. а) Під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

б) Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22. а) Я намагаюся знайти серединну позицію між моєю думкою та думкою іншої людини.

б) Я відстоюю свої бажання.

23. а) Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

б) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24. а) Якщо позиція іншого видається мені важливою, я намагатимуся йти назустріч його бажанням.

б) Я намагаюся переконати іншого дійти компромісу.

25. а) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

б) Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26. а) Я пропоную серединну позицію.

б) Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. а) Зазвичай я уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28. а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Налагоджуючи ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.

29. а) Я пропоную серединну позицію.

б) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30. а) Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.

б) Я завжди дотримуюся такої позиції в спірному питанні, щоб досягти успіху.

Бланк для відповідей

| № пари | а | б | № пари | а | б |
|--------|---|---|--------|---|---|
| 1 | | | 16 | | |
| 2 | | | 17 | | |
| 3 | | | 18 | | |
| 4 | | | 19 | | |
| 5 | | | 20 | | |
| 6 | | | 21 | | |
| 7 | | | 22 | | |
| 8 | | | 23 | | |
| 9 | | | 24 | | |
| 10 | | | 25 | | |
| 11 | | | 26 | | |
| 12 | | | 27 | | |
| 13 | | | 28 | | |
| 14 | | | 29 | | |
| 15 | | | 30 | | |

Опрацювання результатів

Кількість балів, яку Ви набрали за кожною шкалою, визначає тенденції дотримання відповідної поведінки в конфліктних ситуаціях. Бали підраховуються за наведеним далі ключем.

Ключ до відповідей:

| № з/п | Суперництво | Співпраця | Компроміс | Уникнення | Прийняття |
|-------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | | | | а | б |
| 2 | | б | а | | |
| 3 | а | | | | б |
| 4 | | | а | | б |
| 5 | | а | | б | |
| 6 | б | | | а | |
| 7 | | | б | а | |
| 8 | а | б | | | |
| 9 | б | | | а | |
| 10 | а | | б | | |
| 11 | | а | | | б |
| 12 | | | б | а | |
| 13 | б | | а | | |
| 14 | б | а | | | |
| 15 | | | | б | а |
| 16 | б | | | | а |
| 17 | а | | | б | |
| 18 | | | б | | а |
| 19 | | а | | б | |
| 20 | | а | б | | |
| 21 | | б | | | а |
| 22 | б | | а | | |
| 23 | | а | | б | |
| 24 | | | б | | а |
| 25 | а | | | | б |
| 26 | | б | а | | |
| 27 | | | | а | б |
| 28 | а | б | | | |
| 29 | | | а | б | |
| 30 | | б | | | а |

Інтерпретація результатів

Стиль поведінки, що має найбільше кількісне значення, вважається домінуючим. Можливі випадки, коли людина у конфліктних ситуаціях використовує різні стилі поведінки, що є найкориснішими.

Стиль суперництва (конкуренції). Прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та вольових зусиль. Орієнтація на власні ідеали та здібності. Авторитарність, яка спрацьовує в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення; якщо людина, яка приймає

рішення,— досвідчений керівник; якщо ситуація є критичною або інші люди розгубилися, комусь потрібно зрештою прийняти рішення.

Стиль співпраці. Активна участь у розв'язанні конфлікту з відстоюванням як своїх інтересів, так і інтересів партнерів. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує в ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і можливість попрацювати над подальшим розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін збігаються; якщо між партнерами є статусна рівновага.

Стиль компромісу. Здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін, що беруть участь у конфлікті. Прагнення прийняти рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує в ситуаціях, якщо ці сторони мають однакову владу, але протилежні інтереси; якщо необхідно виграти час і Вас задовольняє часткове рішення; якщо рішення потрібно прийняти швидко, тому що це найбільш економний і ефективний шлях; інші підходи до розв'язання проблеми видаються неефективними; є бажання зберегти стосунки з протилежною стороною.

Стиль уникнення. Відсутність прагнення до кооперації. Пасивність у відстоюванні своїх прав через неважливість для Вас розв'язання проблеми або у безвиході. Перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших спрацьовує в ситуаціях, коли напруженість конфлікту досить висока і необхідно її послабити; якщо рішення настільки незначні, що не слід витратити сили на їхню зміну; якщо потрібно виграти час на збирання доказів і підтримку іншого рішення; якщо виникає відчуття, що інші мають більше шансів на розв'язання проблеми.

Стиль пристосування. Здатність діяти спільно з партнером заради його інтересів. Прагнення до гармонії у стосунках, комфортності обох сторін спрацьовує в ситуаціях, коли необхідно зберегти мирні стосунки з партнерами; якщо наслідок конфлікту важливіший для партнерів, ніж для Вас; якщо у Вас замало влади або шансів на перемогу; якщо важливішими є інтереси партнера, а не власні; якщо Ви вважаєте, що для партнера таке рішення буде певним уроком, навіть якщо воно неправильне.

Завдання:

Оцініть власний стиль поведінки в конфліктній ситуації за наведеною методикою.

Методика діагностики комунікативного контролю (М. Шнайдер)

Мета: Методика призначена для вивчення рівня комунікативного контролю. Згідно з М. Шнайдером, люди з високим комунікативним контролем постійно слідкують за собою, добре обізнані, як поводитись, управляють своїми емоційними проявами. Разом з тим вони відчувають значні труднощі в спонтанності самовираження, не люблять непередбачуваних ситуацій. Люди з низьким комунікативним контролем безпосередні і відкриті, але можуть сприйматися оточуючими як занадто прямолінійні та нав'язливі.

Інструкція. Уважно прочитайте 10 висловлювань, які відображають реакції на деякі ситуації спілкування. Кожне з них оцініть як правильне (П) або неправильне (Н) стосовно себе, поставивши поряд з кожним пунктом відповідну букву.

Опитувальник

1. Мені здається важким наслідувати іншим людям.
2. Я міг би покривлятися, щоб звернути увагу оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям інколи здається, що мої переживання більш глибокі, ніж це є насправді.
5. В компанії я рідко опиняюсь в центрі уваги.
6. В різних ситуаціях у спілкуванні з іншими людьми я часто поведжусь по-різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому щиро упевнений.
8. Щоб досягти успіхів у справах та відносинах з людьми, я часто буваю саме таким, яким мене хочуть бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких я не терплю.
10. Я не завжди такий, яким здаюся.

Обробка та інтерпретація

По одному балу нараховується за відповідь «Н» на запитання 1, 5, 7 і за відповідь «П» на всі інші питання. Підраховується сума балів.

0-3 – низький комунікативний контроль; висока імпульсивність у спілкуванні, відкритість, розкутість, поведінка може мало змінюватись в залежності від ситуації спілкування і не завжди співвідноситься з поведінкою інших людей.

4-6 балів – середній комунікативний контроль; у спілкуванні щирий, щиро ставиться до інших, але стриманий в емоційних виявленнях, співвідносить свої реакції з поведінкою оточуючих людей.

7-10 балів – високий комунікативний контроль; постійно слідкує за собою, управляє виявленням своїх емоцій.

Завдання:

Оцініть власний рівень комунікативного контролю за наведеною методикою.

Тест на тип темпераменту

Тип темпераменту є вродженою особливістю нервової системи людини. Зазвичай, протягом життя він залишається незмінним (не плутайте темперамент із характером). Визначивши тип темпераменту людини, можна розповісти про швидкість виникнення психічних процесів індивіда та їх інтенсивність, про силу емоцій людини та це ще не всі характеристики.

Завдання:

Оцініть свій тип темпераменту – пройдіть тест за посиланням:

<https://ua.tvkoh.com/test-na-viznachennya-tipu-temperamentu.html>

Практичне завдання 5.5: «Управління соціально-психологічним кліматом в колективі»

Завдання: Розробіть для змодельованого підприємства стратегію управління соціально-психологічним кліматом в колективі. При цьому зверніть увагу на наступні складові стратегії:

- формулювання норм, цінностей;
- правила, етику спілкування;
- традиції в колективі;
- розвиток персоналу, особливо загальних компетентностей);
- формування колективу з врахуванням фактору психологічної сумісності;
- систему попередження та управління конфліктами;
- тимбілдингові заходи.

Навчальні питання, що виносяться на обговорення:

1. Що являє собою кадрова служба? Які її функції?
2. Яка роль кадрової служби в діяльності підприємства, організації?
3. Які основні напрямки роботи кадрової служби?
4. Якими знаннями та вміннями мають володіти працівники кадрової служби?
5. Які вимоги висуваються до менеджера з персоналу (керівника, начальника)?
6. Які обов'язкові кадрові документи вам відомі?
7. Які етапи включає аналіз чисельності, складу і структури персоналу підприємства, організації?
8. З якою метою проводиться аналіз чисельності, складу і структури персоналу підприємства, організації?
9. Що включає в себе поняття «соціально-психологічний клімат в колективі»?
10. Які існують показники сприятливого психологічного клімату?
11. Які існують показники несприятливого психологічного клімату?
12. Чим характеризується нейтральний психологічний клімат?
13. Які фактори впливають на формування психологічного клімату?
14. Які чинники забезпечують сприятливий психологічний клімат?

Методи навчання:

словесні (бесіда, розповідь-пояснення), практичні (вправи, практичні роботи, роботи з навчально-методичною літературою); аналітичний, синтетичний, узагальнення, виокремлення основного; творчий; робота під керівництвом викладача (виконання практичних завдань); методи формування пізнавальних інтересів, методи стимулювання і мотивації обов'язку й відповідальності (роз'яснення мети заняття, висування вимог, заохочення і покарання, оперативний контроль, вказування на недоліки, зауваження);

інтерактивні (проектування професійної ситуації).

Рекомендовані інформаційні джерела:

1. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / За заг. ред. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <http://surl.li/seqwor>
2. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
3. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П. та ін. ; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
4. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
5. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с. URL: <http://surl.li/gmgaqs>

ТЕМА 5: КАДРОВА СЛУЖБА

1. Що слід розуміти під функціональними повноваженнями менеджера з персоналу:
 - а) можливість впливати на працівників, що підпорядковані іншим лінійним керівникам;
 - б) можливість не виконувати певні управлінські рішення;
 - в) право залучати додаткові ресурси;
 - г) можливість додаткового заохочення?

2. Проекти наказів з персоналу в організації, як правило, готує:
 - а) менеджер з персоналу;
 - б) керівник організації;
 - в) лінійний менеджер;
 - г) заступник керівника організації.

3. Затверджений у встановленому порядку систематизований перелік справ, що використовуються в діловодстві відділу, в якому обов'язково зазначаються терміни зберігання документів, – це:
 - а) номенклатура справ;
 - б) особова справа;
 - в) посадова інструкція;
 - г) правила внутрішнього трудового розпорядку.

4. Обліковий документ, що обов'язково заповнюється відділом кадрів на всіх працівників, прийнятих на постійну, тимчасову або сезонну роботу, в якому записи проводять згідно з паспортом, дипломом, трудовою книжкою, – це:
 - а) особова картка;
 - б) особова справа;
 - в) посадова інструкція;
 - г) правила внутрішнього трудового розпорядку.

5. Влаштуючись на роботу вперше, працівник має подати у відділ персоналу такі документи:
 - а) паспорт, документи про освіту, резюме;
 - б) заяву й особовий листок з обліку кадрів;
 - в) трудову книжку, результати медичного обстеження;
 - г) паспорт, посвідчення водія, заяву.

6. Психофізіологічна сумісність пов'язана з розвитком таких процесів, як:
 - а) професійна та освітня підготовка працівників, організація праці на підприємстві;
 - б) сприйняття, увага, мислення, злагодженість сенсомоторних реакцій;
 - в) рівень організації торговельно-технологічного процесу на підприємстві;

г) статево-віковий склад, рівень дисциплінованості.

7. На психологічну сумісність впливають:

- а) рівень співвідношення між різними категоріями працівників;
- б) характеристики формальної структури колективу;
- в) індивідуальні якості працівників апарату управління;
- г) індивідуальні особливості кожного члена колективу.

8. Узагальненою характеристикою колективу, що свідчить про рівень його розвитку, є:

- а) внутрішньоколективна згуртованість;
- б) рівень освітньо-професійної підготовки працівників;
- в) соціально-демографічний поділ;
- г) ціннісно-орієнтаційна поведінка працівників.

9. Оптимальність режиму праці та відпочинку належить до наступної групи факторів які впливають на формування психологічного клімату в колективі:

- а) громадсько-політичні та економічні;
- б) правові та функціональні;
- в) організаційні;
- г) управлінські.

10. Згуртованість, здоровий соціально-психологічний клімат, як правило, властиві:

- а) малим групам;
- б) неоднорідним групам;
- в) однорідним групам;
- г) неформальним групам.

ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ У РОБОТІ АДМІНІСТРАТОРА

Навчальна мета: сформувати практичні навички планування роботи адміністратора на підприємстві, в т. ч. вироблення практичних навичок складання планової документації; формування організатора адміністратора і керівника підприємства; відпрацювання складання алгоритму роботи адміністратора у години прийому громадян.

Виховна мета: виробити вміння мислити, умотивувати необхідність знань сфери роботи офіс-менеджера, розвивати пізнавальні можливості, самостійність, самовдосконалення, увагу, прищепити професійні якості менеджера (уважність, осмислене ставлення до виконуваної роботи, аналітичний погляд).

Елементи заняття:

1. Організаційна частина.
2. Мотивація навчальної діяльності (виконання тестових завдань особистісного спрямування).
3. Актуалізація опорних знань (опрацювання теоретичного матеріалу, виконання практичних, ситуаційних завдань).
4. Діагностика правильності засвоєння здобувачами вищої освіти знань (навчальні питання, що виносяться на обговорення).
6. Підбиття підсумків заняття.
7. Повідомлення домашнього завдання.

Теоретичний матеріал 6.1: «Планування роботи керівника»

У кожного адміністратора є обмежена тривалість робочого часу, переважно це визначена йому трудовим законодавством – 8-ми годинний робочий день. Керівник повинний так організувати свою особисту працю, щоб максимально ефективно використовувати робочий час. Невміння цінувати час, раціонально ним розпорядитися приводить до того, що в остаточному підсумку – поспіх, неякісне виконання робіт, доопрацювання.

Практика вивчення фонду часу менеджера за кордоном показала, що з кожної сотні менеджерів:

- тільки 8 % не мають потреби в додатковому часі;
- 40-а % необхідно 25 % додаткового часу;
- інші вимагають 50 % додаткового часу для вирішення управлінських завдань.

Для наших менеджерів не мати часу й працювати як можна довше стало свого роду символом статусу (службового становища). Але чи вміє керівник раціонально розпоряджатися тим часом, що у нього є для вирішення управлінських завдань?

В сучасних умовах менеджери діють за умов, коли вони весь час відчують тиск (власників, вищих менеджерів, підлеглих, споживачів, ділових партнерів тощо). Як наслідок, чимало менеджерів зазнають стресів, що негативно позначається на ефективності їхньої праці.

Причиною незадовільної роботи багатьох адміністраторів є не вміння розпоряджатися часом. Такі керівники прагнуть виконати усі завдання самостійно, встигнути на усі наради, прийняти усіх відвідувачів, глибоко вникнути в усі питання діяльності підприємства. Вони приїждять на роботу першими і їдуть з неї останніми. При цьому чимало справ залишаються невиконаними. Керівник, який не вміє розпоряджатися часом, нездатний побачити перспективу за безліччю повсякденних турбот. Врешті, ефективність

його праці мінімальна, виникає відчуття незадоволення собою, підлеглими, невпевненість у власних силах. Причиною цього є невміння планувати роботу.

Для менеджера, що має нестачу часу на рішення виробничих, фінансових, соціальних і інших проблем, характерні:

- безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання ключових сфер діяльності;
- нервозність, поспіх і сумбурність у діях;
- нетерплячість у прийнятті рішень і у відносинах з рівними за посадою, і з підлеглими;
- недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах і низький ступінь делегування функцій та відповідальності підлеглим;
- відсутність порядку на робочому місці;
- надмірність й безсистемність роботи з документами і кореспонденцією;
- використання принципу «що не встиг на роботі – дороблю вдома».

Особливості часу як ресурсу: незворотність, неможливість купівлі та зберігання, заміни або збільшення обсягу.

Таким чином, час – один з ресурсів, який не відновлюється. Нестача часу на виконання поставлених завдань призводить до штучного подовження робочого дня, нераціонального його використання. Брак часу – це результат відсутності чіткості, плановості та організованості роботи керівників.

Планувати особистий робочий час керівника необхідно так само, як і всі інші види діяльності підприємства та його ресурси.

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

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

Успішна діяльність підприємства можлива лише за умови, що планування у ньому здійснюється цілеспрямовано. Проте керівництво багатьох підприємств через зайву самовпевненість не приділяє належної уваги розробці плану, а тому змушене вдаватися до «вольового» управління, що призводить до «аврального режиму» роботи і до зниженої якості результату. Цілі таких менеджерів, як правило, змінюються щоденно, а їх спосіб роботи демонструє, як не потрібно реалізовувати план.

Якщо є впевненість, що завдання є добре вивченим і достатньо простим для того, щоб можна було його вирішити без застосування формальних методів планування, то ця обставина виправдовує прагнення заощадити час на плануванні та використати його для організації і координації. Тому деякі підприємства можуть досягти певного рівня успіху, не докладаючи значних

зусиль на формальне планування. Більш того, саме лише планування і сам план не гарантують успіху. Проте формальне планування може створити ряд цінних та істотних чинників для успіху підприємства.

Будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватися за раніше складеним планом. Повною мірою це стосується і праці керівника. Як функція управління, планування полягає у встановленні цілей і визначенні шляхів їх досягнення.

Отже, процес планування праці менеджера повинен починатися з вибору ним особистих цілей.

Ефективний план повинен відповідати визначеним вимогам, а саме:

- у переліку видів діяльності не повинно бути місця нездійсненим справам.

- враховувати складність кожного конкретного завдання, тимчасові та інші витрати на його виконання.

- передбачати виправлення на непередбачений випадок, а також розрахуйте час на виконання того або іншого завдання.

- чітко визначені пріоритети як один з вирішальних факторів раціонального використання часу.

Оптимальна система планування повинна:

- забезпечити досягнення мети;

- не вимагати занадто багато часу на опанування;

- бути зручною при використанні.

Очевидно, що тривалість окремих справ неможливо оцінити абсолютно точно. Проте, після накопичення деякого досвіду можливо більш точно планувати свій час. Потрібно зважати, що робота найчастіше вимагає стільки часу, скільки його є у розпорядженні. Отже, встановлюючи для окремих справ конкретний проміжок часу, потрібно укладатися саме в цей час. Праця є більш зосередженою й більш послідовною, коли уникаєте від перешкод, якщо під зазначену задачу відведено визначений час.

При складанні плану дня потрібно дотримуватися основного правила планування часу, відповідно до якого планом повинно бути охоплено не більш 60% часу й приблизно 40% повинно бути залишено як резервний час для несподіваних справ. Якщо виходити з 10-годинного робочого дня, то це означає, що потрібно охопити планом не більше 6 годин. Однак метою повинен бути 8-годинний робочий день, при цьому запланований час повинен скласти приблизно 5 годин.

Якщо запланувати більш 60 % свого часу, то варто обов'язково довести складений список завдань до зазначених параметрів, установлюючи пріоритети, передоручаючи справи й скорочуючи відведений на них час. Залишок справ повинен бути або перенесений на наступний день, або викреслений взагалі, або довершений за рахунок понаднормових робочих годин.

Важливим аспектом планування роботи керівника є прийняття рішень по пріоритетам, скороченням і передорученню. Ціль: скоротити час, відведений на виконання завдань дня, до 5-6 годин.

Необхідність розробки квартального плану праці керівників вищого та середнього рівня викликана, певним чином квартальною періодичністю поведінки споживачів. Місячний план роботи керівника повинен містити перелік відомих заходів, в яких участь його обов'язкова, а також тих, які припадають на поточний місяць з річного плану (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Лінійно-календарної форма місячного плану особистої роботи керівника

| № пор. | Вид діяльності | Дати | | | | | | | | | | | |
|--------|---|------|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|----|-----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | ... | 29 | 30 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | ... | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 1 | Аналіз статистичної звітності | | | ... | ... | | | | | | | | |
| 2 | Оперативне планування діяльності | | | | | ... | ... | | | | | | |
| 3 | Моніторинг діяльності підприємств-конкурентів | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Аналіз фінансового стану | | | ... | | | | | | | ... | | |
| 5 | Оперативна нарада з питань маркетингу | | | | ... | | | | | | ... | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Ділова зустріч з контрагентами | | ... | ... | ... | ... | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

Щотижневий план розподілу робочого часу керівника повинен містити дії або участь керівника:

- повторювані в певні дні та години кожного тижня;
- плановані у визначені дні та години як необхідні;
- погоджені з партнерами дні та години ділових переговорів;
- призначені дні і години прийому, ділові зустрічі.

Тижневий робочий план містить день і годину роботи керівника протягом майбутнього тижня. Щоденний план розподілу робочого часу керівника складається найбільш докладно по годинах і хвилинах дня, з урахуванням тих дій, які були в тижневому плані, а також необхідні для поточного управління. Щоденний план робочого часу слід готувати завчасно, за 2-3 дні до наступу, з внесенням коректив протягом робочого часу, що передує планованому. Щоденний план роботи повинен складатися з докладним зазначенням дій і з зазначенням конкретного часу.

При плануванні особистої діяльності, керівникам необхідно дотримувати деяких основних правил планування робочого дня (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

Основні принципи планування організації діяльності праці керівників

| Правила початку дня: | Правила, що стосуються ходу робочого дня: | Правила завершення робочого дня: |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – починайте день з позитивним настроєм; – починайте роботу по можливості в один і той самий час; – здійсніть повторний огляд плану дня; – погоджуйте план дня із колегами; – ранком займіться важливими і складними задачами. | <ul style="list-style-type: none"> – фіксуйте терміни виконання завдань; – уникайте дій, що викликають зворотну реакцію; – уникайте додаткових невідкладних проблем; – уникайте незапланованих імпульсивних дій; – вчасно робіть паузи і дотримуйте розмірного темпу роботи; – виконуйте невеликі однорідні справи серіями; – робіть паузи між серйозними справами; – контролюйте час і плани. | <ul style="list-style-type: none"> – завершуйте розпочате; – здійсніть контроль результатів і самоконтроль; – складайте план наступного дня; – визначте найважливішу позитивну подію дня. |

При складанні короткострокових планів повинна визначатися центральна, найбільш трудомістка проблема періоду, яка повинна бути вирішена в його рамках; задачі, що виходять за його межі і задачі, до рішення яких треба приступити; можливі труднощі.

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.
2. Проведіть бліц-опитування один одного стосовно опрацьованого матеріалу.

Практичне завдання 6.1.1

1. Здійсніть аналіз видів робіт виконуваних директором підприємства
2. Визначте співвідношення особистої праці директора підприємства та його роботи зі співробітниками. Охарактеризуйте позитивні сторони та негативні аспекти такого співвідношення
3. Надайте характеристику фотографії робочого дня директора підприємства (з врахуванням заповнення стовпця 5 табл. 6.5).

Основними видами діяльності директора підприємства є: планування засідання, ділових зустрічей, переговорів; організація та проведення засідань, ділових зустрічей, переговорів; робота з документами, поїздки, огляди, розмови по телефону; планова, технічна й організаційна робота (ознайомлення з планами, звітами, технічною документацією, розбір техніко-економічної діяльності); навчання керівників; суспільна діяльність; фактично всі управлінські дії за участю підлеглих тощо.

В загальному обсязі робочого часу на особисті зустрічі витрачається до 76 % часу, у тому числі: наради, збори, прийоми відвідувачів (бесіди) – 30,5 %; службові поїздки (ділові зустрічі) – 23,5 %, контроль за роботою об'єктів управління і відвідування робочих місць – 10,5 %; телефонні розмови – 9,5 %; на

роботу з документами витрачається до 15,5 %, підготовку і організацію роботи – 5 %, особисті потреби і відпочинок – 2 %, втрати робочого часу – 3,5 %.

Якщо взяти окремо робочий тиждень директора підприємства, то його тривалість становить 45-50 годин і витрачається на: заплановані засідання, зустрічі – 40 %; роботу з паперами – 12 %; незаплановані зустрічі – 29 %; розмови по телефону – 12 % та поїздки, огляди – 7 %. Розподіл робочого часу керівника відображено на рис. 6.1.

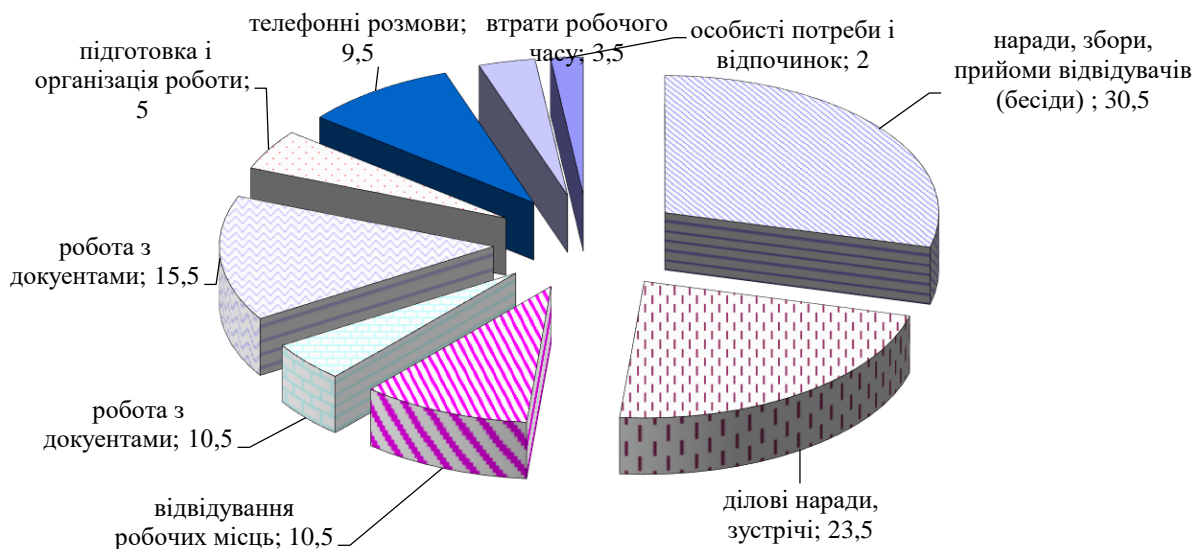


Рис. 6.1. Середньостатистичний розподіл робочого часу директора підприємства

Пропонується розглянути фотографію робочого дня директора підприємства – спостереження, вимір і послідовна фіксація всіх без виключення витрат часу впродовж певного проміжку робочого часу.

Метою її є виявлення втрат робочого часу і встановлення причин, які їх викликають, а також встановлення співвідношення між окремими видами витрат часу (табл. 6.5).

Таблиця 6.5

Фотографія робочого дня директора підприємства

| Дії особи | Місце знаходження | Час початку і завершення (хв.) | Тривалість (хв.) | Відповідність службовим обов'язкам |
|---|--|--------------------------------|------------------|------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Аналіз роботи попереднього дня | Робоче місце | 8-00:8-20 | 20 | |
| Робота з документами | Робоче місце | 8-20: 9:00 | 40 | |
| Проведення виробничої наради зі співробітниками | Робоче місце (на робочих місцях ін. працівників) | 9-00 : 11:20 | 140 | |

Продовж. табл. 6.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------------------|---------------|-----|---|
| Телефонні розмови з діловими партнерами | Робоче місце | 11-20 : 12-20 | 60 | |
| Вирішення особистих питань | Поза товариством | 12-20: 13-00 | 40 | |
| Обід | Поза підприємства | 13-00 : 14-00 | 60 | |
| Прийом співробітників | Робоче місце | 14-00 : 15:30 | 90 | |
| Виконання роботи економіста | Робоче місце | 15-30 : 15-50 | 20 | |
| Надання відповіді на ділову кореспонденцію | Робоче місце | 15-50 : 16-20 | 30 | |
| Робота з документами і підведення підсумків дня | Робоче місце | 16-20 : 17-00 | 40 | |
| Разом | | | 540 | |

* Примітка для стовця № 5

+ виконання службових обов'язків;

- перерви або дії, які не відповідають обов'язкам;

+/- дії, які не відповідають обов'язкам керівника, але корисні для товариства

Практичне завдання 6.1.2

Обробка карти фотографії робочого часу показує, що за весь період спостереження керівник виконував роботи у наступному обсязі (табл. 6.6).

Таблиця 6.6

Обсяг виконаних робіт заступником директора підприємства

| Види робіт | 1 т. | Пит. вага,% | 2 т. | Пит. вага, % | Всього, хв. | Відхилення |
|---|------|-------------|------|--------------|-------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Наради, зустрічі | 135 | 5,0 | 105 | 3,9 | 240 | (1,1) |
| Оперативна нарада з керівниками структурних підрозділів | 60 | 2,2 | 30 | 1,1 | 90 | (1,1) |
| Телефонні розмови з діловими партнерами | 155 | 5,7 | 135 | 5,0 | 290 | (0,7) |
| Інші ділові телефонні розмови | 150 | 5,6 | 135 | 5,0 | 285 | (0,6) |
| Участь в розробці мотиваційних схем | 75 | 2,8 | — | — | 75 | (2,8) |
| Розбір конфліктних питань | 45 | 1,7 | 60 | 2,2 | 105 | 0,6 |
| Визначення потреби підрозділів в навчанні кадрів | 30 | 1,1 | — | — | 30 | (1,1) |
| Нерегламентовані перерви, у тому числі: | 120 | 4,4 | 75 | 2,8 | 195 | (1,7) |

Продовж. табл. 6.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|------|------|------|------|-----|-------|
| через порушення трудової дисципліни (особисті телефонні розмови, прийом відвідувачів з особистих питань, перерви). | 30 | 1,1 | 15 | 0,6 | 45 | (0,6) |
| Через порушення нормального ходу технологічного процесу – очікування погодження рішень, час на перезавантаження даних комп'ютера | 90 | 3,3 | 60 | 2,2 | 150 | (1,1) |
| Регламентовані перерви (обід) | 300 | 11,1 | 300 | 11,1 | 600 | 0,0 |
| Процес розробки договорів | 135 | 5,0 | 105 | 3,9 | 240 | (1,1) |
| Підготовка організаційно-розпорядчих та ін. документів, перевірка звітів, різних планів | 60 | 2,2 | 120 | 4,4 | 180 | 2,2 |
| Закриття вакансій | 30 | 1,1 | 30 | 1,1 | 60 | 0,0 |
| Прийом відвідувачів з ділових питань | 120 | 4,4 | 0 | 0,0 | 120 | (4,4) |
| Службові роз'їзди | 130 | 4,8 | 180 | 6,7 | 310 | 1,9 |
| Моніторинг джерел та ринку праці | – | – | 90 | 3,3 | 90 | 3,3 |
| Робота з контрагентами | 120 | 4,4 | 180 | 6,7 | 300 | 2,2 |
| Обхід приміщень (робочих місць працівників структурних підрозділів) | 60 | 2,2 | 105 | 3,9 | 165 | 1,7 |
| Робота над дебіторською заборгованістю | 255 | 9,4 | 495 | 18,3 | 900 | 8,9 |
| Контроль роботи ресторану | 240 | 8,9 | 135 | 5,0 | 375 | (3,9) |
| Регулювання плану витрат і прибутків | 45 | 1,7 | 90 | 3,3 | 90 | 1,7 |
| Наведення порядку на робочому місці | 75 | 2,8 | 75 | 2,8 | 150 | – |
| Втрати робочого часу | 240 | 8,9 | 180 | 6,7 | 420 | (2,2) |
| Всього | 2700 | 100 | 2700 | 100 | – | – |

Завдання:

1. Надайте характеристику фотографії робочих тижнів заступника директора підприємства (табл. 6.6).

2. Здійсніть аналіз видів робіт виконуваних заступником директора підприємства

Теоретичний матеріал 6.2: «Планування роботи керівника на короткостроковий період»

Для керівника планування – обов'язкова умова ефективної роботи та виконаних у строк завдань. Основним інструментом оптимізації планування на короткотерміновий період вважається органайзер.

Основні типи органайзерів та методи їх формування (табл. 6.7).

Види й типи органайзерів керівника

| № | Назва | Характеристика |
|---|-----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Метод Лімончеллі | <p>Гуру тайм-менеджменту для адміністраторів Томас Лімончеллі рекомендує використовувати комп'ютерні органайзери разом з паперовими. Його система складається з трьох складових:</p> <ul style="list-style-type: none"> - календар; - список справ; - довгострокові цілі. <p>У календар вносяться зустрічі, дні народження та інші заходи, що повторюються.</p> <p>До списку справ – усі заплановані завдання у порядку їхнього пріоритету. «А» – справи на сьогодні, «В» – завдання, які необхідно завершити найближчим часом, «С» – всі інші.</p> <p>У переліку цілей – довгострокові плани.</p> |
| 2 | Метод Трейсі | <p>Брайан Трейсі використовує в органайзері систему, аналогічну до наведеної вище. Він виділяє п'ять видів завдань:</p> <ul style="list-style-type: none"> «А» – дуже важливі справи; «В» – обов'язкові; «С» – бажані; «D» – делеговані; «Е» – непотрібні справи, які можна не виконувати |
| 3 | Метод Аллена | <p>Девід Аллен, на відміну від Трейсі, пропонує ділити в щоденнику завдання на чотири категорії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - конкретні відносини; - етапи реалізації проектів; - заплановані відносини; - нетермінові завдання, які можна було б зробити. Сюди ж відносяться і ідеї, що виникають. |
| 4 | Метод Архангельського | <p>Гліб Архангельський розставляє пріоритети за таким принципом: виділити в щоденнику головне завдання дня, яке можна закрити сьогодні. Потім направити сили на вирішення частини великої проблеми. Далі усунути неприємне завдання дня.</p> <p>Крім того, у цій системі передбачені фіксовані зустрічі та гнучкі завдання, що становлять окремі списки</p> |
| 5 | Метод Кові | <p>Стівен Кові використовує «Матрицю Ейзенхауера» для планування. Виділяє чотири види завдань:</p> <ul style="list-style-type: none"> - важливі та термінові, - важливі та нетермінові, - термінові, але неважливі, - неважливі та нетермінові. |
| 6 | Метод Парабеллума | <p>Бізнесмен Андрій Парабелум, як і Кові, класифікує завдання щодо «Матриці Ейзенхауера». Проте, додатково він поділяє їх в органайзері на ранкові, денні, вечірні та завдання перед сном.</p> |

| 1 | 2 | 3 |
|---|---------------|---|
| 7 | Метод LOGBOOK | <p>Кожен із вищеперелічених методів має свої переваги та недоліки. Результатом їхнього аналізу стала розробка способу організувати робочий процес – універсального органайзера LOGBOOK. Він поєднує найкращі ідеї основних систем планування. LOGBOOK – інструмент селф-менеджменту та доповнює розглянуті методики розподілу часу, допомагає розставити завдання з пріоритетів та впорядкувати думки.</p> <p>Залежно від розв'язуваних завдань розворот органайзера можна використовувати будь-якого періоду – день, тиждень і навіть місяць.</p> <p>Права сторінка – сторінка фокусування, тобто, список справ на період.</p> <p>Категорія «А» – 3-4 найважливіші, але нетермінові завдання. Від їх вирішення може залежати значний проект або розвиток підприємства. Таких справ не повинно бути багато, і вони контролюються насамперед щодня.</p> <p>У категорію «В» входять 5-6 менш важливих завдань, які, однак, потрібно обміркувати та вчасно виконати.</p> <p>«С» – решта завдань. Якщо час не дозволяє, справи третьої категорії можна зробити пізніше.</p> <p>Вертикальна лінія на правій сторінці відокремлює область для запису імен людей, яким потрібно зателефонувати або зустрітися у конкретній справі. Внизу сторінки в так званому «підвалі» фіксуються справи, заплановані раніше на поточний період. Пізніше вони розподіляються за категоріями.</p> <p>Якщо список повністю заповнений, а справ, як і раніше, багато, настав момент делегувати частину справ колегам або домовитися з вищим керівництвом про розподіл завдань.</p> <p>Ліва частина органайзера – сторінка хаосу. Вона варта оперативної фіксації. Записуйте сюди всі завдання, що виникають у цей період, а потім розподіляйте їх за категоріями «А», «В», «С».</p> <p>Клеїти стікери, записувати нагадування, фіксувати доручення, які дано співробітникам, можна і потрібно.</p> |

Як правильно заповнювати органайзери

1. Головна мета – на першій сторінці

Щоб не забути про головну мету, потрібно записати її на одній із перших сторінок. Таким чином, при кожному відкриванні планувальника перед очима буде нагадувати про важливі стратегічні завдання, а не про поточні рутинні справи.

2. Викреслюйте вирішені справи

Якщо завдання виконане – сміливо викреслюйте його зі списку. Якщо ж розумієте, що ви не справляєтеся, переносіть завдання у список справ наступного періоду.

3. Звіряйтесь з «курсом»

Наприкінці органайзера записуйте плани на місяці та роки вперед. Коли заповнюєте завдання на більш короткі часові відтинки, завжди варто звіритися з глобальними завданнями в кінці планувальника.

4. Записуйте ідеї

На останній сторінці планувальника записуйте ідеї, які хотіли б реалізувати. Так з'явиться банк ідей, якими можна скористатися надалі.

Використання перерахованих методів розподілу часу практично допомагає звільнити додаткові ресурси керівника. Якщо звільнити у денному графіку 2 години від рутинних справ, у місяці з'явиться 40 «зайвих» годин на вирішення справді важливих стратегічних завдань.

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.
2. Проведіть бліц-опитування один одного стосовно опрацьованого матеріалу.

Практичне завдання 6.2.

На основі теоретичного матеріалу складіть найбільш оптимальний органайзер директора підприємства (на робочий день) та заступника директора підприємства (на тиждень) використовуючи один із запропонованих методів (табл. 6.7).

Теоретичний матеріал 6.3: «Планування та організація робочого часу керівника за допомогою Microsoft Outlook»

1. Значення та застосування програми MS Outlook. Програма *MS Outlook* призначена для планування робочого календаря, організації зустрічей, нарад і нагадувань про події, виконання телефонних дзвінків, розсилання повідомлень та листів окремій особі чи групі осіб, ведення щоденника, створення контактів і нотаток.

Після запуску програми відкривається область переходів (якщо задано відповідний параметр у команді *Вигляд*) і вікно, яке називається «*Outlook сьогодні*». У ньому користувач негайно отримує інформацію про заплановані й передбачені події, про завдання та повідомлення електронної пошти. Це вікно певним чином налаштовується: можна змінити набір папок у групі *Повідомлення, Параметри календаря, стиль вікна*. Якщо вікно не відображається за замовчуванням, потрібно клацнути на його піктограмі на панелі інструментів *Додаткова*.

Область переходів містить список доступних папок *Outlook* і кнопки доступу до головних служб: *Пошта, Календар, Контакти, Завдання, Нотатки, Список папок, Ярлики, Щоденник*. Порядок розміщення кнопок можна змінювати.

У списку папок є особисті папки й засоби для керування файлами, за допомогою яких можна перейти до папки «*Мій комп'ютер*» чи до *Провідника* для виконання дій над файловою структурою комп'ютера.

Особисті папки можна долучати та вилучати, створювати ієрархічні структури. Вони не мають фізичної адреси на диску – це внутрішні папки програми.

Для роботи з повідомленнями електронної пошти корисними є **папки пошуку**. У них містяться посилання на погруповані користувачем повідомлення: **великі повідомлення** (понад 100 Кбайтів тощо), **непрочитані повідомлення**, **повідомлення від конкретної особи чи від контактів певної категорії** тощо. **Власні папки** пошуку можна створювати й вилучати. Під час вилучення папки пошуку повідомлення не вилучають із **Outlook**, оскільки ці папки призначено не для зберігання погрупованих повідомлень, а для їх відображення. Щоправда, якщо повідомлення вибрати і вилучити, то воно буде переміщено в папку **Вилучені**.

У групу **Ярлики** можна помістити ярлики часто вживаних програм чи папок для роботи з ними, не виходячи з програми.

2. Створення контактів. Контакти створюють за допомогою команд **Створити / Контакт**. Папка **Контакти** є поштовою адресною книгою та сховищем відомостей про людей і організації, із якими ви спілкуєтеся. Використовуйте папку **Контакти** для зберігання адреси електронної пошти, поштової адреси, номерів телефонів, картинок і будь-яких інших відомостей, що стосуються до контактів, як-от: дні народження, роковини.

Відкривши контакт зі списку осіб, досить натиснути кнопку або вибрати команду меню, щоб відправити цій контактній особі запрошення на збори, повідомлення електронної пошти або завдання. За наявності модему **Microsoft Outlook** може набирати номери телефонів контактних осіб, при цьому можна зберегти дані про час розмови, які заносять у папку **Щоденник**, а також нотатки про розмову. Для того, щоб спростити відстежування операцій, які стосуються контакту, пов'яжіть із ним будь-який елемент **Microsoft Outlook** або документ **Microsoft Office**.

Microsoft Outlook розділяє ці імена або адреси на компоненти й поміщає їх в окремі поля. Сортування, групування та фільтрацію контактів можна виконувати щодо будь-якої частини імені або адреси.

Зберігаючи відомості про контактну особу, у файлі як його ім'я можна використовувати ім'я, прізвище, назву організації, коротке ім'я контактної особи або будь-яке інше слово, яке допоможе швидко знаходити цей контакт, наприклад «постачальник провізії». **Microsoft Outlook** пропонує декілька варіантів назви файлу, у якому зберігається контакт (можна вибрати також інше ім'я).

Для кожної контактної особи є можливість вводити до трьох адрес. Одна з них може бути вказана як поштова, після чого її можна друкувати на поштових наклейках, конвертах і використовувати для створення листів декільком адресатам.

У контакті можна додати рисунок:

1. Відкрийте або створіть контакт у папці **Контакти**.
2. У меню **Дії** виберіть **Додати рисунок**.
3. Знайдіть рисунок, який потрібно вставити.
4. Двічі клацніть на рисунок, який потрібно вставити.

Примітка. Розмір рисунка змінюється автоматично відповідно до розміру поля, відведеного під зображення контакту.

Контакти містять інформацію про працівників, знайомих тощо. Потрібно задати прізвище та ім'я, посаду, організацію, номери телефонів, адресу звичайну, адресу електронної пошти. Якщо контактів багато, то *MS Outlook* надає можливість вибрати категорію контакту із заданого списку (важливі особи, важливі клієнти, змагання, відпочинок, поїздка тощо) чи створити власну категорію, наприклад друзі, родичі чи ін. Якщо увімкнути параметр *Приватне*, то дані про контакт будуть недоступні для колег у локальній комп'ютерній мережі. На закладці *Деталі* задають номер підрозділу, скорочене ім'я, прізвище керівника (якщо особа є підлеглою) чи помічника (якщо особа є керівником), ім'я дружини, дату народження та інші дані. Після внесення даних виконують команду *Зберегти й закрити* або *Зберегти та створити* (для створення наступного контакту). Якщо створюють контактні записи для осіб, які працюють в одній організації, то застосовують команди *Дії / Створити* контакт у тій самій організації. Тоді в бланку контакту поля організації, адреса й службовий телефон будуть заповнені автоматично.

Можна впорядковувати контакти в алфавітному чи зворотному порядку, клацаючи на заголовках полів у списку контактів.

Користуючись контекстним меню конкретного контакту, певній особі можна назначити зустріч чи дати завдання, запросити на збори, надіслати листа чи зателефонувати. В останньому випадку після того, як модем набере номер, потрібно підняти слухавку й клацнути на кнопці *Розмова*. Факт розмови буде захронометровано в щоденнику.

Корисними є списки розсилання. Їх створюють командами *Створити / Список розсилання* (наприклад для розсилання листів чи повідомлень окремій групі працівників).

3. Робота з календарями. *Календар* використовують для планування робочого дня, тижня чи іншого періоду. Календар містить інформацію про події й нагадує про них (зокрема про свята та дні народження). Вирізняють дві головні події: зустріч і запрошення на збори.

Користуючись *Календарем*, можна також планувати різні зустрічі та запрошення на збори. Для *зустрічі* користувач зазначає тему, місце, характер зустрічі (службова, особиста, день народження); особу-контакт, категорію зустрічі, приватність, початок і кінець зустрічі, нагадування про зустріч, звуковий сигнал-нагадування, зайнятість у той час тощо.

Запрошення на збори – це повідомлення про зустріч із декількома особами, яким програма відсилає запрошення електронною поштою автоматично.

До активних зустрічей належать не лише створювані зустрічі, а й будь-які події певної вагомості, про які комп'ютер має нагадувати користувачеві, наприклад зателефонувати клієнтові у визначений час, піти в банк тощо. Переглядати події зручно в режимі *День / Тиждень / Місяць*, який вибирають зі списку *Поточне подання* на панелі інструментів *Додаткова*. У цьому режимі події можна редагувати.

Для користувачів робочої групи в локальній мережі слід створити й налаштувати спільний календар, що дасть змогу програмі автоматично узгоджувати час і місце зборів тощо.

Папка *Календар Microsoft Outlook* – це календар та засіб створення розкладів, повністю інтегрований з електронною поштою, контактами й іншими засобами. Є можливість переглядання відомостей для днів, тижнів і місяців.

Календар дає змогу виконувати такі дії:

Створення зустрічей і подій

Записи додаються в *Календар Microsoft Outlook* так само, як і в паперовий органайзер: клацніть на будь-який інтервал часу і введіть відомості. Нові градієнтні кольори дають змогу швидко знайти поточне число й час. Поточний час відображається тільки в режимах перегляду *День* і *Робочий тиждень*. Для нагадування про зустрічі, збори та події можна використовувати звукові сигнали й повідомлення, а для швидкого розпізнавання елементів – змінювати їхній колір.

Організація зборів

Для організації зборів досить вибрати час у *Календарі*, створити зустріч і запросити на неї учасників. Програма автоматично запропонує найраніший час, коли всі учасники будуть вільні. Якщо запрошення на збори розсилаються учасникам електронною поштою, кожен адресат отримає запрошення в папку *Вхідні*. Під час відкриття запрошення в *Microsoft Outlook* відображається повідомлення, якщо збори конфліктують із наявним елементом *Календаря*. Запрошення можна прийняти, прийняти під сумнівом або відхилити натисканням однієї кнопки. Учасники можуть запропонувати вигідніший для них час зборів, якщо на це є дозвіл організатора зустрічі. Відкривши збори, організатор може переглянути список запрошених, які прийняли і відхилили запрошення, а також тих, хто запропонував інший час.

Перегляд розкладів груп

Є можливість створювати календарі, у яких відображаються розклади груп користувачів або ресурсів. Наприклад, для того, щоб прискорити планування зборів за допомогою цього засобу, можна переглядати розклади всіх співробітників відділу або розклад використання всіх ресурсів приміщення, таких як конференц-зали.

Одночасний перегляд декількох *Календарів*

Можна переглядати одночасно декілька календарів, зокрема створені вами *Календарі* й загальні *Календарі* інших користувачів, наприклад, робочий календар і календар особистих зустрічей.

Крім того, можливе копіювання або переміщення зустрічей між календарями, що відображаються. **Область переходів** дає змогу швидко зробити ваш календар спільним і відкрити інші спільні календарі. Наданий власником календаря дозвіл визначає можливість створювати або зустрічі у цьому календарі.

Посилання на календарі веб-вузлів *Windows Sharepoint Services*

Доступ до веб-вузла *Microsoft Windows Sharepoint Services* дає змогу переглядати списки подій цього вузла у вашому *Календарі Outlook*. Ці списки

регулярно оновлюватимуться й можуть переглядатися одночасно з будь-якими особистими або спільними календарями.

Керування *Календарем* іншого користувача

За допомогою засобу передачі прав доступу один користувач може керувати *Календарем* іншого за допомогою своєї копії Microsoft Outlook. Наприклад, помічник з адміністративної роботи може керувати *календарем* керівника. Якщо керівник указав помічника як свого представника, то помічник може створювати, переміщати й видаляти зустрічі, а також організовувати збори від імені керівника.

Зустрічі

Зустрічі – це заходи, для яких резервується час у календарі, на які ніхто не запрошується і для яких не засучаються ресурси. Для зустрічей можуть бути задані нагадування. Крім того, є можливість задати вид календаря під час його перегляду іншими користувачами, указавши час зустрічі *як зайнято, вільно, під сумнівом* або як *час відсутності на роботі*. Могуть бути заплановані повторні зустрічі. Вони можуть переглядатися за днями, тижнями й місяцями. Можна запланувати зустріч у своєму календарі, а також отримати від інших користувачів права на планування або зміни зустрічей у їхніх календарях. Зустрічі також можуть бути позначено як *приватні*.

Збори

Збори – це зустріч із запрошенням осіб або із залученням ресурсів. Можна створювати й розсилати запрошення на збори – звичайні або мережеві, а також резервувати ресурси. Створюючи збори, визначте запрошуваних осіб, а також потрібні ресурси; виберіть час проведення зборів. Відповіді на надіслані запрошення надходять у папку *Вхідні*. Після створення зборів можна розширювати коло запрошених, а також переносити збори.

Події

Подія – це захід тривалістю понад 24 години. Прикладами подій є виставка-ярмарок, Олімпійські ігри, відпустка, семінар. Зазвичай подія відбувається одноразово й триває від одного до декількох днів, але щорічні події, такі як дні народження та річниці, відбуваються щорічно в певний день. Для подій, простих та щорічних, час у календарі не відводиться, але їх указують на титульних сторінках. Для інших користувачів, які переглядають ваш календар, час зустрічі, запланованої на весь день, позначається як *зайнято*, а час звичайної або щорічної події – як *вільно*.

4. Планування завдань та доручень.

Створення завдання «з нуля»

1. Укажіть у меню *Файл* на команду *Створити* й виберіть команду *Завдання*.

2. У полі *Тема* введіть ім'я завдання.

3. Уведіть в інших полях на вкладках *Завдання* та *Детально* відомості, які потрібно записати для цього завдання.

4. Щоб зробити завдання таким, що повторюється, натисніть кнопку *Повторення*, виберіть частоту повторення завдання (*щодня, щонеділі, щомісячно* або *щорічно*) й виконайте одну з таких дій.

Завдання повторення через рівні інтервали

Задайте параметри частоти повторення. Для повторення завдання через рівні інтервали не встановлюйте перемикач **Ставити нове завдання**.

Завдання повторення завдання на основі дати завершення

Установіть перемикач **Ставити нове завдання** та введіть у поле значення частоти повторення.

1. Якщо потрібно, задайте для завдання дати початку й закінчення.
2. Натисніть кнопку **ОК**, потім кнопку **Зберегти та закрити**.

Створення завдання на основі наявного завдання

1. У списку завдань виберіть те, яке потрібно скопіювати.

Інструкції:

- щоб виділити сусідні елементи, клацніть на перший елемент, натисніть клавішу SHIFT і, утримуючи її, клацніть на останній елемент;
- щоб виділити елементи, розміщені в розкидку, натисніть клавішу CTRL і, утримуючи її, клацніть на потрібні елементи;
- щоб виділити всі елементи, виберіть у меню **Правка** команду **Виділити все**.

Примітка. Вибір певних елементів можна спростити, змінивши поточне подання. Наприклад, якщо потрібно виділити всі повідомлення з однією темою, відкрийте папку, що містить ці повідомлення. У меню **Вигляд** виберіть послідовно команди **Впорядкувати по... Поточний вигляд**, а потім – команду **Тема**. Виберіть у поданні потрібні повідомлення.

2. У меню **Правка** виберіть команду **Копіювати**. Якщо команда **Копіювати** недоступна, клацніть на галочку в стовпці завдання **Значок** і повторіть спробу.

3. У меню **Правка** виберіть команду **Вставити**.

4. Якщо потрібно, відкрийте завдання та змініть його параметри.

Доручення – це різновид завдання, яке доручається виконати іншій особі. Його надсилають поштою на спецбланку або електронним повідомленням. Список завдань можна переглядати, змінювати, доповнювати чи вилучати.

5. Організація ведення Щоденника. **Щоденник** використовується для запису дат і часу взаємодії з контактами, наприклад кількості годин роботи з певним обліковим записом. Для створення списку всіх елементів, що стосуються до контакту, скористайтеся відстежуванням дій, замість того, щоб пов'язувати ці елементи з контактом.

Якщо відомий день створення або зміни файлу, але не відомий шлях до нього, **Щоденник** дасть змогу знайти потрібні відомості на основі часу роботи з файлом.

Записи заносять у **Щоденник** на основі часу виконання відповідних дій.

Відкриваючи запис, у **Щоденнику** відображають відомості про відповідну дію. Крім того, записи в **Щоденнику** можуть використовуватися як ярлики для переходу безпосередньо до елементів **Microsoft Outlook** або файлів, до яких належать ці записи в **Щоденнику**.

Щоб створити запис, слід скористатися командами *Створити / Запис у щоденнику*. У відповідні поля вводять потрібну інформацію. Записи можна переглядати (вибрати потрібний із запропонованого) і вилучати.

6. Створення нотаток. Нотатки створюють командами *Створити / Нотатки*. Вікно *Нотатки* можна переміщати, змінювати розмір, колір фону (синій, зелений, ліловий, жовтий, білий). Нотатки можна впорядковувати, друкувати, пересилати як вкладення за зазначеною електронною адресою. Нотатки можна переглядати та вилучати.

7. Створення й розсилання листів та повідомлень. *Лист* створюють за допомогою команд *Файл / Створити / Повідомлення*. Заповнюють у бланку потрібні поля. Щоб надіслати повідомлення, клацають на кнопці *Відправити*. Програма дає змогу створювати списки бажаних і небажаних контактів для захисту від спаму (небажані повідомлення) списки розсилання, а також задавати різні правила функціонування пошти. За допомогою правил повідомлення від конкретної особи можна заносити в окрему папку чи позначати прапорцем певного кольору тощо.

Миттєва передача повідомлень – це можливість, що надається службами *Microsoft MSN Messenger Service* і *Microsoft Exchange Instant Messaging Service*. Миттєва передача повідомлень дає змогу спілкуватися з контактами в реальному часі, як в особистій розмові.

Можна визначати, чи перебуває контакт в оперативному режимі, і задавати свій режим, який відобразиться в інших користувачів. Наприклад, якщо ви зайняті й не маєте можливості спілкуватися, змініте статус на *Зайнятий*.

Під час відкриття повідомлення в *Microsoft Outlook* або виведення його в область *читання* відбувається відображення *смарт-тега «Імена»* біля імені відправника. Додатково, *смарт-тег «Імена»* відображається для кожного імені в рядках *Кому* й *Копія*, коли користувач затримує курсор над ім'ям.

У контакті Outlook *смарт-тег «Імена»* відображається, коли користувач затримує курсор над адресою електронної пошти. У новому запрошенні на збори *смарт-тег «Імена»* відображається, коли користувач затримує курсор над ім'ям запрошеного.

Стан підключення відображається для будь-якого користувача, чия електронна адреса для миттєвої передачі повідомлень наявна в списку контактів для миттєвої передачі. Крім того, відображається стан підключення тих користувачів, які використовують службу *Exchange Instant Messaging Service*, незалежно від того, чи присутні вони в списку контактів для миттєвих повідомлень.

У *Microsoft Outlook* адреса для миттєвої передачі повідомлень кожного контакту, що використовує цю службу, може бути додана в полі *Миттєве повідомлення* на вкладці контакту *Загальні*.

Адресна книга Outlook – це ті ж самі контакти, які мають заповнене поле електронної адреси. Якщо список контактів заготовлений заздалегідь, то, щоб увести адресу, достатньо клацнути на кнопці *Кому...* й вибрати адресу із запропонованого списку контактів. За допомогою списків розсилок можна

надіслати однотипні листи багатьом контактам. Уставлений в електронний бланк листа (у поле *Кому...*) список розсилання можна редагувати безпосередньо на бланку.

Практичне завдання 6.3.

1. Запустіть програму *MS Outlook*.

2. Створіть контакти для занесення даних здобувачів Вашої групи. Зокрема, для ділових контактів оберіть шість-сім здобувачів із тих, з якими ви спілкуєтеся, тільки якщо є потреба, і для приватних – двох студентів, котрі є вашими друзями.

3. В одному із контактів уставте рисунок із галереї картинок.

4. Створіть групу розсилання для трьох ділових контактів. Надайте групі ім'я «*Менеджер*».

5. Зателефонуйте одному з клієнтів за допомогою комп'ютера. Цей пункт можна виконати, якщо є під'єднаний модем.

6. Увімкніть календар. Назначте на завтра ділову зустріч. Тема: навчання. Місце: бібліотека. Зазначте час зустрічі: 9.00. Організуйте нагадування про зустріч за 30 хв до її початку.

7. Назначте на завтра збори для групи «*Менеджер*». Тема: «Збори менеджерів». Місце: комп'ютерний клас. Час: 15.00.

8. Перегляньте список події в календарі у поточному поданні *Активні зустрічі*. Змініть поточне подання на *День / Тиждень / Місяць*.

9. Відредагуйте один із контактів так, щоб день народження особи був через декілька днів. Переконайтеся, що *Outlook* сьогодні інформує про це.

10. Назначте собі завдання: перевірити відвідування студентів вашої групи протягом тижня.

11. Створіть доручення контакту з групи «*Менеджер*» підготувати звіт протягом двох днів за доданими до доручення матеріалами.

Додайте формально до тексту доручення якийсь текст із власної папки.

13. Створіть у щоденнику запис типу *Документ* в категорії *Справи*.

Запис має бути про те, що вранці на зустрічі з представником групи «*Менеджер*» обговорювалося питання щодо організації випускного балу.

14. Знайдіть у щоденнику в категорії *MS Word* відмітку про запуск Word-документа на комп'ютері приблизно два місяці тому.

Відкрийте документ, клацнувши на його піктограмі, та переконайтеся, що це той, який ви вже місяць розшукуєте.

15. Створіть зелену нотатку зі змістом, який відповідає п. 13. Надайте нотатці категорію *Справи*.

16. Створіть синю нотатку з номером телефону групи «*Менеджер*».

17. Надішліть електронного листа довільного змісту на якусь адресу зі списку контактів.

18. Відправте повідомлення (лист) усім членам групи «*Менеджер*» з інформацією про досягнуті домовленості.

20. Продемонструйте виконані завдання викладачеві та завершіть роботу.

Завдання:

Індивідуально сформулювати звіт про виконання практичного заняття оформити в документі MS Word використовуючи функцію PrintScreen для створення скріншотів з детальним їх описом.

Навчальні питання, що виносяться на обговорення:

1. Що являє собою організація праці менеджера? Які її особливості?
2. Яка роль планування в діяльності керівника?
3. Які основні види планування робочого часу керівника?
4. Перерахуйте основні результати якісного оперативного планування.
5. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?
6. Визначте і охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера.
6. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?
7. Розкрийте сутність методів планування особистої праці менеджера.
8. Висвітліть стадії процесу планування часу як ресурсу.
9. Зазначте напрями аналізу витрат часу на виконання конкретних видів робіт.
10. Розкрийте правила планування та резервування часу менеджера.
11. Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера.
12. За допомогою яких принципів може здійснюватися визначення пріоритетності справ менеджера? Розкрийте зміст та можливість застосування кожного принципу.
13. Охарактеризуйте традиційні та комп'ютерні засоби планування особистої роботи менеджера.

Методи навчання:

словесні (бесіда, розповідь-пояснення), практичні (вправи, практичні роботи, роботи з навчально-методичною літературою); аналітичний, синтетичний, узагальнення, виокремлення основного; творчий; робота під керівництвом викладача (виконання практичних завдань); методи формування пізнавальних інтересів, методи стимулювання і мотивації обов'язку й відповідальності (роз'яснення мети заняття, висування вимог, заохочення і покарання, оперативний контроль, вказування на недоліки, зауваження); інтерактивні (проектування професійної ситуації).

Рекомендовані інформаційні джерела:

1. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Чичун В. А. та ін. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
2. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Освіти 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія-2006, 2024. 351 с.
3. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 383 с.

4. Свидрук І. І. Теорія організації: підручник. Львів: «Новий Світ – 2000», 2023. 174 с.

5. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2023, 352 с.

6. Хміль, Ф. І. Практикум з менеджменту організацій: навч. посіб. - 2-ге вид., стер. Львів: Магнолія-2006, 2024. 332 с.

7. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навчальний посібник. «Центр учбової літератури». Київ, 2023. 286 с.

ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ У РОБОТІ АДМІНІСТРАТОРА

1. Визначте ключові атрибути часу:

- а) порядок проти хаосу, послідовність, повторюваність, частота, зв'язаність з конкретними об'єктами, явищами, однонаправленість;
- б) порядок проти хаосу, тривалість, послідовність, повторюваність, частота, зв'язаність з конкретними об'єктами, явищами;
- в) тривалість, послідовність, повторюваність, частота, зв'язаність з конкретними об'єктами, явищами, однонаправленість;
- г) послідовність, повторюваність, частота, порядок проти хаосу, тривалість, зв'язаність з конкретними об'єктами, явищами, образність, однонаправленість.

2. Визначте концепції часу як стратегічного ресурсу адміністратора:

- а) час функціональна послідовність окремих подій, час – перервний односпрямований потік альтернатив, час – постійна величина, простір, поле;
- б) час лінійна послідовність окремих подій, час – безперервний розгалужений потік альтернатив, час – постійна величина, простір, поле;
- в) час – перервний односпрямований потік альтернатив, час – змінна величина, простір, поле, час функціональна послідовність окремих подій;
- г) час – змінна величина, час – постійна величина.

3. Визначте види робіт для аналізу змісту роботи адміністратора за змістом:

- а) за власною ініціативою, з ініціативи підлеглих, з ініціативи зверху (у залежності від рівня управління);
- б) збори, наради, прийом відвідувачів, телефонні розмови;
- в) короткострокові, середньострокові, довгострокові;
- г) комплексні, економічні, технічні тощо.

4. Визначте методи аналізу витрат робочого часу залежно від задач і їх масштабів:

- а) порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами, метод порівняння фактичних витрат часу даного менеджера із середніми витратами часу інших менеджерів того ж рівня, хронометраж;
- б) порівняння фактичних витрат часу, нормування, хронометраж, фоторафія робочого часу;
- в) порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами, метод порівняння фактичних витрат часу даного менеджера із середніми витратами часу інших менеджерів того ж рівня;
- г) фотографія робочого дня, карти робочого дня, хронометраж.

5. До етапу «Підготовка до інвентаризації» алгоритму інвентаризації та аналізу часу належать наступні кроки:

- а) визначення видів тимчасових витрат, визначення додаткових категорій (параметрів) для якісної оцінки досліджуваних часових витрат, визначити організацію процесу інвентаризації часу (загальна тривалість, періодичність, ресурси на проведення тощо);

- б) вимірювання витрат часу, заповнення бланків, проведення попереднього групування отриманих даних, підготовка їх до подальшого аналізу;
- в) аналіз тимчасових витрат, формулювання результатів аналізу часу виходячи із загальної мети дослідження, проектування шляхів і способів боротьби з втратами часу, пропозиція заходів щодо більш ефективного використання часу;
- г) аналіз шляхів і способів боротьби з втратами часу, узгодження мети і завдань з управління часом з планом по досягненню основних життєвих цілей (цілей діяльності організації), досягнення життєвої мети з використанням методів ТМ на практиці.

6. Матриця пріоритетів Ейзенхауера передбачає формування:

- а) 4 квадратів;
- б) 6 квадратів;
- в) 8 квадратів;
- г) 12 квадратів.

7. Визначте види робіт для аналізу змісту роботи менеджера за характером виконуваної діяльності:

- а) за власною ініціативою, з ініціативи підлеглих, з ініціативи зверху (у залежності від рівня управління);
- б) короткострокові, середньострокові, довгострокові;
- в) збори, наради, прийом відвідувачів, телефонні розмови;

8. Визначте вірну послідовність проектної технології цілепокладання за Г. А. Архангельським:

1 - планування по зонам уваги; 2 - визначення абстрактної «рамки» (абстрактного рівня) майбутньої мети; 3 - планування конкретного процесу (конкретного рівня) досягнення цілі; 4 - розподіл справ на «жорсткі» і «м'які»; 5 - визначення цінностей і принципів (правил функціонування цінностей); 6 - планування точних термінів.

- а) 2,5,3,6,4,1;
- б) 2,5,3,4,6,1;
- в) 2,5,6,3,1,4;
- г) 5,3,2,6,1,4.

9. До прийомів для зменшення потоку «незваних гостей» не належить:

- а) прохання до відвідувача викласти ситуацію в письмовому вигляді й відправити його поштою або факсом;
- б) табличка з написом «Прохання не турбувати»;
- в) відповідати різко і не завжди чемно не запрошеному відвідувачу;
- г) табу приймати без конкретної попередньої домовленості.

10. У чому полягає підведення підсумків телефонної розмови?

- а) висловлення подяки, прощання;
- б) розшифровування нотаток, які було зроблено під час розмови;
- в) запис розмови (реєстрація). Розшифровування нотаток, які було зроблено під час розмови. Аналіз розмови (як після ділової бесіди).
- г) фіксування телефонограми.

ТЕМА 7. ВИРОБЛЕННЯ ПРАКТИЧНИХ НАВИЧОК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Навчальна мета заняття: ознайомити з поняттям управлінського рішення, теоретичними і прикладними знаннями щодо організації сучасного діловодства, комплексом спеціальних знань і вмінь щодо принципів, прийомів і методів управління змістом робіт, основними факторами та елементами процесу формування стилю та іміджу менеджера.

Виховна мета заняття: формувати якості особистості здобувачів вищої освіти та пізнавальний інтерес.

Елементи заняття:

1. Організаційна частина.
2. Мотивація навчальної діяльності (виконання тестових завдань).
3. Актуалізація опорних знань (опрацювання теоретичного матеріалу, виконання практичних, ситуаційних завдань).
4. Діагностика правильності засвоєння здобувачами вищої освіти знань (навчальні питання, що виносяться на обговорення).
5. Підбиття підсумків заняття.
6. Повідомлення домашнього завдання.

Теоретичний матеріал 7.1: «Управлінські рішення»

Прийняття управлінських рішень є важливою складовою будь-якої управлінської діяльності. Якщо комунікація – це своєрідний «стержень», що проходить крізь усю організацію, то прийняття рішень – це «центр», навколо якого обертається життя організації. Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття – як процес, спрямований на появу цього продукту.

Досягнення стратегічних і короткострокових цілей підприємством забезпечується підготовкою, прийняттям і виконанням великої кількості рішень. Таким чином, рішення – це творчий процес вироблення однієї або кількох альтернатив із множини варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої мети.

Прийняття рішень в організації характеризується як:

- свідомо та цілеспрямована діяльність, яку здійснює людина;
- поведінка, яка базується на фактах та ціннісних орієнтаціях;
- процес взаємодії членів організації;
- вибір альтернативи в межах соціального та політичного стану організаційного середовища;
- частина загального процесу управління;
- обов'язкова складова щоденної праці менеджера;
- має важливе значення для виконання всіх функцій управління.

Прийняття правильних рішень – це сфера управлінського мистецтва. Здатність та вміння робити це розвивається з досвідом, якого керівник набуває протягом усього життя. Сукупність першого та другого, знання та вміння становлять компетентність будь-якого керівника і, залежно від досягнутого рівня компетенції, ведуть мову про ефективність роботи менеджера.

Завдання:

3. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.

4. Проведіть бліц-опитування один одного стосовно опрацьованого матеріалу.

Ситуаційне завдання 7.1 «Стратегія «на перспективу»

Головним напрямом діяльності компанії «Анвол» було надання послуг із забезпечення підприємств України обладнанням для металообробки, ковальсько-пресовим обладнанням, деревообробними верстатами, комплектуючими та запчастинами. В асортименті переважало устаткування вітчизняного виробництва. Через те, що в цьому сегменті ринку висуваються значні вимоги до асортименту продукції, компанія поступово розширювала свій асортимент за рахунок обладнання та верстатів зарубіжного виробництва. На цей час основним напрямом діяльності підприємства є закупівлі уживаного та нового устаткування (верстати, оснащення, металорізальний і допоміжний інструмент, запасні частини тощо) як вітчизняного, так і імпортного виробництва, його продаж як в Україні, так і за кордон, а також надання послуг, пов'язаних із проведенням післяпродажного обслуговування, пусконаладжувальних робіт, супроводу в процесі експлуатації.

Протягом 10 років діяльності підприємство підтримувало ділові зв'язки з заводами-виробниками відповідного обладнання, верстатів та інструменту; сформувало велику базу партнерів і отримало можливість у найкоротший термін поставляти уживане або нове обладнання за найменшими цінами. Схема роботи підприємства така: до підприємства надходить замовлення від споживача про необхідне йому устаткування. Менеджер підприємства здійснює пошук. Якщо замовника задовольняє ціна устаткування, його технічний стан, надання гарантії або її відсутність, термін поставки, укладається протокол наміру, а згодом - договір.

Після отримання 100 % оплати за устаткування, підприємство відвантажує його покупцю, виконує монтаж верстата й пусконаладжувальні роботи. Після цього підписується акт здачі-прийняття, що засвідчує закінчення договору. Сьогодні технічний парк підприємства налічує більше 100 одиниць верстатів, які розміщено у складських приміщеннях великої площі. Значна частина цього парку законсервована, деякі верстати майже не експлуатувалися, а деякі ще знаходяться на ремонті. Конкретних запитів на наявне устаткування компанія поки не має. Більш того, на ринку обладнання для металообробки склалась ситуація, коли багато машинобудівних підприємств прагнуть звільнитися від непотрібного їм устаткування.

Наявна потужність верстатного парку країни набагато перевищує потреби виробництва. Враховуючи особливості ситуації, що склалась, директором підприємства було сформовано стратегічні орієнтири, спрямовані на дальший розвиток підприємства. Перший напрям діяльності - купувати верстати «на перспективу», тобто закуповувати обладнання, яке на цей час не має великого попиту, але за прогнозами в майбутньому на нього з'явиться значний попит. Оскільки заводи розпродають непотрібне їм устаткування, підприємство може купувати майже нові або законсервовані верстати за низькою ціною, з гарними технічними характеристиками вітчизняного й імпортного виробництва. Це

верстати інструментального виробництва, що використовуються не для серійного виробництва, а для виготовлення різних деталей, інструменту тощо.

Директор вважає, що в майбутньому зросте активність на попит у цьому устаткуванні зі збільшенням потреб у ньому з боку дрібних і середніх приватних підприємств і організацій. Другий напрям діяльності - купувати обладнання за зниженою ціною в очікуванні зростання попиту на нього в майбутньому. Проводити ремонтні, підготовчі передпродажні, профілактичні роботи з цим обладнанням та продавати його вже за ринкової ціною. Як вже було зазначено, на сьогодні технічний парк налічує більше 100 одиниць верстатів. Це негативно відображається на складських витратах та швидкості обертання оборотних коштів, адже верстати простоюють без дії, інвестиції не працюють.

Завдання:

1. Проведіть дискусію в групі знаступних питань:

1) Які фактори зовнішнього і внутрішнього середовища необхідно врахувати директорові в процесі прийняття рішення про дальший розвиток компанії?

2) Які чинники сприяють досягненню успіху на ринку обладнання?

2. Прокоментуйте рішення, прийняті директором, стосовно майбутньої діяльності підприємства. Надайте свої рекомендації.

Ситуаційне завдання 7.2 «Помилкове рішення»

Страхова компанія «Кредо» працює на ринку України і має розгорнуту мережу відділень у центральному й східному регіонах країни. Після виходу масштабної рекламної кампанії на телебаченні в компанію стали надходити телефонні дзвінки людей, які бажають у ній застрахуватися, із західного регіону України.

У зв'язку з відсутністю в цьому регіоні відділень компанії директором з продажу було прийнято рішення здійснювати продаж договорів страхування таким клієнтам через Інтернет. Для виконання цього завдання був створений відділ з двох співробітників компанії, на яких були покладені обов'язки обслуговувати в телефонному режимі клієнтів із західного регіону, докладно розповідати їм про страхові продукти, що пропонуються компанією, і здійснювати продаж за допомогою системи on-line.

Пропрацювавши у такий спосіб протягом одного року і проаналізувавши обсяги продаж і розміри отриманих страхових платежів від західних клієнтів, будучи впевненим у тому, що організація продажу на місці збільшить кількість платежів, директор з продажу прийняв рішення про доцільність відкриття відділення компанії в одному з центральних міст західного регіону. На посаду начальника відділення був прийнятий Олександр, який до цього працював протягом трьох років на посаді начальника управління зі страхування транспорту у страховій компанії «ВСН», діяльність якої успішно розвивалася в західному регіоні України. Перед Олександром була поставлена мета організувати роботу відділення, набрати страхових агентів у кількості 5 осіб, виконувати щомісячний план по збору страхових платежів у розмірі 700 000 000,00 грн. (Розмір плану був встановлений виходячи з аналізу планових завдань, що виконувались

іншими відділеннями, а також враховуючи ту думку, що широкомасштабна телевізійна реклама вплинула на впізнаваність ім'я компанії в західному регіоні).

Для виконання своїх обов'язків Олександрю була видана довіреність на укладення договорів страхування. Довіреність була видана з правом передоручення названих у дорученні повноважень іншим співробітникам компанії. Начальнику відділення був встановлений оклад 20 000,00 грн. Іншим співробітникам заробітна плата була встановлена у вигляді мінімального окладу плюс агентська винагорода в розмірі 7 % від страхових платежів за договорами страхування, проданими співробітником. У разі перевиконання плану, встановленого для відділення, сума агентської винагороди збільшувалася до 15 %. Через рік після початку роботи західного відділення, підбиваючи фінансові результати року, стало очевидно, що розмір страхових платежів від клієнтів західного регіону знизився порівняно з попереднім роком, коли продаж здійснювався з центрального офісу через Інтернет; збитковість збільшилася (обсяг страхових виплат зріс). Після перевірки результатів роботи відділення представниками центрального офісу було виявлено, що співробітники продавали договори страхування не тільки страхової компанії «Кредо», а й договори інших страхових компаній. Більш того, за деякими видами страхування договори інших страхових компаній пропонувалися більш наполегливо і переконливо, ніж договори «Кредо».

У своїх поясненнях щодо цієї ситуації співробітники відділення вказали, що начальник відділення сам давав їм вказівки на продаж договорів страхування КАСКО та ОСЦВ страхової компанії «ВСН» і платив за це агентську винагороду в розмірі 10 % від проданого поліса. Продаж договорів страхування інших страхових компаній вони здійснювали без відома начальника, що не важко було зробити, оскільки останній дуже рідко з'являвся на роботі. Продавати договори інших страхових компаній їм було вигідніше, ніж компанії «Кредо», адже агентську винагороду в інших компаніях встановлено в розмірі 15 % від суми кожного проданого договору, незалежно від загального обсягу продаж. Крім того, розмір встановленого плану для відділення виконати нереально, враховуючи різноманітність страхових компаній, що знаходяться в їх регіоні, які пропонують страхові продукти за цінами значно нижчими, ніж у них. Виявивши всі вище зазначені факти і проаналізувавши ефективність роботи відділення, директор з продажу прийняв рішення закрити відділення і, у разі наявності попиту на послуги компанії, продавати договори страхування в цей регіон через Інтернет.

Завдання:

1. Проаналізуйте помилки, які були допущені керівництвом компанії в процесі прийняття рішення про відкриття відділення у західному регіоні? Чи варто було його відкривати?

2. Які визначте заходи, які б допомогли запобігти збитковості західного відділення страхової компанії «Кредо»?

3. Визначте заходи, які б дозволили запобігти порушенням співробітниками відділення власних прав та обов'язків?

4. Запропонуйте комплекс заходів для виходу із ситуації, що склалась.

Практичне завдання 7.3 «Проблеми зростання»

Компанія ЗАТ «ЮКТ» за рейтингами незалежних експертів входить до 10 найдинамічніших інвестиційних компаній України та до 10 компаній, що забезпечують найкращий рівень сервісу своїм клієнтам. На ринку України компанія існує з 1993 року. За останні роки зусиллями компанії було консолідовано для різних клієнтів великі пакети акцій більш 30 підприємств різних галузей економіки, сумарна капіталізація яких перевищує 8 млрд дол. США. Досвід успішної реалізації програм реструктуризації підприємств та комплексного супроводження великих M&A операцій дозволяє компанії конкурувати на рівних із найбільшими консалтинговими компаніями світового рівня. Всі стратегічні, а також і тактичні питання в компанії традиційно вирішувались самостійно генеральним директором компанії. Це було пов'язано з тим, що він стояв у витоків створення компанії і практично самостійно напрацював ключові бізнесконтакти та формував стратегію розвитку компанії. Зростання компанії, обсягів її операцій, розвиток нових напрямів бізнесу зумовили неможливість адекватно та своєчасно реагувати з боку директора на всі процеси, що спричинило падіння ефективності у прийнятті рішень.

Усі без виключення бізнес-процеси проходили через керівника компанії, створюючи великий тиск в одній точці комунікаційного каналу, через що падала ефективність та швидкість прийняття рішень. Компанія перестала бути здатною підтримувати імідж вискоефективної та надійної для партнерів і замовників організації, що призвело до втрати певних конкурентних переваг та позицій на ринку фінансово-інвестиційних послуг. Іншим аспектом та проявом наявної проблеми, пов'язаної із зростанням компанії, є те, що традиційно одним із значних напрямів бізнесу компанії «ЮКТ» був і залишається інвестиційний консалтинг. У цьому бізнес-полі компанія тримала лідерські позиції в певному сегменті і вважалась однією з найкращих консалтингових компаній на сході України.

Із розвитком нового напрямку бізнесу - управління активами клієнтів - за рішенням директора компанія почала як додаткову послугу надавати клієнтам інвестиційні рекомендації у вигляді інформації стосовно профілів та перспектив розвитку основних українських емітентів, які періодично викладаються на веб-сайті компанії. Для їх підготовки проводяться складні та трудомісткі аналітичні дослідження співробітниками відділу інвестиційного консалтингу. У такий спосіб склалася ситуація, за якої співробітники відділу інвестиційного консалтингу більше не в змозі реалізовувати на якісному рівні проекти з інвестиційного консалтингу, тому що переважно весь їх робочий час спрямовується на підготовку аналітичних доповідей для відділу управління активами клієнтів. Ця ситуація спричинила зменшення замовлень з боку клієнтів, втрату певної завойованої ніші ринку та зниження частини доходів компанії за рахунок зменшення обсягів надання послуг з інвестиційного консалтингу. Через

втрату замовлень та зниженням рівня доходів від надання послуг з інвестиційного консалтингу директор компанії був не задоволений роботою свого заступника і почав висувати претензії з цього приводу.

Завдання:

1. Проаналізуйте помилки, які були допущені директором у процесі започаткування нового напрямку діяльності?
2. Визначте до яких дій треба вдатися директору компанії з приводу відновлення ефективності функціонування компанії?
3. Продискутуйте якими повинні бути дії з боку заступника директора стосовно падіння обсягів надання послуг з інвестиційного консалтингу?

Практичне завдання 7.4 «Людський фактор»

Андрій мав відповідну освіту, захоплювався програмуванням, досяг успіху в ньому під час навчання і його, як самого талановитого, залишили на кафедрі для написання дисертації. За участь у державному проекті, Андрій був представлений до державної нагороди. Але оплата праці талановитого програміста була незначною, та й ось-ось мала народитися перша дитина. Що ж робити? Вихід із ситуації з'явився дуже скоро. Колишній однокласник, що заснував свій бізнес, потребував написання програми для управління власним бізнесом. Саме він і запропонував Андрію роботу. Ресурси він надавав у повному обсязі, та й що може бути важливіше цікавої роботи, тим більше, якщо за неї заплатять достойні гроші? Андрій прийняв пропозицію.

Програма вийшла чудова, за два роки Андрієм вона була практично доведена до того рівня, який був потрібний компанії. Бізнес, як і раніше процвітав, але масштаби діяльності залишалися незначними. Програма підтримувала його цілком успішно і повністю відповідала його потребам. За 10 років роботи в компанії свого приятеля Андрій, створивши програму, підтримував її в робочому стані, проводив роботи з її вдосконалення. Одного разу приятель - власник бізнесу зібрав усіх у конференц-залі компанії і радісно представив нового співробітника, який повинен був очолити бізнес.

Перед новим керівником - Олексієм були поставлені амбітні цілі: збільшити прибутковість компанії в 10 разів, так само як і частку ринку. За 1,5 року бізнес, завдяки зусиллям Олексія, зріс як на дріжджах: були відкриті нові торгові точки, їх стало в 10 разів більше, ніж було. Чисельність співробітників у компанії збільшилася в 5 разів, у тому числі і в офісі. Компанії знадобилося нове програмне забезпечення - як для ведення управлінського обліку, так і для організації управління матеріальними, людськими і інформаційним потоками, відділом логістики та відділом з управління персоналом.

Олексій, розуміючи, що на ринку ІТ є вибір різноманітних комплексних програмних продуктів, вирішив, що прийшов час здійснити заміну старої інформаційної системи на нову - потрібно тільки правильно сформулювати потреби та оцінити якість і гнучкість майбутнього програмного продукту. Та й гроші в компанії вже з'явилися, так що дозволити таку покупку вона собі зможе.

«Розроблення програмного продукту силами програмістів компанії - справа дорога і безглузда. Перепродавати його недоцільно, та й навіщо час втрачати?» - міркував Олексій, запросивши до себе всіх керівників відділів компанії, в тому числі й керівника відділу ІТ - Андрія для того, щоб обговорити питання купівлі та встановлення нового програмного забезпечення. Після бурхливих обговорень одноголосно було прийнято рішення про те, що пора йти в ногу з часом.

Андрію було доручено провести тендер серед постачальників програмного забезпечення, внести свої пропозиції щодо постачальника і продумати, які зміни потрібно внести в структуру ІТ відділу. Розробити план дій, який подати через тиждень. Термін проведення тендера - один місяць. Через тиждень Андрій план не надав, пославшись на зайнятість. Однак протягом місяця проводив зустрічі з постачальниками програмних продуктів. Після кожної проведеної зустрічі, в неформальних умовах, бурхливо обговорював з колегами дорожнечу і непотрібність придбання. Через місяць керівник запросив Андрія для розмови про результати проведеного тендера.

Андрій, розуміючи, що Олексій мало що в цьому розуміє, барвисто пояснював, що жоден із продуктів не відповідає потребам компанії. Після кількох зустрічей, які мали практично однаковий фінал, Олексій почав розуміти, що Андрій просто саботує вирішення питання, навмисно його затягуючи, при цьому підриває його авторитет у колективі, розповідаючи, що знову прийшли співробітники - його улюбленці, і заробітні плати у них вищі, а вони - «ветерани» компанії, які підняли бізнес, несправедливо обділені, передусім, грошима, та й взагалі «господар» за все те, що Андрій для нього за 10 років зробив, буде винен йому ще довго.

Атмосфера в офісі загострювалася, назрівав конфлікт. Андрій зробив усе можливе, щоб саботувати рішення не лише тих завдань, які були поставлені його відділу і йому особисто, а й втягував у протистояння відділ логістики та бухгалтерію в повному складі. Потрібно було терміново вживати заходів.

Завдання:

Продискутуйте в групі з наступних питань:

1. За якою технологією прийняття управлінських рішень діяв Олексій, пропонуючи купівлю нового програмного продукту?
2. Якими можуть бути наслідки обраного типу поведінки Андрієм?
3. Які управлінські рішення повинен прийняти керівник для розв'язання проблеми?

Тестове завдання 7.5 «Визначення спрямованості керівника в різних управлінських ситуаціях»

Інструкція: Виберіть у кожній управлінській ситуації найбажаніший для вас варіант поведінки.

Позначте відповідну обраному варіанту літеру в таблиці:

Таблиця 7.1

| Номер ситуації | Варіант відповіді | | | |
|----------------|-------------------|---|---|---|
| 1 | Г | Б | В | А |
| 2 | Б | А | Г | В |
| 3 | А | Г | В | Б |
| 4 | А | В | Б | Г |
| 5 | Б | А | Г | В |
| 6 | В | Б | Г | А |
| 7 | А | Г | Б | В |
| 8 | А | В | Б | Г |
| 9 | Б | В | Г | А |
| 10 | Г | Б | А | В |
| 11 | А | Б | Г | В |
| 12 | В | Г | Б | А |
| 13 | Г | Б | В | А |
| 14 | Б | В | Г | А |
| 15 | А | Г | В | Б |
| 16 | Б | А | В | Г |
| 17 | Г | В | А | Б |
| 18 | В | Г | А | Б |
| 19 | Г | Б | В | А |
| 20 | Г | В | А | Б |

СИТУАЦІЯ 1. Ваш безпосередній керівник, минаючи вас, дає термінове завдання вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням іншого відповідального завдання. Ви і ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Оберіть найприйнятніший для вас варіант рішення.

А. Не заперечуючи завдання начальника, буду суворо дотримуватися посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.

Б. Все залежить від того, наскільки для мене багато важить авторитет керівника.

В. Висловлю підлеглому свою незгоду із завданням керівника, попереджу його, що надалі в подібних випадках буду скасовувати завдання, що не узгоджені зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.

СИТУАЦІЯ 2. Ви отримали одночасно два термінові завдання: від вашого безпосереднього керівника та директора. Часу для узгодження строків виконання завдань у вас немає, необхідно терміново почати роботу. Виберіть бажаний варіант рішення.

А. Передовсім почну виконувати завдання того керівника, якого більше поважаю.

Б. Спочатку буду виконувати найважливіше, на мій погляд, завдання.

В. Спочатку виконаю завдання директора.

Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

СИТУАЦІЯ 3. Між двома вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожен з них окремо звертався до вас із проханням, щоб ви розібралися і підтримали його позицію. Оберіть свій варіант поведінки в цій ситуації.

А. Я повинен припиняти конфлікти на роботі, а особисті конфліктні стосунки - це їх особиста справа працівників.

Б. Найкраще попросити розібратися у конфлікті представників громадських організацій.

В. Передусім особисто спробую розібратися в мотивах конфлікту і знайти прийнятний для обох підлеглих спосіб примирення.

Г. Необхідно з'ясувати, хто з членів колективу є авторитетом для конфліктуючих, і спробувати через нього впливати на цих людей.

СИТУАЦІЯ 4. У найбільш напружений період завершення виробничого завдання у відділі здійснено непорядний вчинок, порушена трудова дисципліна, в результаті чого допущено брак. Керівнику відділу невідомий винуватець, проте виявити і покарати його необхідно. Як би ви вчинили на місці керівника? Виберіть прийнятний для вас варіант рішення.

А. Залишу з'ясування фактів щодо цього інциденту до закінчення виконання виробничого завдання.

Б. Запідозрених у провині викличу до себе, серйозно поговорю з кожним віч-на-віч, запропоную назвати винного.

В. Повідомлю про те, що трапилося тим із співробітників, кому найбільш довіряю, запропоную їм виявити винуватців і доповісти.

Г. У кінці робочого дня проведу збори відділу, публічно вимагатиму виявлення винних і їх покарання.

СИТУАЦІЯ 5. Вам надана можливість вибрати собі заступника. Є кілька кандидатур. Кожен претендент відрізняється такими якостями.

А. Перший прагне насамперед до того, щоб налагодити доброзичливі, товариські стосунки в колективі, створити на роботі атмосферу взаємної довіри і дружнього ставлення, вважає за краще уникати конфліктів, що всі сприймають позитивно.

Б. Другий часто в інтересах справи йде на конфлікти, загострення стосунків, відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за доручену справу.

В. Третій віддає перевагу роботі суворо за правилами, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підлеглих.

Г. Четвертий відрізняється напористістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне довести справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у взаєминах з підлеглими.

СИТУАЦІЯ 6. Вам пропонується вибрати собі заступника. Кандидати відрізняються один від одного такими особливостями взаємин з начальником.

А. Перший швидко погоджується з думкою чи розпорядженням начальника, прагне чітко, беззастережно і у встановлені терміни виконувати всі його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою начальника, зацікавлено і відповідально виконувати всі його розпорядження та завдання, але тільки в тому разі, якщо начальник для нього - авторитет.

В. Третій володіє багатим професійним досвідом та знаннями, хороший фахівець, вмілий організатор, але буває категоричним, важким у контакті.

Г. Четвертий - дуже досвідчений і грамотний спеціаліст, але завжди прагне до самостійності і незалежності в роботі, не любить, коли йому заважають.

СИТУАЦІЯ 7. Коли вам трапляється спілкуватися з колегами та підлеглими в неформальній обстановці, під час відпочинку, до чого ви більше схильні?

А. Вести розмови, які ближче вам за діловими і професійними інтересами.

Б. Задавати тон бесіди, уточнювати думки щодо спірних питань, відстоювати свій погляд, прагнути в чомусь переконати інших.

В. Розділяти загальну тему розмов, не нав'язувати своєї думки, підтримувати загальну точку зору, прагнути не виділятися своєю активністю, а тільки вислуховувати співрозмовника.

Г. Прагнути не говорити про справи та роботу, бути посередником у спілкуванні, бути невимушеним і уважним до інших.

СИТУАЦІЯ 8. Підлеглий другий раз не виконав ваше завдання в строк, хоча обіцяв і давав слово, що подібне більше не повториться. Як би ви вчинили?

А. Дочекався б виконання завдання, а потім жорстко поговорив би наодинці, попередивши востаннє.

Б. Не чекаючи виконання завдання, поговорив би з ним про причини повторного зриву, домігся б виконання завдання, покарав би за зрив матеріально.

В. Порадився б із досвідченим працівником, авторитетним у колективі, як вчинити з порушником. Якщо такого працівника немає, виніс би питання про недисциплінованість працівника на збори колективу.

Г. Не чекаючи виконання завдання, передав би питання про покарання працівника на розгляд і вирішення «трикутника». Надалі підвищив би вимоги і контроль за його роботою.

СИТУАЦІЯ 9. Підлеглий ігнорує ваші поради та вказівки, робить все посвоєму, не звертаючи увагу на зауваження, не виправляючи того, на що ви йому вказуєте. Як ви вчините з цим підлеглим надалі?

А. Розібравшись у мотивах непокори і розуміючи їх неспроможність, вживу звичайні адміністративні заходи покарання.

Б. В інтересах справи спробую викликати його на відверту розмову, спробую знайти з ним спільну мову, налаштувати на діловий контакт.

В. Звернуся до активу колективу — нехай він відреагує на його неправильну поведінку і вживе заходи громадського впливу.

Г. Спробую розібратися в тому, чи не роблю я сам помилок у взаєминах з цим підлеглим.

СИТУАЦІЯ 10. У трудовий колектив, де спостерігається конфлікт між двома угрупованнями з приводу впровадження нововведень, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони. Як, на вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

А. Передусім встановити діловий контакт з прихильниками нового, не беручи всерйоз доводи прибічників старого порядку, вести роботу з впровадження нововведень, впливаючи на противників силою свого прикладу та прикладу інших.

Б. Передовсім спробувати переконати і залучити на свій бік прихильників колишнього стилю роботи, противників перебудови, впливати на них переконанням у процесі дискусії.

В. Спочатку вибрати актив, доручити йому розібратися і запропонувати заходи щодо нормалізації обстановки в колективі, спираючись на кращі досягнення та трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.

Г. Передусім самому розібратися з сутністю змін і очікуваними від них результатами. Після цього переглянути існуючі процедури і намітити план необхідних змін, після чого ознайомити з ним весь колектив.

СИТУАЦІЯ 11. У найнапружений період завершення виробничої програми один із співробітників вашого колективу захворів. Кожен з підлеглих зайнятий виконанням своєї роботи. Робота відсутнього працівника також повинна бути виконана в строк. Як ви вчините в цій ситуації?

А. Подивлюсь, хто із співробітників менше завантажений і розпоряджусь: «Ви візьмете цю роботу, а ви допоможете доробити це».

Б. Запропоную колективу: «Давайте разом подумаємо, як вийти зі становища, що склалося».

В. Попрошу членів активу висловити свої пропозиції, попередньо обговоривши їх з членами колективу, потім прийму рішення.

Г. Викличу до себе самого досвідченого і надійного працівника і попрошу його виручити колектив, виконавши роботу відсутнього.

СИТУАЦІЯ 12. У вас склалися натягнуті стосунки з колегою. Припустимо, що причини цього вам не зовсім зрозумілі, але нормалізувати взаємини необхідно, щоб не страждала робота. Що б ви зробили передусім?

А. Викликав би колегу на відверту розмову, щоб з'ясувати справжні причини натягнутих взаємин.

Б. Передусім спробував би розібратися у власному поведженні з ним.

В. Звернувся б до колеги зі словами: «Від наших натягнутих взаємин страждає справа. Час домовитися, як працювати далі».

Г. Звернувся б до інших колег, які в курсі наших взаємин і можуть бути посередниками в їх нормалізації.

СИТУАЦІЯ 13. Вас нещодавно обрали керівником трудового колективу, в якому ви кілька років працювали рядовим співробітником. На 8 год. 15 хв. ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з'ясування причин його частих запізнь на роботу, але самі несподівано спізнилися на 15 хвилин. Підлеглий же прийшов вчасно і чекає на вас. Як ви почнете бесіду під час зустрічі?

А. Незалежно від свого запізнення відразу ж вимагатиму його пояснень з приводу запізнень на роботу.

Б. Вибачуся перед підлеглим і почну розмову.

В. Привітаюсь, поясню причину свого запізнення і запитаю його: «Як ви думаєте, що можна очікувати від керівника, який так само часто спізнюється, як і ви?».

Г. В інтересах справи відміню бесіду і перенесу її на інший час.

СИТУАЦІЯ 14. Ви працюєте керівником відділу вже другий рік. Молодий працівник звертається до вас з проханням відпустити його з роботи на чотири дні за свій рахунок у зв'язку з одруженням. - Чому на чотири? - Запитуєте ви. - А коли одружився Іванов, ви йому дозволили чотири дні, - незворушно відповідає працівник і подає заяву. Ви підписуєте заяву на три дні згідно з чинним законодавством. Проте підлеглий виходить на роботу через чотири дні. Як ви вчините?

А. Повідомлю про порушення дисципліни вищому начальнику, нехай він вирішує.

Б. Запропоную підлеглому відпрацювати четвертий день у вихідний. Скажу: «Іванов теж відпрацьовував».

В. Зважаючи на винятковість випадку (адже люди одружуються не часто) обмежуся публічним зауваженням.

Г. Візьму відповідальність за його прогул на себе. Просто скажу: «Так чинити не слід було». Привітаю, побажаю щастя.

СИТУАЦІЯ 15. Ви керівник виробничого колективу. У період нічного чергування один з ваших працівників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге обладнання. Другий, намагаючись його відремонтувати, отримав травму. Винуватець телефонує вам додому і з тривогою запитує: що ж їм тепер робити? Як ви відповісте на дзвінок?

А. «Дійте відповідно до інструкції. Прочитайте її, вона в мене на столі, і зробіть все, що потрібно».

Б. «Доповідайте про те, що трапилося вахтеру, складіть акт на поломку обладнання, постраждалий нехай іде до чергової медсестри. Завтра розберемося».

В. «Без мене нічого не робіть. Зараз я приїду і розберуся».

Г. «У якому стані потерпілий? Якщо необхідно, терміново викличте лікаря».

СИТУАЦІЯ 16. Одного разу ви опинилися учасником дискусії кількох керівників про те, як краще поводитися з підлеглими. Один з поглядів вам сподобався найбільше. Який?

А. Перший: «Щоб підлеглий добре працював, треба підходити до нього індивідуально, враховувати особливості його особистості».

Б. Другий: «Все це дрібниці. Головне в оцінюванні людей - це їх ділові якості, старанність. Кожен повинен робити те, що йому належить».

В. Третій: «Я вважаю, що успіху в керівництві можна добитися лише в тому разі, якщо підлегли довіряють своєму керівникові, поважають його».

Г. Четвертий: «Це правило, але все-таки кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, заслужена премія».

СИТУАЦІЯ 17. Ви - начальник цеху. Після реорганізації вам терміново необхідно перекомплектувати кілька бригад згідно з новим штатним розкладом. Яким шляхом ви підете?

А. Візьмуся за справу сам, вивчу всі списки і особисті справи працівників цеху, запропоную свій проєкт на зборах колективу.

Б. Запропоную вирішити це питання відділу кадрів. Адже це їхня робота.

В. Щоб уникнути конфліктів, запропоную висловити свої побажання всім зацікавленим особам, створю комісію з комплектування нових бригад.

Г. Спочатку визначу, хто буде очолювати нові бригади і ділянки, потім доручу цим людям подати свої пропозиції щодо складу бригад.

СИТУАЦІЯ 18. У вашому колективі є працівник, який швидше вважається на роботі, ніж працює. Його ця ситуація влаштовує, а вас - ні. Як ви вчините з ним?

А. Поговорю з цією людиною віч-на-віч. Дам їй зрозуміти, що їй краще звільнитися за власним бажанням.

Б. Напишу доповідну вищому начальнику з пропозицією «скоротити» цю одиницю.

В. Запропоную профгрупоргу обговорити цю ситуацію і підготувати свої пропозиції стосовно того, як вчинити з цією людиною.

Г. Знайду для цієї людини підходящу справу, прикріплю наставника, посилю контроль за її роботою.

СИТУАЦІЯ 19. При визначенні коефіцієнтів трудової участі (КТУ) деякі члени бригади вирішили, що їх незаслужено «обійшли». Це стало приводом їх скарг вам - начальникові цеху. Як би ви відреагували на ці скарги?

А. Ви відповідаєте скаржникам приблизно так: «КТУ розподіляє і затверджує ваша бригада, я тут ні при чому».

Б. «Добре, я врахую ваші скарги і постараюся розібратися в цьому питанні з вашим бригадиром».

В. «Не хвилюйтеся, ви отримаєте свої гроші. Викладіть свої претензії на моє ім'я в письмовій формі!»

Г. Пообіцявши допомогти встановити істину, відразу ж пройти на дільницю і поговорити з бригадиром, майстром та іншими членами активу бригади. У разі підтвердження обґрунтованості скарг запропонувати бригадирові перерозподілити КТУ в наступному місяці.

СИТУАЦІЯ 20. Ви недавно почали працювати начальником сучасного цеху на великому промисловому підприємстві, прийшовши на цю посаду з іншого заводу. Ще не всі знають вас в обличчя. До обідньої перерви ще дві години. Йдучи коридором, ви бачите трьох робітників вашого цеху, які про щось жваво розмовляють і не звертають на вас увагу. Повертаючись через 20 хвилин, ви бачите ту ж картину. Як ви себе поведете?

А. Зупинюся, дам зрозуміти робітникам, що я новий начальник цеху. Зауважу, що бесіда їх затягнулася і пора братися за справу.

Б. Спершу запитаю, хто їх безпосередній начальник. Викличу його до себе в кабінет.

В. Спочатку поцікавлюся, про що йде розмова. Потім представлюсь, запитаю, чи немає у них будь-яких претензій до адміністрації. Після цього запропоную піти в цех на робоче місце.

Г. Передусім представлюсь, поцікавлюся, як йдуть справи в їх бригаді, як завантажені роботою, що заважає працювати ритмічно. Візьму цих робітників на замітку.

ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ. Цей тест дає змогу виміряти чотири типи схильностей / орієнтації керівника на вираження особистої позиції у взаєминах з людьми: «Д» – орієнтація на інтереси справи; «П» - орієнтація на психологічний клімат і взаємини в колективі; «С» – орієнтація на самого себе; «О» – орієнтація на офіційну субординацію, дотримання інструкцій.

Підрахуйте кількість позначених відповідей за кожним стовпцем щодо орієнтації «Д», «П», «С», «О». Найбільш виражена орієнтація містить найбільшу суму балів (тобто вибраних відповідей) за стовпцем за відповідними показниками.

Таблиця 7.2

| Номер ситуації | Тип орієнтації | | | |
|--|----------------|-----|-----|-----|
| | «Д» | «П» | «С» | «О» |
| 1 | Г | Б | В | А |
| 2 | Б | А | Г | В |
| 3 | А | Г | В | Б |
| 4 | А | В | Б | Г |
| 5 | Б | А | Г | В |
| 6 | В | Б | Г | А |
| 7 | А | Г | Б | В |
| 8 | А | В | Б | Г |
| 9 | Б | В | Г | А |
| 10 | Г | Б | А | В |
| 11 | А | Б | Г | В |
| 12 | В | Г | Б | А |
| 13 | Г | Б | В | А |
| 14 | Б | В | Г | А |
| 15 | А | Г | В | Б |
| 16 | Б | А | В | Г |
| 17 | Г | В | А | Б |
| 18 | В | Г | А | Б |
| 19 | Г | Б | В | А |
| 20 | Г | В | А | Б |
| Кількість відповідей за стовпцем, що збігаються з ключем тесту | | | | |

Теоретичний матеріал 7.2: «Службові документи»

Службовий документ – це офіційно зареєстрований службою діловодства або відповідним чином засвідчений документ, що одержаний чи створений установою у процесі її діяльності та має відповідні реквізити.

Формою службового документа є сукупність елементів його оформлення та змісту, які оцінюються з точки зору їх складу, обсягу, послідовності розташування і взаємного зв'язку. До елементів оформлення документа відносяться: найменування, різні адреси, дати, реєстраційні номери і т. д. Елементи змісту — це структурні частини основного тексту — звернення, мотивування, висновки, цифрові переліки, схеми і т. д.

Види службових документів (Згідно з Наказом «про затвердження Переліку типових документів»):

- службова записка;
- пояснювальна записка;
- доповідна записка;
- заява;
- звіт;
- акт;
- тощо.

Мова службових документів повинна відповідати таким вимогам:

1. Дотримання норм офіційно-ділового стилю і сучасної літературної мови.

2. Наявність слів, що вживаються переважно в офіційних документах, що закріпилися в адміністративно-канцелярській мові (типу «належний», «вищевказаний», «що підписався нижче» і т. ін.).

3. Використання термінів та професіоналізмів (обумовлене тематикою, змістом службових документів).

4. Широке вживання складних прийменників, що виражають стандартні аспекти змісту, наприклад: «з метою надання допомоги», «в порядку надання допомоги».

5. Обмежене вживання ускладнених синтаксичних побудов — пропозицій з прислівниковими і дієприслівниковими оборотами, з різного роду перерахуваннями.

Оформлення всіх цих документів уніфіковано, але за змістом вони можуть бути абсолютно різними:

1) за місцем складання: внутрішні (документи, що складаються працівниками даного підприємства) і зовнішні (документи, що надходять з інших підприємств, організацій і від приватних осіб);

2) за змістом: прості (присвячені одному питанню) і складні (що охоплюють кілька питань);

3) за формою: індивідуальні, коли зміст кожного документа має свої особливості (наприклад, доповідні записки), трафаретні, коли частина документа

віддрукована, а частина заповнюється при складанні, і типові, створені для групи однорідних підприємств.

4) за термінами виконання: термінові, що вимагають виконання в певний термін, і нетермінові, для яких термін виконання не встановлено;

5) за походженням: службові, що зачіпають інтереси підприємства, організації, і особисті, які стосуються конкретної особи і є іменними;

6) по виду оформлення: справжні, копії, виписки, дублікати;

7) за коштами фіксації: письмові, графічні, фотокінодокументи і т. д.

Службові документи мають наступні обов'язкові якості:

1) достовірність і об'єктивність;

2) точність, виключає двояке розуміння тексту;

3) максимальна стислість, лаконізм формулювань;

4) бездоганність в юридичному відношенні;

5) стандартність мови при викладі типових ситуацій ділового спілкування;

6) нейтральний тон викладу;

7) відповідність нормам офіційного етикету, який проявляється у виборі стійких форм звернення та відповідних жанру слів і словосполучень, у побудові фрази і всього тексту.

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.

2. Занотуйте визначення та класифікаційні ознаки.

Практичне завдання 7.6

Ознайомившись з додатками 7.А-7.Д складіть заяви на ім'я керівника організації з таким змістом:

1) про прийняття на роботу;

2) про переведення на іншу посаду;

3) про звільнення;

4) надання відпустки за власний рахунок строком на 5 днів (вказати причину);

5) надання щорічної відпустки строком на 21 день.

Практичне завдання 7.7

Розробити у табличному форматі графіки:

1) відпусток співробітників;

| № | ППП | Посада | Термін відпустки |
|---|-----|--------|------------------|
| | | | |

2) відрядження працівників;

| № | ППП | Посада | Термін відрядження | Місце відрядження |
|---|-----|--------|--------------------|-------------------|
| | | | | |

3) підвищення кваліфікації персоналу.

| № | ППП | Посада | Терміни підвищення кваліфікації | Найменування закладу, тематика підвищення кваліфікації |
|---|-----|--------|---------------------------------|--|
| | | | | |

Практичне завдання 7.8

Ознайомившись з додатками 7.Е-7.3 складіть на ім'я керівника організації записки:

- 1) доповідну;
- 2) пояснювальну;
- 3) службову.

Теоретичний матеріал 7.3: «Ділова бесіда. Співбесіда»

Ділова бесіда – це розмова двох чи більше осіб з метою отримання певної інформації, вирішення важливих проблем. Мета ділової бесіди – отримання інформації, розв'язання важливих виробничих проблем, вирішення певних завдань. Щоб досягти успіху під час бесіди, треба ретельно готуватися до неї, бути уважним, тактовним до співрозмовника, постійно стимулювати в нього зацікавленість розмовою, враховувати погляди співбесідника, висловлювати свої думки точно, логічно, переконливо.

Залежно від змісту ділові бесіди можуть виконувати різні функції:

- 1) обмін інформацією;
- 2) формування перспективних заходів;
- 3) контроль і координацію певних дій;
- 4) взаємне спілкування під час вирішення актуальних проблем;
- 5) підтримку ділових контактів на різних рівнях;
- 6) пошук, висунення нових ідей;
- 7) стимулювання дій у новому напрямку;
- 8) розв'язання етичних проблем, що виникли під час спілкування.

Правила підготовки і проведення ділової бесіди.

Правила подаємо з досвіду відомого російського практика В. П. Шейнова. Його досвід показав ефективність наступних правил:

1. Сформулюйте конкретну мету бесіди (отримати завдання, проінформувати про виконання, підписати договір, вирішити спірне питання, отримати інформацію тощо). Чим конкретніше сформульована мета, тилі більше визначеності в подальших кроках.

2. Складіть план бесіди.

Для серйозної бесіди скласти план лише «в голові» не зовсім розумно.

Записуючи тези бесіди, ми:

– відшліфовуємо формулювання питання, знаходимо ключові слова;

- вибудовуємо почерговість аргументів в найбільш переконливій послідовності;

- продумуємо аргументи, групуємо їх в систему;

- підбираємо необхідні документи, матеріали;

- визначаємо склад учасників.

Легше всього вести бесіду вдвох, без сторонніх. Наявність слухачів створює «ефект театру», коли ми говоримо, враховуючи, що нас чують інші слухачі. Збільшення активних слухачів бесіди збільшує її тривалість.

3. Вибирайте час, зручний і вам, і вашому співбесіднику, а також достатній для розмови.

Ризиковано розпочинати бесіду, не маючи в запасі резерву часу.

Не рекомендується включатися в бесіду після події, що викликала душевне хвилювання, нервові потрясіння, гнів тощо.

4. Виберіть місце, що підходить для бесіди.

Воно повинно відповідати двом умовам:

- щоб ніщо не заважало, не відволікало;

- щоб максимально сприяло меті розмови.

Часто заважають сторонні люди, телефонні дзвінки, телевізор. Потрібно потурбуватися, щоб зазначені чинники не відволікали від розмови.

Не секрет, що багато домовленостей досягається в неформальній обстановці: за дружньою вечерею, на прогулянці, в сауні і т. д. Запрошення вести розмову в неформальній обстановці справляє благоприємне враження на співрозмовника.

5. Завдання першої частини розмови: привернути увагу і створити атмосферу взаємної довіри. Привернути увагу непросто, бо ми всі – погані слухачі. Більше любимо говорити, ніж слухати.

Як же досягти уваги співбесідника?

Подумайте, як зв'язати ваше питання з проблемами співбесідника, або знайдіть, що його може зацікавити у вашій пропозиції, отже починайте розмову з теми, що цікавить співрозмовника.

Атмосфера взаємної довіри створюється нескладними прийомами:

- пунктуальність ініціатора бесіди (якщо обставини не дозволяють своєчасно розпочати бесіду, необхідно своєчасно повідомити про це співрозмовника, вибачитися, перенести зустріч, запитати, який час підійде наступного разу)

- сприяють довірі такі слова як «радий Вас бачити», «добре, що зайшли», похвалити, зробити комплімент.

6. Підпорядкуйте свою тактику меті.

Спрямування бесіди можна регулювати за допомогою запитань.

Логіка послідовних запитань така, щоб після кожної відповіді звужувати ступінь свободи відповідаючого, так як відповідаючи на запитання, опонент окреслює свою позицію і таким чином стає полоненим уже зробленого вибору. Мистецтво бесіди включає в себе і вміння не відволікатись від поставленої мети.

7. Намагайтесь, щоб говорив в основному ваш співбесідник.

Із двох людей, що бесідують, психологічну перевагу має той, що задає питання, а не той, що багато говорить. Давши можливість говорити співрозмовнику, регулюючи його розповідь запитаннями, ви отримаєте:

– максимально здобудете прихильність до себе (люди так люблять, щоб їх вислухали!)

– отримаєте найбільш повну інформацію про стан справ, про співбесідника, його ставленні до вас, його стосунках з оточуючими людьми тощо;

– вам буде легше переконати співбесідника: ви маєте довіру співрозмовника і отримали максимум інформації про нього.

8. Будьте на висоті свого становища!

Вислухайте пояснення, тримайте рівний тон, перш ніж критикувати, знайдіть за що похвалити і похваліть. Це дуже ефективний прийом. Стрес, що викликаний критикою, псує настрій, взаємостосунки, знижує працездатність.

9. Фіксуйте отриману інформацію.

Відомості, отримані під час бесіди, стрімко зникають з пам'яті. Тому рекомендується робити записи по ходу ділової розмови, а по закінченні його записати цифри, факти, прізвища, телефони в блокнот. Особливо швидко втрачається інформація, отримана по телефону, тому піднімаючи слухавку, ділова людина зазвичай готує папір для запису інформації.

10. Зупиняйте бесіду відразу після досягнення поставленої мети.

Вирішивши по-дружньому поговорити про щось після ділової бесіди, ви тим самим знижуєте ефект своїх попередніх зусиль, адже з пам'яті співрозмовника зітруться багато деталей розмови.

Співбесіда – один із етапів прийому на роботу, членства у різних організаціях та партіях; це інтерв'ю, яке складається з бесіди кандидата на посаду та представника роботодавця. Метою роботодавців на співбесіді є оцінка здібностей і особистості кандидата, чи здатний він виконувати певну роботу і займати певну посаду, а мета шукачів роботи – зрозуміти чи відповідає посада, умови праці і компанія його вимогам.

Співбесіда є основним методом відбору персоналу. Існує декілька методів проведення співбесіди:

- 1) структурована співбесіда;
- 2) ситуаційна співбесіда;
- 3) проєктивна співбесіда;
- 4) співбесіда за компетенцією;
- 5) стресова співбесіда.

На співбесіді оцінюється широкий спектр характеристик кандидата. Можна поділити на ці характеристики на ті, що пов'язані з роботою, на ті що пов'язані з особистістю, та на ті, що не відносяться до роботи і оснований на упередженнях інтерв'юера. До характеристик пов'язаних з роботою, належать навички, кваліфікації, досвід на освіта кандидата. Тобто це все те, які дає змогу людині виконувати її роботу. Інтерв'юери оцінюють знання кандидатів, наскільки його попередній досвід буде корисним у новій роботі та який

потенціал він має. Оцінка особистісних характеристик потрібна, щоб зрозуміти чи володіє кандидат достатніми для роботи універсальними соціальними навичками, наскільки вмотивований, які цілі перед собою ставить і як їх досягає.

Практичне завдання 7.9

Ознайомтесь з матеріалом у таблиці. Знайдіть співвідношення конкретних дій відповідно фаз ділової бесіди.

Таблиця 7.3

Фази ділової бесіди та їх зміст

| Планування та фази ділової бесіди | Конкретні дії |
|--|--|
| <i>I. Підготовка бесіди.</i> | 1. Встановлення контакту. |
| <i>II. Початок бесіди.</i> | 2. Створення сприятливої атмосфери. |
| <i>III. Передача інформації.</i> | 3. Зняття напруги. |
| <i>IV. Фаза аргументації.</i> | 4. Привертання уваги до проблеми. |
| <i>V. Фаза нейтралізації зауважень співрозмовника.</i> | 5. Обговорення проблеми. 6. Передача інформації. 7. Обмін інформацією. |
| <i>VI. Фаза прийняття рішень.</i> | 8. Позначення своєї позиції з проблеми. 9. Відстоювання своєї позиції, переконлива аргументація. 10. Прийняття рішень. 11. Визначення місця і часу зустрічі. 12. Визначення предмета бесіди і цілей обговорення. 13. Прогнозування позиції співрозмовника. 14. Продумування власної позиції, своєї стратегії і тактики. 15. Підбір необхідних аргументів. 16. Підбір компетентних учасників. |

Практичне завдання 7.10

Опишіть ідеального співробітника та роботодавця (по 10-15 фактів).

Практичне завдання 7.11

Оцініть якість проведеного ділового заходу директором підприємства бази-практики за наступними критеріями.

Оцінка якості проведення ділового заходу

| | |
|----|---|
| 1. | Назва підприємства _____ |
| 2. | Дата і час проведення _____ |
| 3. | Тема _____ |
| 4. | Мета _____ |
| 5. | Місце проведення _____ |
| 6. | Визначте, яких помилок в організації було допущено _____ |
| 7. | Складіть технологічну схему підготовки і проведення ділового заходу з питань виконання виробничих завдань. У схемі передбачте визначення кола питань, які підлягали обговоренню, збір і підготовку належної інформації, визначення учасників наради та їх оповіщення, підготовку технічної бази і перевірку її готовності, обговорення питань, контроль за додержанням регламенту, вироблення відповідного рішення і доведення цього рішення до безпосередніх виконавців, а також закриття наради _____ |
| 8. | Ваші пропозиції щодо проведення ділового заходу _____ |

Практичне завдання 7.12

Пройдіть анкетування за нищенаведеним зразком.

АНКЕТА «ЯКІР КАР'ЄРИ»

(Методика Е.Шейна)

| № з/п | Питання анкети | Оцінка від 1 до 10 балів |
|-------|--|--------------------------|
| 1 | Бажання будувати кар'єру в рамках конкретної професійної сфери | |
| 2 | Бажання спостерігати, керувати і впливати на людей | |
| 3 | Мати можливість робити все по своєму і не обмежуватись правилами якоїсь організації | |
| 4 | Мати постійне місце роботи з гарантованим окладом та пакетом соціального захисту | |
| 5 | Застосовувати свої вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим | |
| 6 | Працювати над проблемами, які уявляються майже не вирішуваними | |
| 7 | Вести такий спосіб життя, в якому інтереси сім'ї та кар'єри рівнозначні | |
| 8 | Створювати та будувати дещо, що буде моєю власною ідеєю чи розробкою | |
| 9 | Вибір роботи за спеціальністю проти вищої посади, непов'язаної з моєю спеціальністю | |
| 10 | Бути першим керівником в організації | |
| 11 | Мати роботу непов'язану з режимом чи іншими організаційними обмеженнями | |
| 12 | Працювати в організації, що забезпечить мені стабільність на довгий період часу | |
| 13 | Застосовувати свої вміння та здібності на те, щоб зробити світ кращим | |
| 14 | Змагатися з іншими та перемагати | |
| 15 | Будувати кар'єру, яка дозволить мені не змінювати мій спосіб життя | |
| 16 | Створити нове комерційне підприємство | |
| 17 | Присвятити своє життя обраній професії | |
| 18 | Зайняти високу керівну посаду | |
| 19 | Мати роботу, яка дає максимум свободи і автономії у виборі характеру занять, часу виконання, тощо | |
| 20 | Вибір місця проживання проти переїзду пов'язаного з підвищенням по службі | |
| 21 | Мати можливість використовувати свої вміння і талант для слугування високій меті | |
| 22 | Єдина дійсна ціль моєї кар'єри – знаходити і вирішувати важкі проблеми незалежно від сфери їх виникнення | |
| 23 | Я завжди намагаюсь приділяти однакову увагу моїй сім'ї та кар'єрі | |
| 24 | Я завжди знаходжусь в пошуку ідей, які дозволять мені розпочати і побудувати власну справу | |
| 25 | Я погоджусь на керівну посаду тільки в тому випадку, якщо вона знаходиться в сфері моєї професійної компетенції | |
| 26 | Я хотів би досягти такого позиціонування в організації, яке б дозволило мати можливість спостерігати за роботою інших та інтегрувати їх діяльність | |
| 27 | В моїй професійній діяльності я віддаю перевагу своїй свободі та автономії | |

| № з/п | Питання анкети | Оцінка від 1 до 10 балів |
|-------|---|--------------------------|
| 28 | Для мене важливіше залишитися проживати в нинішньому місці ніж отримати підвищення чи нову роботу в новій країні | |
| 29 | Я завжди шукав роботу, яка б могла приносити користь іншим | |
| 30 | Змагання та виграш – це найбільш важливі сторони моєї кар'єри | |
| 31 | Кар'єра має зміст тільки в тому випадку, якщо вона дозволяє жити, так як мені подобається | |
| 32 | Підприємницька діяльність складає центральну складову моєї кар'єри | |
| 33 | Я б скоріше залишив організацію, ніж став займатися роботою поза професійною сферою | |
| 34 | Я буду вважати, що досяг успіху в моїй кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником вищого рівня в значній компанії | |
| 35 | Я не хочу, щоб мене обмежувала якась організація чи світ бізнесу | |
| 36 | Я віддам перевагу роботі в тій організації, яка забезпечить довгостроковий контракт | |
| 37 | Я хотів би присвятити свою кар'єру досягненню важливої та корисної цілі | |
| 38 | Я вважатиму себе успішним тільки в умовах постійного вирішення важких проблем чи в ситуації змагання | |
| 39 | Вибрати та підтримувати певний спосіб життя важливіше ніж досягти успіху в кар'єрі | |
| 40 | Я завжди хотів заснувати та побудувати власний бізнес | |
| 41 | Я віддаю перевагу роботі, яка не пов'язана з відрядженнями | |

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОБРОБКИ АНКЕТИ

1. Ключ до обробки анкети

| Кар'єрна орієнтація | Номера питань | Кількість питань |
|---|-----------------------|------------------|
| Професійна компетентність | 1, 9, 17, 25, 33 | 5 |
| Менеджмент | 2, 10, 18, 26, 34 | 5 |
| Автономія (незалежність) | 3, 11, 19, 27, 35 | 5 |
| Стабільність роботи та місця проживання | 4, 12, 20, 28, 36, 41 | 6 |
| Слугування добру | 5, 13, 21, 29, 37 | 5 |
| Виклик | 6, 14, 22, 30, 38 | 5 |
| Інтеграція стилів життя | 7, 15, 23, 31, 39 | 5 |
| Підприємництво | 8, 16, 24, 32, 40 | 5 |

2. Обробка відповідей: Кожне визначене в анкеті твердження оцінюється від 1 до 10 балів: повне погодження – 10 балів, незгода – 1 бал. Щоб визначити пріоритетну компетенцію потрібно спочатку сумувати бали за кожною компетенцією (номера питань визначені в ключі для обробки анкет) та розділити їх на кількість питань, а потім обрати найбільшу за балами. В деяких випадках пріоритетною є не одна, а кілька компетенцій.

3. Інтерпретація результатів: Якорі кар'єрної орієнтації

- Професійна компетентність - наявність здібностей і талантів у визначеній сфері (наукові дослідження, технічне проектування, фінансовий аналіз, і т.д.). Такі установки характерні для амбіційних людей, які бажають визнання своїх

талантів. Досягти значних професійних успіхів, стати майстрами своєї справи. Вони не намагаються управляти іншими людьми, та виконують названу функцію тільки в рамках своєї компетенції.

- Менеджмент – наявність аналітичних, комунікаційних навиків, емоційної врівноваженості, орієнтації на повну відповідальність за кінцевий результат. Такі люди націлені на посаду, яка буде пов'язана з управлінням різними сферами діяльності компанії.
- Автономія (незалежність) - виражена потреба в звільненні від обмежень організаційних правил, норм. Стандартів.
- Стабільність – потреба в безпеці і стабільності. Такі люди можуть бути талановитими, займати високі посади, але відмовляться від підвищення по службі, якщо це буде пов'язано з ризиком та незручностями щодо зміни роботи чи місця проживання.
- Слугування добру – основні цінності: робота з людьми, слугування людству, допомога людям, бажання зробити світ кращим.
- Виклик – основні цінності: конкуренція, перемога над іншими, вирішення складних проблем, подолання перешкод, тощо.
- Інтеграція стилів життя – бажання збалансованого об'єднання різних сторін свого життя.
- Підприємництво – намагання створювати нове, готовність до ризику, бажання долати перешкоди. Такі люди не хочуть працювати на інших, бажають створити свою справу.

Практичне завдання 7.13

Визначте свій тип працівника, використовуючи нижченаведену модель особистості працівника.

Таблиця 7.4

Типологізація працівників підприємства

| Тип працівника | Характеристика прояву |
|-----------------------|---|
| 1 | 2 |
| трудоголік | Якщо у вашому колективі такий присутній, то це означає, що вам, як керівнику, пощастило. Не забувайте, що трудоголік слід часто заохочувати. Показуйте йому, що ви довіряєте його думку, навантажуйте його найскладнішими справами і при цьому говорите, що впоратися з таким завданням зможе тільки він. Але при цьому також стежте, щоб його трудоголізм не плавно перейшов у фанатизм. Якщо трудоголік починає дзвонити своєму керівнику у вільний від роботи час, щоб вирішити службові питання, то, швидше за все, його необхідно зупинити. Поговоріть з ним і в розмові поясніть, що повноцінна і результативна робота неможлива без повноцінного відпочинку. |
| кар'єрист | Його мета зрозуміла з назви. Тому, якщо такий працівник добре справляється зі своїми робочими завданнями, то його не варто тримати на одному місці більше 2-3 років. Намагайтеся підвищувати його кар'єрними сходами – і тоді віддача від нього, як від працівника, буде тільки зростати. |

| 1 | 2 |
|---|--|
| експерт або, як його ще іноді називають, спеціаліст | Про нього легко можна сказати, що він – ходяча енциклопедія. Його пам'ять зберігає дуже великі обсяги інформації, тому має сенс періодично уточнювати у нього які-небудь відомості, дати, цифри або прізвища. Тільки в цьому випадку фахівець буде відчувати себе повністю затребуваним. Але за таким співробітником іноді потрібно і дивитися – захопившись виконанням чергового завдання, він може піти в спогади про якісь події чи факти, які майже не пов'язані із завданням. У зв'язку з цим керівникові іноді потрібно контролювати хід виконання завдання та при необхідності коригувати його. |
| творча особистість | Працювати з таким підлеглим нескладно. Головне, що необхідно – це чітко ставити завдання і уточнювати терміни їх виконання. Не варто звертати увагу на те, що в процесі роботи такий працівник спілкується з колегами – це не може відвернути його від роботи. Також не варто сильно контролювати творчого працівника – як правило, самодисципліна у таких людей розвинена добре, що допомагає їм виконувати всі завдання керівництва в строк. |
| формаліст | Така людина боїться проявляти ініціативу чи приймати серйозні рішення, тому завдання, де все це потрібно, йому краще не давати. Найбільше користі співробітники-формалісти приносять, виконуючи однотипну роботу. Проявляти ініціативу такі співробітники не будуть, так що вимагати від нього цього не варто. |
| імітатор | – це підлеглий, який більше імітує роботу, чим займається нею. У зв'язку з цим за ним необхідний підвищений контроль. Буде краще, якщо ви будете давати йому завдання з чіткими умовами і точною датою закінчення. Бажано, щоб завдання повинні бути виконані в короткі терміни – це не дасть імітатора можливості займатися непродуктивних працею. |
| критик | Він, як і впливає з назви, вічно чимось незадоволений, і вічно піддає все критиці. Звичайно, якщо його критичність поширюється тільки на погоду або на громадський транспорт, то це не страшно. Але от якщо він почне критикувати кампанію або колектив, то його відразу ж необхідно зупиняти, так як це може призвести до погіршення робочої атмосфери у колективі. З чого випливає, що за працівником-критиком слід акуратно спостерігати та при необхідності переводити його критичні мови в інше, не пов'язане з роботою, русло. |

Практичне завдання 7.14

Ділова гра «Співбесіда»

Крок 1. Підготовка.

Необхідним атрибутом процесу працевлаштування є інтерв'ю. До нього потрібно готуватися заздалегідь. Дізнайтеся якомога більше про фірму, на яку Ви маєте намір влаштуватися на роботу. Скільки років існує ця фірма? Який в неї штат? Чи прибуткова вона? Бажано було б поговорити з ким-небудь з працівників фірми або з консультантом відділу кадрів.

Крок 2: Резюме

У багатьох фірмах, влаштовуючись на роботу, прийнято пред'являти резюме. Як стверджують спеціалісти, цей документ – половина вашого успіху, тому варто приділити особливу увагу його написанню.

Крок 3: «Заходимо в офіс».

Найперше, що необхідно врахувати перед співбесідою – це пунктуальність. Ні в якому разі не спізнуйтеся на співбесіду. Бажано прийти на 15 хвилин раніше. Входить у кабінет впевнено, не забудьте посміхнутися. Привітайтеся, але руки першим не подавайте. Не потрібно сидати, доки вам не запропонують. Чітко, впевнено та спокійно назвіть своє ім'я, по батькові, прізвище. Знайдіть спосіб продемонструвати впевненість у собі. Кожен ваш рух має значення. Наприклад, якщо ваше рукостискання досить слабе, то тим самим ви вже даєте собі характеристику. Енергійно тисніть руку того, з ким вітаєтесь, та обов'язково встановлюйте зоровий контакт.

Крок 4: Довіра – ключ до кар'єри!

Постарайтеся встановити теплий емоційний контакт. Можна сказати декілька компліментів фірмі, обстановці. Два головних правила: завжди бути самим собою і говорити тільки правду. Ваші вагання, невпевненість і неточність будуть відразу ж помічені.

Крок 5: Співбесіда.

Розкажіть, чому вас зацікавила саме ця фірма, а також – конкретна вакансія. Намагайтеся продемонструвати свою компетентність. Коротко і чітко викладіть інформацію про себе, свій характер, вміння, позитивний досвід. Перед тим, як відповідати на запитання, декілька секунд подумайте: для чого вам задали це запитання і як, відповідаючи на нього, показати свої сильні сторони.

Крок 6: Делікатні питання.

Обговорення розміру заробітної платні завжди складний момент. Не соромтеся називати пристойну суму. У крайньому випадку назвіть верхню і нижню межу своєї можливої зарплати.

Крок 7: Підсумки.

У кінці співбесіди можна сказати декілька професійних компліментів даній фірмі. Подякувати співрозмовникові за увагу і час, приділений вам. Запитайте також про те, коли і як ви дізнаєтесь про результати.



Є декілька конкретних деталей, котрі можуть справити негативне враження на роботодавця:

- надто тиха манера говорити, погана дикція, неграмотна побудова фраз;
- невпевненість у собі: «бігаючий» погляд, пасивне рукостискання, апатія, «пози невпевненості»;
- неохайний зовнішній вигляд;
- відсутність чіткості у відповідях;
- відсутність зустрічних запитань;
- негативні відгуки з попереднього місця роботи;
- манери всезнайки, багатослівність, відсутність бажання вислухати співрозмовника;
- часта зміна місця роботи;
- довгі розповіді про особисті проблеми

Теоретичний матеріал 7.4: «Професійний кодекс працівників»

Професійна етика – це теорія професійної моралі, яка визначає відношення людини до свого професійного обов'язку.

Предметом професійної етики є буття, тобто регулятивна діяльність норм професійної моралі. Об'єктом професійної етики є людина. Змістом професійної етики є кодекс поведінки, що пропонують певний тип моральних взаємин між людьми й способи обґрунтування даних кодексів.

Функції і завдання професійної етики полягають в моральній регуляції професійних стосунків (зокрема, відношення фахівця до самого себе, власної праці, до суспільства, взаємин в колективі), зростанні професійної майстерності фахівця, розробці напряду вдосконалення професійній моралі, доповненні її новими нормами, традиціями і звичаями, формуванні стійких моральних якостей спеціаліста, встановленні між правомірною і неправомірною професійною поведінкою. Професійна етика регулює моральні відносини людей у трудовій сфері.

Професійна етика вивчає: відносини в трудових колективах і кожного фахівця окремо; моральні якості особистості фахівця, які забезпечують найкраще виконання професійного обов'язку; взаємини усередині професійного колективу.

Професійна етика – це кодекс правил, що визначає поведінку спеціаліста у службовій ситуації, норм, які відповідають існуючим законам, професійним знанням, стосункам у колективі, глибокому усвідомленню моральної відповідальності за виконання професійного обов'язку.

Етикет – система правил поведінки в суспільних місцях, при контактах з іншими людьми. Він стосується всіх форм людського спілкування, але, перш за все, звичайно, спілкування у сфері бізнесу.

Постулати професійної етики:

- професійну етику не можна нав'язати «зверху» професійному співтовариству;
- вона повинна народитися в надрах самого цього співтовариства;
- етика іманентна більшості професійної групи і тому вона може представляти суще, але не належне;
- при формуванні кодексу, треба «відкривати», а не наказувати норми професійної поведінки.

Норми професійної етики можуть змінюватися під дією як зовнішніх, так і внутрішніх по відношенню до професії факторів. Вони безпосередньо, в кожен момент часу, впливають на поведінку спеціалістів, спонукаючи їх діяти відповідним чином.

Основними завданнями професійної етики є дія на свідомість фахівця з метою вдосконалення його як професіонала і сприяння найбільш ефективному вирішенню професійних завдань. Професійна мораль є проявом загальної моралі, під якою розуміють специфічні етичні вимоги, вироблені в конкретній професійній діяльності. Професійна мораль обумовлена особливостями деяких професій, корпоративними інтересами, професійною культурою. Люди, які

виконують однакові або споріднені професійні функції, створюють специфічні традиції, об'єднуються на основі професійної солідарності, підтримують репутацію своєї групи.

Професійна мораль конкретизує загальні моральні норми і оцінки, які визначають відношення людини до професійних обов'язків, а також до людей, з якими вона взаємодіє згідно своєї професії.

У понятті «Професійна честь» виражається усвідомлення значущості тієї або іншої професії в житті суспільства. Професійна честь складає основу професійної гідності – самооцінки своєї діяльності. Професійна честь і професійна гідність, взаємно доповнюючи один одного, допомагають підтримувати високий рівень моральності певної професії.

За сучасних умов, коли формуються ринкові відносини, розбудовується громадянське суспільство і правова держава, зростання вільної саморегулюючої першооснови в праці, підсилення моральних чинників у системі її стимулів, гуманізація різних сфер праці веде до постійного розширення кола професій, що претендують на формування власних моральних кодексів. Крім традиційно відомих медичної, педагогічної та юридичної, поряд з дипломатичною та військовою етикою, рішуче заявляють про себе адміністративна і депутатська етика, міліцейська і спортивна, етика вченого й журналіста, інженера і працівника сфери обслуговування.

Професійна діяльність, об'єктом якої виступають живі люди, утворює складну систему взаємоперехідних, взаємозумовлених моральних стосунків. Ці стосунки вивчаються професійною етикою. Конкретизація ж загальних моральних принципів і норм таких стосунків відповідно до особливостей того чи іншого виду професійної діяльності являє собою «професійну» мораль. Вона виникає у зв'язку з суспільним розподілом праці, що поклав початок відокремленню соціально-професійних груп. З їх утворенням виникла потреба в регулюванні стосунків між професіоналами та професіоналів з клієнтами.

Завдання професійної етики в тому, щоб вивчити складний процес віддзеркалення професійних стосунків у моральній свідомості, у морально-професійних нормах, провести чітку межу між морально-професійними явищами і явищами професійної майстерності, вивчити суспільні завдання, цілі професії і їх значущість у соціальному прогресі, саме цим сприяючи їх успішному виконанню.

Нормативний рівень концентрує в собі вивчення та обґрунтування практичних рекомендацій, конкретних моральних норм. При цьому важливо підкреслити, що професійна етика не створює норм, особливих нормативів для спеціалістів тієї чи іншої професії. У такому разі вона перестає бути наукою, перетворюється на моралізаторство.

Завдання професійної етики щодо свого об'єкта – морально-професійних стосунків на прикладному рівні полягає у сприянні й втіленні гуманістичних імперативів у специфічні умови професійної діяльності, встановленні меж бажаного, дозволеного і неприпустимого, обґрунтуванні морально-професійного

ідеалу та певного зразку, еталону, взірця поведінки, нормативного ідеалу в конкретній сфері професійної діяльності.

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.
2. Проведіть бліц-опитування один одного стосовно опрацьованого матеріалу.

Практичне завдання 7.15

1. Сформулюйте професійний кодекс працівника змодельованого вами підприємства, керуючись наведеною структурою.

Приклад структури професійного кодексу працівника

1. Вступ

1.1. Кодекс корпоративної етики співробітника _____ (далі – Кодекс) є зводом етичних і моральних норм, правил поведінки, що приймаються і поділяються кожним працівником підприємства, незалежно від рівня займаної ним посади. Кожен співробітник _____ приймає на себе обов'язок в ході своєї діяльності керуватися положеннями даного Кодексу.

1.2. Основна мета Кодексу

1.3.

1.4.

1.5. Право на внесення пропозицій про зміни, уточнення або розширення норм Кодексу має кожен працівник підприємства.

2. Цінності підприємства

2.1. Потенціал співробітників.

2.2. Лідерство.

2.3. Результативність.

2.4. Професіоналізм.

2.5. Новаторство / іноваційність.

3. Принципи діяльності підприємства.

3.1. Відкритість для суспільства

3.2.

3.3.

3.4. і т.п.

4. Відповідальність підприємства

4.1. Перед акціонерами.

4.2. Перед клієнтами.

4.3. Перед діловими партнерами.

4.4. Перед колективом підприємства.

5. Норми і правила корпоративної етики

5.1. Ставлення до сфери зв'язків з громадськістю та ЗМІ.

- 5.2. Внутрішній контроль.
- 5.3. Конфіденційна інформація.
- 5.4. Політична та громадська діяльність.

6. Правила ділової поведінки

- 6.1. Принципи відносин між працівниками, які схвалюються на підприємстві.
- 6.2. Принципи відносин між співробітниками, що не прийнятні на підприємстві.
- 6.3. Принципи відносин між співробітниками, які забороняються.
- 6.4. Взаємовідносини між співробітниками.
- 6.5. Взаємовідносини між керівниками і підлеглими.

7. Кадрова та соціальна політика підприємства

- 7.1. Принципи підбору і відбору персоналу.
- 7.2. Ротація персоналу.
- 7.3. Система матеріального стимулювання працівників.
- 7.4. Система нематеріального стимулювання працівників.
- 7.5. Соціальні гарантії, що надаються співробітникам.
- 7.6. Оцінка і розвиток персоналу.
- 7.7. Кадровий резерв.

8. Процедури зміни і розвитку цього Кодексу.

9. Відповідальність за виконання цього Кодексу.

10. Прикінцеві положення.

Теоретичний матеріал 7.5 : «Діловий етикет»

Під етикетом розуміють звичайно сукупність правил поведінки, у яких так чи інакше виявляється відношення людини до інших людей. Слово «етикет» запозичено з французької мови, у якому має два значення:

- 1) «ярлик», «етикетка», «напис»;
- 2) «церемоніал», «етикет».

У свою чергу воно запозичено з голландського, у перекладі з якої означає «кілочок», а спочатку означало кілочок, до якого прив'язувався папірець із назвою товару, пізніше - і самий папірець із написом. На основі значення «напис» розвилось більш вузьке значення - «записка з позначенням послідовності протікання церемоніальних дій» і далі - «церемоніал». Ще на початку 20 сторіччя слово «етикет» мало значення «ярлик, що наклеюється на пляшки й обгортки товарів, із позначенням назви фірми, торговця і виробника», проте закріпилося з цим значенням усе ж слово «етикетка».

Виділяють чотири основних підсистеми етикету:

- мовний, або вербальний етикет.

Мовний етикет регламентує словесні формули вітання, знайомства, поздоровлення, побажання, подяки, вибачення, прохання, запрошення, ради, пропозиції, розради, співчуття, компліменту, схвалення; до мовного етикету відносять також манеру розмовляти (у тому числі і по телефону) і мистецтво вести бесіду;

- *міміка і жести.*

Багато народів мають свої специфічні жести вітання, прощання, згоди, заперечення, подиву, причому ці жести можуть мати різноманітне забарвлення: нейтральне, ритуально-урочисте, фамільярно-вульгарне. Відношення до співрозмовника і теми бесіди виражається також за допомогою міміки, посмішки, напряму погляду;

- *організація простору в етикеті (або етикетна проксемика).*

Важливе значення в етикеті має і взаємне розташування співрозмовників у просторі, вибір визначеної дистанції, наявність або відсутність між ними фізичного контакту. Необхідно знати, яке місце в будинку або за столом вважається почесним, які поза припустимі в тій або іншій ситуації;

- *етикетна атрибутика (або світ речей в етикеті).*

До етикетної атрибутики відносяться насамперед одяг, прикраси і головні убори, а також подарунки, квіти, візитні картки.

Види етики й етикету. Розрізняють придворний, повсякденний, діловий, гостьовий, професійний, дипломатичний та інші види етики та етикету. Особливо відокремлюється поняття протоколу.

Протокол (від грецького *protokollon* - перший лист (із позначенням дати й імені переписувача, приклеювався до сувою), від *protos* - перший + *kollao* - клею)

-

1. дипломатичний протокол - сукупність правил, що регулюють порядок учинення різноманітних дипломатичних актів;
2. опис дій і правил для визначених ситуацій, що повинні строго виконуватися.

Структура етикету це - норми поведінки в громадських місцях, правила привітання, правила представлення та знайомства, правила звертання, вимоги до ділового одягу, правила поведінки та обов'язки чоловіків і жінок, грошові відносини.

Завдання:

1. Для модельованого підприємства скласти рекомендації із ділового етикету для працівників. Обґрунтувати їх необхідність з точки зору психології.
2. Скласти рекомендації щодо телефонного етикету для менеджерів із продажу. Обґрунтуйте їх необхідність точки зору психології продажів.

Теоретичний матеріал 7.6: «Дрес-код. Зовнішній вигляд»

Важливо відзначити, що правила щодо дрес-коду чи навіть стриманої форми одягу не є обов'язком працівника відповідно до норм трудового

законодавства. Тому навіть якщо ви працевлаштовуєтеся до роботодавця з «серйозним» профілем діяльності, наприклад, у банк, законодавством не передбачено обов'язку одягати на роботу певний одяг.

Водночас роботодавець має право зробити дотримання дрес-коду обов'язковим, закріпивши це у внутрішньому документі, що поширюватиметься на усіх працівників, або ж їх певну категорію. Наприклад, таким документом можуть бути правила внутрішнього трудового розпорядку компанії, або окреме положення щодо форми одягу.

У такому випадку важливим буде те, чи ознайомлено працівника з таким внутрішнім документом. Якщо документ (правила внутрішнього трудового розпорядку, окреме положення щодо форми одягу тощо) було доведено до відома працівника, обов'язок щодо дотримання форми одягу стане частиною його трудових обов'язків.

При цьому роботодавець може врегулювати питання дрес-коду по-різному. Наприклад, обмежитись вказівкою про те, що одяг повинен бути у діловому стилі, детально прописати, які деталі гардеробу не є прийнятними: спортивне взуття, короткі спідниці тощо. Часто роботодавці також запроваджують більш гнучкі правила щодо гардероба в останній день робочого тижня, про що також зазначають у відповідних правилах.

Іншим варіантом є випадки, коли працівників певних професій роботодавець забезпечує фірмовим одягом (наприклад, офіціантів). Звісно, обов'язок носити такий фірмовий одяг теж повинен закріплюватись у внутрішніх положеннях. В такому разі у працівника, окрім обов'язку носити такий одяг, виникає також обов'язок берегти його.

Якщо дрес-код стає обов'язком (у випадку закріплення у внутрішніх документах), за його недотримання до працівника може бути застосовано покарання за порушення трудової дисципліни. Відповідно до ст. 147 Кодексу законів про працю України (далі – КЗпП України), за порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано одне із двох стягнень: догана або ж звільнення.

Найбільш простим для роботодавця у подібних випадках буде винесення порушнику догани. Водночас зі звільненням ситуація є більш складною. Так, відповідно до п. 3 ст. 40 КЗпП України, звільнення за порушення трудової дисципліни можливе лише після повторного порушення правил, у разі, якщо до порушника уже застосовувалась догана.

Якщо працівник вперше порушив дрес-код, звільнити його за це неможливо. Також не можна звільнити працівника, якщо він і раніше не дотримувався дрес-коду, але до нього не застосовували заходи впливу у вигляді догани, а просто попереджали.

При цьому навіть у випадку формально правильного звільнення за повторне порушення дрес-коду, працівник може успішно оскаржити його у суді. Зазвичай суди враховують при вирішенні подібних справ багато факторів, наприклад, дійсна серйозність порушення та попередня поведінка працівника.

Якщо дисциплінований працівник дозволив собі кілька разів на рік одягнути джинси, навряд чи звільнення за таке порушення буде визнано обґрунтованим.

Матеріальне покарання

Інколи на практиці за порушення трудової дисципліни, зокрема дрес-коду, роботодавці застосовують штрафи до працівників. Подібна практика є незаконною, оскільки трудове законодавство не передбачає такої форми покарання у трудових відносинах.

Іншим проявом «покарання гривнею» може стати позбавлення порушників бонусів чи премій. Оскільки виплата подібних сум, як правило, є правом роботодавця та часто пов'язується з належним виконанням працівником трудових обов'язків, така санкція може бути цілком законною, все залежить від умов трудового договору.

У ситуаціях, коли робочу форму надає роботодавець, працівник також може нести матеріальну відповідальність за втрату або пошкодження такого одягу чи взуття. Так, відповідно до ст. 132 КЗпП України, працівник може нести відповідальність у розмірі прямої дійсної шкоди, тобто вартості пошкодженої форми. При цьому розмір відшкодування, як правило, не буде перевищувати розмір місячної заробітної плати працівника.

Джерело: <https://thepoint.rabota.ua/chy-povynni-vy-dotrymuvatysya-dres-kodu/>

Завдання: Розробіть для змодельованого підприємства рекомендації щодо зовнішнього вигляду (дрес-коду) працівників, опрацювавши інформацію додатків 7.К-7.М.

При цьому зверніть увагу на:

- загальні положення;
- ділове вбрання чоловіків змодельованого підприємства;
- ділове вбрання жінок змодельованого підприємства.

Практичне завдання 7.16

Тест 1. Стратегія самопрезентації візуального образу (стратегія самопрезентації через манеру одягатися)

Мета: Визначення стратегії самопрезентації візуального образу (стратегія самопрезентації через одяг), манери одягатися.

Інструкція: Перед Вами питання, що визначають вашу манеру одягатися. Прочитайте їх уважно, відповідайте, вибравши найбільш правильну відповідь з двох варіантів:

- А) як більшість людей,*
- Б) так подобається мені, не зважаючи на інших.*

Заповніть таблицю, поставивши позначку (+) у колонці з відповідною відповіддю А чи Б.

Опитувальник

| № | ПИТАННЯ | А | Б |
|----|---|---|---|
| 1 | У театр, на концерт я зазвичай одягаюся | | |
| 2 | У будні на заняття я намагаюся одягатися | | |
| 3 | Люди найкраще мене оцінюють, якщо я одягнута (ий) | | |
| 4 | Якщо йду на екзамен, то частіше одягаюся | | |
| 5 | Коли у мене буде достатня для поновлення гардеробу сума грошей, я, у першу чергу, придбаю речі, у яких буду вбрана (ий) | | |
| 6 | Коли йду на день народження товариша/подруги, найчастіше одягаюся | | |
| 7 | Коли йду на побачення до хлопця, я одягаюся | | |
| 8 | Якщо мене запросили на презентацію або банкет, я буду намагатися вбратися | | |
| 9 | Коли до мене приходять гості, я віддам перевагу одягу | | |
| 10 | На відпочинку я зазвичай одягаюся | | |
| 11 | В університет я зазвичай одягаюся | | |
| 12 | Своїх дітей буду привчати вбиратися | | |
| 13 | Свій гардероб слід формувати так, щоб у більшості життєвих ситуацій бути вбраною (им) | | |

Спочатку розрахуйте результат з окремих ситуацій:

- 1) навчання чи роботи – показник А, підсумуємо бали за питання 2, 4, 11;
- 2) світське життя – показник В, підсумуємо бали за питання 6, 8, 9;
- 3) дозвілля – показник С, підсумуємо бали за питання 1, 7, 10;
- 4) сумарний бал за весь тест – показник Д (прояв загальної стратегії самопрезентації в одязі).

| Показники | № питання | Бал за відповідь | |
|-----------|-----------|------------------|---|
| | | А | В |
| А | 2 | 1 | 2 |
| | 4 | 1 | 2 |
| | 11 | 1 | 2 |
| В | 6 | 1 | 2 |
| | 8 | 1 | 2 |
| | 9 | 1 | 2 |
| С | 1 | 1 | 2 |
| | 7 | 1 | 2 |
| | 10 | 1 | 2 |

Обробка результатів.

Переважання «догоджаючої» концепції самопрезентації визначається:

- у показниках А, В, С – дорівнює або нижче 3,
- у показнику Д – дорівнює або нижче 13,

Переважання «самоконструюючої» концепції:

- у показниках А, В, С – вище 4 ,
- у показнику Д – вище 13.

Особа, у якої домінує догоджаюча стратегія, одягається відповідно нормам тієї спільноти, з якою буде спілкуватися. Вона ніби підлаштовується під аудиторію, бажаючи показати свою соціальну лояльність. Для іншої ситуації й компанії одяг змінюється. Інформація про те, як одягається аудиторія, збирається

раніше, що дозволяє чітко увійти у соціальну групу й відчувати комфорт від почуття спільності. Я, що демонструється, максимально наближене до соціально бажаного дзеркального Я.

Самоконструююча стратегія підтримує ідеальне Я, тобто демонструється те, що вважається кращим і правильним за критеріями своєї особистості. За такої стратегії манера одягатися не змінюється від аудиторії до аудиторії. Людина, у першу чергу, орієнтована на свої власні погляди й уявлення про те, як слід вбиратися, хоча певне врахування ситуації, звичайно, відбувається. Я, що демонструється, максимально наближене до ідеального Я.

Завдання:

Визначить стратегію самопрезентації візуального образу (стратегію самопрезентації через одяг), яку ви використовуєте залежно від ситуацій.

Практичне завдання 7.17

Тест 2. Імідж (за методикою Дж. Ягер)

Мета: Визначення іміджу (достатності приділення уваги, визнання його важливості у професійному житті) за методикою Джен Ягер.

Інструкція: Відзначте відповіді, які найбільш точно характеризують вас.

1. Коли треба бути пунктуальним, я роблю все вчасно:

- а) завжди;
- б) як правило;
- в) рідко.

2. Моя посада потребує одягатися:

- а) так, як я одягаюсь;
- б) більш строго, ніж я одягаюсь;
- в) не знаю як.

3. Я відповідаю на листи:

- а) відразу;
- б) протягом тижня;
- в) не завжди.

4. Мій почерк:

- а) розбірливий;
- б) не досить розбірливий;
- в) нерозбірливий.

5. Вибираючи окуляри, я враховую:

- а) який вигляд вони мають і як корегують зір;
- б) лише як корегують зір;
- в) ніколи не замислювався над цим.

6. Я відвідую перукарню:

- а) у разі потреби;
- б) раз на місяць;
- в) рідко.

7. Про свій імідж я думаю:

- а) кожного дня;

б) рідко;

в) ніколи.

8. На моєму останньому місці роботи керівник сказав, що мій імідж:

а) бездоганний;

б) пересічний;

в) треба виправляти.

9. На думку інших, я чесний:

а) завжди;

б) як правило;

в) у побуті, а не у справах.

10. Коли під час ділового обіду моя зачіска розтріпалася я :

а) поправляю її в туалетній кімнаті;

б) залишу як є;

в) не зверну уваги.

Обробка результатів.

Якщо переважають відповіді:

- варіанта (а) – Ви знаєте, як формувати свій імідж і розумієте його важливість для обраної діяльності;

- варіанта (б) – вказують на необхідність додаткових заходів щодо поліпшення іміджу;

- варіанта (в) – Ви не приділяєте достатньої уваги своєму іміджу.

Завдання:

Оцініть достатність приділення уваги іміджу, визнання його важливості у професійному житті за методикою Джен Ягер.

Навчальні питання, що виносяться на обговорення:

1. Історичні аспекти прийняття управлінського рішення.
2. Які є умови прийняття управлінського рішення?
3. Що являє собою процес розробки і прийняття рішення в менеджменті?
4. Назвіть причини, які ведуть до зниження ефективності менеджменту.
5. Яких умов слід дотримуватися стосовно виконання найбільш складних і важливих рішень?
6. Охарактеризуйте сутність службового документу.
7. Назвіть основні класифікаційні ознаки службових документів.
8. Які існують основні вимоги щодо мови службових документів.
9. Дайте визначення поняття «ділова бесіда».
10. Назвіть основні правила ділової бесіди.
11. Що являє собою дрес-код? Які функції виконує?
12. Яка роль дрес-коду в діяльності підприємства, організації?
13. Якими знаннями та вміннями мають володіти працівники кадрової служби?
14. Які цілі допомагає досягти дрес-код в підприємстві??
15. Які вимоги до ділового стилю вам відомі?

Методи навчання:

словесні (бесіда, розповідь-пояснення), практичні (вправи, практичні роботи, роботи з навчально-методичною літературою); аналітичний, синтетичний, узагальнення, виокремлення основного; творчий; робота під керівництвом викладача (виконання практичних завдань); методи формування пізнавальних інтересів, методи стимулювання і мотивації обов'язку й відповідальності (роз'яснення мети заняття, висування вимог, заохочення і покарання, оперативний контроль, вказування на недоліки, зауваження); інтерактивні (проекування професійної ситуації).

Рекомендовані інформаційні джерела:

1. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / За заг. ред. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <http://surl.li/seqwor>
2. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
3. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П. та ін. ; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
4. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
5. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с. URL: <http://surl.li/gmgaqs>

ТЕМА 7: ВИРОБЛЕННЯ ПРАКТИЧНИХ НАВИЧОК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Ціль – це:

- а) проблема, що підлягає розв'язанню;
- б) конкретний кінцевий результат, який можна досягти в недалекому майбутньому;
- в) прогнозований результат;
- г) орієнтир, необхідний для вироблення рішення.

2. Рішення – це:

- а) результат інтелектуальної діяльності, що призводить до якого-небудь висновку або до необхідних дій;
- б) процес підготовки альтернативних варіантів;
- в) акт вибору ОПР єдиного варіанта рішення проблеми за допомогою визначених правил;
- г) усунення усіх варіантів рішення, крім прийнятого, припинення існування проблеми.

3. Суб'єкти рішення –

- а) управлінські дії, скеровані на досягнення цілей;
- б) особи наділені правом розробляти, приймати та реалізовувати рішення;
- в) процеси, які протікають в організації;
- г) підсистеми керованої системи.

4. Короткострокові рішення орієнтовані на:

- а) оперативні цілі;
- б) тактичні цілі;
- в) досягнення запланованих економічних показників;
- г) тактичні та оперативні цілі.

5. На чому ґрунтується процес прийняття управлінських рішень:

- а) на врахуванні функцій менеджменту;
- б) на особистих якостях ОПР;
- в) на використанні економіко-математичних методів;
- г) інтуїція, судження, раціональність.

6. Що представляє собою управлінське рішення?

- а) засіб впливу керуючої системи на керовану;
- б) метод впливу керуючої системи на керовану;
- в) метод впливу керівника організації на підлеглих;
- г) форму впливу керуючої системи на керовану.

7. Основними вимогами до управлінських рішень є :

- а) обґрунтованість, правомочність, законність, ефективність;

- б) обґрунтованість, оперативність, реальність, цілеспрямованість, ефективність, правомочність, законність;
- в) цілеспрямованість, обґрунтованість, реальність, законність, ефективність;
- г) обґрунтованість та законність.

8. *Що означає прийняти управлінське рішення?*

- а) втілити його в норму, яка надає обов'язковість для виконання;
- б) одержати його і зареєструвати;
- в) ознайомитись з його змістом і підтвердити зрозумілість;
- г) зареєструвати рішення.

9. *Підготовка управлінського рішення складається з етапів:*

- а) одержання інформації, визначення цілей, розробка системи оцінки, аналіз, діагностика, прогнозу розвитку ситуації;
- б) генерування альтернатив, відбір основних варіантів рішення, сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка рішень;
- в) ухвалення рішення ОПР, розробка плану дій, контроль реалізації плану, аналіз і оцінка результатів управлінського рішення;
- г) вплив керівника організації на підлеглих.

10. *Суб'єкти рішення –*

- а) фахівці, експерти, консультанти;
- б) начальник відділу маркетингу, бухгалтер, продавець;
- в) ціль, ресурси, інформація;
- г) люди, машини.

ТЕМА 8: ОБСЛУГОВУВАННЯ ВІДВІДУВАЧІВ

Навчальна мета: сформувати практичні навички щодо обслуговування відвідувачів на підприємстві, набуття практичних навичок комунікації з клієнтами підприємства, в т. ч. усвідомити важливість створення раціональної системи мотивації підприємства та розвинути вміння здійснення даного виду управлінської діяльності.

Виховна мета: виробити вміння мислити, умотивувати необхідність знань сфери обслуговування клієнтів підприємства, розвивати пізнавальні можливості, самостійність, самовдосконалення, увагу, прищепити професійні якості менеджера (уважність, осмислене ставлення до виконуваної роботи, аналітичний погляд).

Елементи заняття:

1. Організаційна частина.
2. Мотивація навчальної діяльності (виконання тестових завдань особистісного спрямування).
3. Актуалізація опорних знань (опрацювання теоретичного матеріалу, виконання практичних, ситуаційних завдань).
4. Діагностика правильності засвоєння здобувачами вищої освіти знань (навчальні питання, що виносяться на обговорення).
6. Підбиття підсумків заняття.
7. Повідомлення домашнього завдання.

Теоретичний матеріал 8.1: «Спілкування з відвідувачами. Організація та проведення ділових прийомів. Правила «табу» в діловому спілкуванні»

На сьогоднішній день головною тенденцією ринку є підвищення якості обслуговування відвідувачів офісу. Клієнти компаній очікують, що на конкурентному ринку споживчі якості продукту чи послуги будуть завжди на високому рівні. Тому лояльність клієнта компанії багато в чому залежатиме від якості наданого йому клієнтського сервісу. Найважливіші фактори, що впливають на задоволеність та лояльність відвідувачів офісу, – відсутність затримок при отриманні послуг в офісі та можливість своєчасно отримати персональну інформацію, що цікавить відвідувача.

Спілкування з відвідувачами, організація та проведення ділових прийомів – одні із найважливіших функцій офіс-менеджера. Офіс-менеджер повинен вміти зустріти відвідувачів, бути люб'язним та привітним, щоб забезпечити ефективність зустрічі або згладити важкі ситуації. Від його поведінки, чіткості та повноти відповідей на запитання складається перше уявлення про організацію в цілому. Професійний офіс-менеджер має вміти ефективно взаємодіяти з людьми, бути надійним посередником між керівниками та відвідувачами.

Спілкування – це процес встановлення і розвитку контактів між людьми, який породжується потребами спільної діяльності і містить обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття та розуміння іншої людини.

Однією з найважливіших спрямованостей діяльності є вміння вести діалог, організувати процес комунікації, спілкування. Професіонал повинен вміти вислухати і зрозуміти, пояснити і довести, запитати та відповісти, переконати та переконати, створити атмосферу довірливості у розмові та ділового настрою у співбесіді, знайти тонкий психологічний підхід до відвідувача, вирішити

конфлікт, зняти напругу. В основі цього лежить комунікативна техніка спілкування. Володіння нею – важлива ознака професійної придатності всіх тих, чия професія пов'язана із спілкуванням та обслуговуванням відвідувачів.

При спілкуванні з відвідувачами офіс-менеджер повинен:

- знати мовний етикет та вміти його використовувати;
- вміти формулювати цілі та завдання ділового спілкування;
- організувати та керувати спілкуванням;
- аналізувати предмет спілкування, розбирати скаргу, заяву;
- ставити питання та безпосередньо відповідати на них;
- володіти навичками та прийомами ділового спілкування, його тактикою та стратегією;
- вміти вести бесіду, співбесіду, ділову розмову, суперечку, полеміку, дискусію, діалог, дебати, диспут, круглий стіл, ділову нараду, командну ділову гру, переговори, торги;
- вміти аналізувати конфлікти, кризові ситуації, конфронтації та вирішувати їх;
- мати навичку доказів та обґрунтовувати, аргументувати, переконувати, критикувати та спростовувати, досягати угод та рішень, компромісів та конвенцій, робити оцінки та пропозиції;
- володіти технікою мови, риторичними фігурами та прийомами, вміти правильно будувати мову та інші публічні виступи;
- знати мовний та службовий етикет та вміти його використовувати;
- вміти за допомогою слова здійснювати психотерапію, знімати стрес, страх, адаптувати відвідувача до відповідних умов, коригувати його поведінку та оцінки.

Організація спілкування та обслуговування залежить від категорії відвідувачів. Прийом (за попередньою домовленістю або не запланований) можна умовно поділити на такі види:

- прийом співробітників з поточних питань;
- прийом співробітників з особистих питань;
- прийом відвідувачів з інших організацій;
- прийом відряджених працівників;
- прийом делегацій.

Ділове спілкування – це процес установлення і розвитку взаємодії із суб'єктами спілкування, змістом якого є сумісна діяльність.

Ділове спілкування реалізується в різних формах:

- ділова бесіда (зустрічі, переговори, дискусії);
- ділові переговори;
- ділові наради;
- ділові збори;
- ділові сніданки, обіди, вечері.

Особливості ділового спілкування:

- наявність певного офіційного статусу співрозмовників;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку

зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;

- відповідність певним загально визнаним і загально прийнятими правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються;

визначаються їх мета, зміст і можливі наслідки;

• конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети;

• взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;

- значущість кожного партнера як особистості.

Для створення сприятливого психологічного клімату в діловому спілкуванні обов'язковим є виконання таких порад:

1. Під час ділової розмови бажано виявляти виключну увагу до свого партнера.

2. Починаючи контакт, привітайте співрозмовника щирою посмішкою, доброзичливим поглядом.

3. Постійно показуйте ваше бажання зрозуміти співрозмовника. З'ясуйте, чого він хоче, після цього викладайте свої пропозиції з позиції його інтересів.

4. Слід задавати такі питання своєму співрозмовнику, на які він би мав можливість і бажання відповідати.

5. Підкресліть свою зацікавленість у розмові, ставтеся із розумінням до думок і бажань розмовника.

6. Враховуйте емоційний стан і стан здоров'я співрозмовника. Дотримуйтеся дружнього тону.

7. Поводьтеся спокійно і доброзичливо.

8. Емоційно підтримуйте розмову (активно й уважно слухайте).

Прийоми – це зібрання запрошених осіб, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування та знайомства, відпочинку, ритуальних процесій і церемоній. Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, набуття нових партнерів, отримання необхідної інформації, презентації продукції, реклами тощо.

Сторона (особа), яка проводить прийом, заздалегідь повинна виконати таку підготовчу роботу:

- визначити вид прийому;

- скласти список запрошених осіб;

- підготувати і завчасно розіслати запрошення;

- підготувати приміщення;

- скласти, якщо необхідно, план розміщення запрошених;

- визначити (скласти) меню, продумати сервіровку столу і порядок обслуговування гостей;

- підготувати тости і промови (на прийомах з розміщенням);

- скласти схему і порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто готує прийом.

Ділові прийоми поділяються на:

1. Найбільш важливі, згідно міжнародної практики: сніданок (lunch); обід (dinner).
2. Прийоми з розсаджуванням: сніданок; обід; вечеря.
3. Денні прийоми: «келих шампанського»; «келих вина».
4. Вечірні прийоми; коктейль; а ля фуршет; обід-буфет.
5. Неформальні прийоми: брэнч; пікнік.

Щоб не порушувати встановлений порядок проведення прийомів і через незнання не образити як приймаючу сторону, так і гостей, необхідно знати особливості різних видів прийомів і правила їх проведення.

Правила «табу» регулюють поведінку людини, комунікативну зокрема. Під поняттям табу розуміємо жорстку заборону або ситуативне обмеження на вживання в мовленні певних мовних одиниць (звуків, букв, лексем, словосполучень тощо), несегментних фонетичних одиниць (тону, висоти голосу, тембру, інтонації тощо), тем, а також уникання спілкування з окремими особами, зумовленого різними екстралінгвістичними чинниками (релігійно-магічними, суспільно-політичними, культурними, морально-етичними тощо).

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.
2. Проведіть бліц-опитування один одного стосовно опрацьованого матеріалу.

Практичне завдання 8.1

1. Оформіть запрошення для представників іноземної делегації на діловий прийом (вказати дату, час, адресу, мету, тему прийому)
2. Ділова гра – Інтерв'ю при прийомі на роботу.

Для виконання даного завдання необхідно поділитися на групи по 3-4 особи.

Відповідно до назви та виду діяльності змодельованого вами підприємства, самостійно сформуєте та погодьте із викладачем вид вакансії і вимоги до кандидата.

Результатом виконання даного завдання є інсценівка інтерв'ю при прийомі на роботу. Один із студентів відіграє роль людини, яку інтерв'юють. Інші учасники групи є комісією відділу кадрів (готують запитання на співбесіду).

Теоретичний матеріал 8.2: «Особливості спілкування з клієнтами off-line»

Спілкування off-line – це особлива форма комунікації, в процесі якої відбувається взаємодія людей один з одним в мережі Інтернет, та здійснюється шляхом обміну знаковими, та/або мультимедійними повідомленнями.

Ділова бесіда по телефону – найшвидший діловий контакт й особливе вміння. Це найпростіший спосіб встановлення відносин. Уміння ділових людей вести телефонну комунікацію впливає і на їхній особистий авторитет, і на репутацію організації, яку вони представляють.

На успішність ділового телефонного спілкування впливають такі чинники:

компетентність;

тактовність;

доброзичливість;

володіння прийомами ведення бесіди;

прагнення оперативно й ефективно розв'язати проблему або надати допомогу в її розв'язанні;

спокійний, ввічливий тон ділової телефонної розмови завжди викликає позитивні емоції, що сприяє раціональному мисленню;

негативні емоції спричиняють порушення логічних зв'язків у словах, створюють умови для неправильного оцінювання партнера, його пропозицій;

якщо співрозмовник виявляє схильність до суперечок, висловлює в різкій формі несправедливі докори, то слід набратися терпіння і не відповідати йому тим самим;

слід перевести розмову на спокійний тон, спробувати зрозуміти мотиви його поведінки і стисло викласти свої аргументи.

Переваги телефонного спілкування

– швидкість передачі інформації (виграш часу);

– негайний зв'язок з абонентом (за умови його доступності для розмови);

– безпосередній обмін інформацією (переваги діалогу). Завдяки прямому зв'язку виникає можливість відразу ж з'ясувати виникаючі питання і досягти домовленості;

– персональний зв'язок (переваги контактів);

– масовість охоплення. За допомогою телефону можна за певний час поспілкуватися з більшою кількістю клієнтів, покупців, партнерів, чим при безпосередньому спілкуванні;

– оптимальність планування контактів. Для менеджера набагато простіше спланувати телефонний контакт, чим особисту зустріч. Телефонна розмова триває частіше всього хвилини. Таким чином менеджер має можливість працювати до та відразу після телефонної розмови. При особистій зустрічі витрачається час на зустріч, входження в розмову, дорогу до міста зустрічі і назад. Тут додається ще й економія часу, ресурсів;

– зменшення паперообігу (економія трудовитрат). Диктування, запис, передрукування, вчитка, внесення правок, візування, пересилка стають зайвими;

– економія грошей (зменшення витрат). Зараз спілкування по телефону на порядок дешевше, ніж пересилання кореспонденції, тим більш термінового листа. Відбувається економія на службові відрядження для проведення безпосередніх переговорів;

– відсутність впливу особистого враження. При спілкуванні велике значення має особисте ставлення співрозмовника. А це ставлення залежить від багатьох чинників, в тому числі – зовнішній вигляд, комплекція, стиль одягу, вираз обличчя та багато інших;

– легкість передачі негативної інформації. Психологи і соціологи звернули увагу, що по телефону простіше передавати будь-яку негативну інформацію –

про хворобу або смерть близької людини, про звільнення працівника тощо.

Недоліки телефонного спілкування:

- несподіваність спілкування. За статистикою 90% абонентів негативно сприймають вхідний телефонний дзвінок, який їх відриває від повсякденних справ. Саме в той момент, коли на його столі задзвонив телефон він міг розмірковувати над важливою проблемою, вирішувати складне завдання, вести дуже важливу розмову тощо;

- важкість переконання. По телефону складніше довести співбесіднику свою точку зору, тому що в арсеналі тільки аудіальний канал передачі інформації. По телефону неможливо показати, дати потримати речі в руках, неможливо впливати жестами;

- легкість виникнення непорозуміння. Важкість телефонного спілкування не дозволяє повністю передавати суть того, що планувалося. Якість зв'язку іноді досить суттєво впливає на якість і суть інформації, що передається. По телефону важко вловити той момент, коли співбесідник неправильно зрозумів сказане;

- при телефонній розмові сторони втрачають до 75% інформації;

- зменшення довіри телефонній розмові. Склався стереотип, що людина більше віри має до інформації, яка отримана при особистій зустрічі або в офіційному листі;

- загасання уваги. Особливість телефонних розмов полягає в тому, що через 3-5 хвилин увага партнера зменшується, розосереджується і загасає. Тому слід або будувати не дуже тривалі розмови, або переносити такі питання для безпосередніх зустрічей;

- простота відмови. При телефонній розмові простіше відмовити співбесіднику або навіть взагалі перервати розмову, що практично неможливо при особистій зустрічі;

- обмеженість засобів впливу на співбесідника. Телефонна розмова не дозволяє застосувати всі можливі засоби, які передають і саму суть інформації, і ставлення до інформації, до співрозмовника. Навіть емоційно подана інформація сприймається простіше, ніж та сама інформація, яка подається при безпосередньому спілкуванні.

Електронна пошта (e-mail) – спосіб обміну цифровими повідомленнями між людьми з використанням цифрових пристроїв, таких як комп'ютери та мобільні телефони, що робить можливим пересилання даних будь-якого змісту (текстові документи, аудіо-, відеофайли, архіви, програми).

Переваги спілкування електронною поштою:

- велика швидкість доставки;

- можна надсилати не лише текст, але й графіку, аудіо-, відеофайли, програми;

- знайомство з кореспонденцією у зручний для абонента час;

- можливість рубрикації (вказування теми);

- можливість (електронного) підпису;

- можливість шифрування;

- найдешевший вид зв'язку;

- ціна залежить лише від об'єму;
- можна отримати послуги інших сервісних мереж.

Недоліками спілкування електронною поштою є:

- використання жаргону або незрозумілих скорочень;
- забудькуватість. Своєчасна відповідь на лист – це не тільки знак поваги, а й значна частина бізнес-процесу;

– великі абзаци в тексті. «Один абзац – одна думка» – за таким принципом необхідно складати листи. Цей підхід особливо актуальний в нашу епоху коротких повідомлень. Сьогодні ніхто не любить довгі тексти, тому в кращому випадку ваше послання переглянуть, але не приділять йому достатньо уваги;

- граматичні та орфографічні помилки.

SMS, Viber, Telegram, WhatsApp, Facebook Messenger, iMessage, Twitter та ін. – месенджери – система обміну миттєвими повідомленнями – телекомунікаційні служби для обміну текстовими повідомленнями між комп'ютерами або іншими пристроями користувачів через комп'ютерні мережі.

Ділове спілкування у месенджерах можна вести двома способами:

- 1) створити чат, тобто залучити до обговорення певного робочого питання широке коло осіб і повідомити інформацію одразу кільком колегам;
- 2) спілкуватися індивідуально.

Переваги ділового спілкування за допомогою месенджерів:

- оперативність у спілкуванні, вирішенні робочих питань;
- прочитавши повідомлення, можна як відповісти на нього одразу так і відтермінувати відповідь;
- користуватися месенджерами можна безоплатно;
- можна обирати, на яке конкретно повідомлення відповідати;
- можливість працювати на будь-якому софті (Android, iOS, Windows).

Недоліки ділового спілкування за допомогою месенджерів:

- щоб бути на зв'язку постійно, потрібне підключення до Інтернету;
- є шанс отримати повідомлення в неробочий час;
- співрозмовники можуть використовувати месенджери, щоб установити дружні контакти замість робочих;
- деякі месенджери не зберігають історію переписки. Потрібно робити резервування вручну;
- регулярно приходять спам і реклама, які заважають роботі.

Zoom, Skype, Google Meet, Discord, Facetime, Webex та ін. – програмні забезпечення із закритим кодом, що забезпечують текстовий, голосовий та відеозв'язок через Інтернет між комп'ютерами (IP-телефонами), опціонально використовуючи технології пірингових мереж, а також платні послуги для дзвінків на мобільні та стаціонарні телефони. Це сервіси для проведення відеоконференцій та онлайн-зустрічей

Практичне завдання 8.2

1. Проаналізуйте переваги та недоліки інтернет-платформ для ведення онлайн переговорів із клієнтами. Результати аналізу оформити в таблиці 1.

Зробити висновок: яка інтернет-платформа більш адаптована для роботи

змодельованого вами підприємства?

2. Проведіть ділову зустріч на Інтернет-платформі, яка адаптована до Вашого підприємства.

Алгоритм виконання завдання: завантажити та встановити на свій комп'ютер відповідну програму – зареєструватися в програмі або відкрити вікно програми, що встановлено вже на ПК і провести реєстрацію через неї – запланувати відеоконференцію – запросити інших учасників (студентів групи) – додати необхідних учасників одразу після початку конференції.

Таблиця 1

Інтернет-платформ для ведення он-лайн переговорів із клієнтами

| Платформа | Технічні можливості | | | Переваги | Недоліки |
|-------------|---------------------------------|---------------|-------------------|----------|----------|
| | максимальна кількість учасників | текстовий чат | показ презентацій | | |
| Skype | | | | | |
| Zoom | | | | | |
| Google Meet | | | | | |
| Discord | | | | | |
| Facetime | | | | | |
| Webex | | | | | |
| ... | | | | | |

Теоретичний матеріал 8.3 «Проведення нарад та колективних переговорів»

Ділова нарада — це поширена форма управління для вироблення оптимальних рішень, що дозволяє використовувати колективний розум і знання для вирішення складних актуальних проблем, організувати обмін інформацією, думками й накопиченим досвідом між окремими працівниками, структурними підрозділами підприємства.

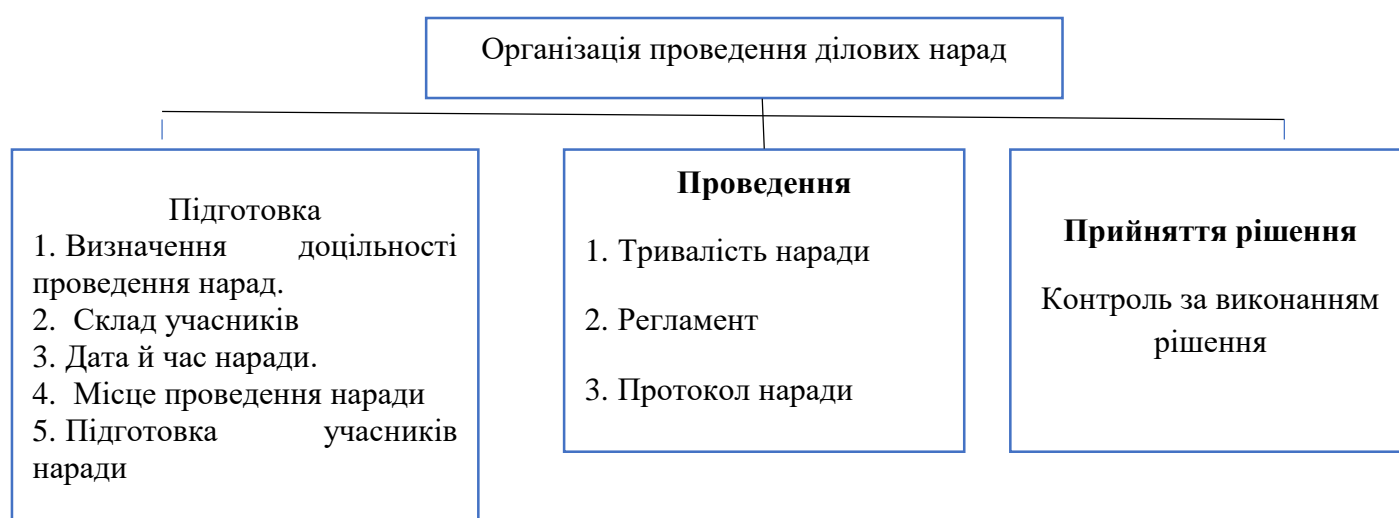


Рис. 1 Технологія організації та проведення нарад

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).

Переговори — це форма взаємозв'язку між людьми, яку призначено для досягнення угоди, коли обидві сторони мають однакові або протилежні інтереси.

Професійні переговори — усний контакт між партнерами, які мають необхідні повноваження з боку своїх організацій (фірм) для його проведення, розв'язання конкретних проблем і укладення контрактів (угод)

Підготовка переговорів містить: – аналіз проблеми (визначення предмета переговорів, інформація про партнера, наявність альтернатив, ваші інтереси й інтереси партнера); – планування переговорів (вироблення переговорної концепції, визначення цілей, завдань, стратегії переговорів, економічні розрахунки, основні позиції, можливі варіанти, підготовка необхідної технічної і довідкової документації); – планування організаційних моментів; – перші контакти з партнером.

Треба пам'ятати, що суб'єктивними найважливішими умовами успішного ведення переговорів є: – політична компетентність і свідомість; – реалістичний підхід і зацікавленість у діловому спілкуванні; – сила уяви і дарунок комбінування.



Рис.2. Схема процесу проведення переговорів

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.

2.Провести аналіз приведених ситуаційних завдань.

3.Складіть для змодельованого підприємства технологічну схему підготовки та проведення наради.

Практичне завдання 8.3

Завдання.

Вам необхідно прийняти важливе управлінське рішення, від якого буде залежати вся майбутня діяльність підприємства. Як Ви будете діяти?

а) на відкритих зборах трудового колективу підприємства приймете рішення шляхомголосування;

б) збережете тільки провідних спеціалістів підприємства і прислухаєтесь до прийнятогоними рішення;

в) приймете рішення самостійно, базуючись на своєму багаторічному досвіді роботи уданій галузі.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання.

1. Визначити кошторис наради (плановий та фактичний).

2. Дати характеристику якості наради, яку було проведено, діям керівника підприємства, визначити недоліки проведеної наради.

3. Скласти правильну технологічну схему підготовки та проведення наради відповідно до проблеми, що визначена, та прийняти рішення щодо визначення кола питань, які підлягають обговоренню; визначення кола учасників наради, технології проведення, контролю за виробленням рішення і доведенням його до виконавців, а також закриття наради.

Вихідні дані:

Державне колективне підприємство „Еліт-Буд” має у своєму складі 6 будівельних магазинів, склад, торговельний відділ, відділ планування, відділ кадрів, господарський відділ, бухгалтерію.

На 9 год було призначено виробничу нараду у директора підприємства, куди були запрошені начальники відділів, провідні спеціалісти підприємства, завідувачі магазинів – кількістю 15 чоловік.

У визначений час не з'явилось 3 особи (завідувачі магазинів) - було витрачено час на додаткові запрошення відсутніх по телефону. Наряду почато із 20-хвилинним запізненням. Основним питанням, що розглядалося, був аналіз причин невиконання підприємством планових показників. Порядок денний було доведено до учасників за день до наради.

Нарада почалась із 20-хвилинної доповіді директора підприємства. Також виступали головний бухгалтер, начальник торговельного відділу, відділу планування (по 5 хвилин), усі завідувачі магазинів (по 3 хвилини). Наводилась відома всім працівникам інформація про складність сучасного періоду, визначалися причини відхилення від досягнення поставлених цілей. У своїх поясненнях спеціалісти апарату управління та завідувачі магазинів відводили від себе критику, наводили приклади недбайливого ставлення до роботи підлеглих та інших працівників підприємства.

Нараду було закінчено через 2,5 години (замість 1, як планувалося). Конкретних заходів щодо проблеми, яка розглядалася, не визначено. Підсумків наради підбито не було.

Додаткова інформація до задачі:

1. Кількість відпрацьованих робочих днів за місяць (P_d) – 26 днів.
2. Тривалість робочого дня (T) – 8 год.
3. Середньомісячна заробітна плата одного спеціаліста ($ЗП_{1с}$) – 600 ум. од.
4. Кількість спеціалістів, що брали участь у нараді ($K_{уч}$) – 30 чол.
5. Кількість годин ($K_{час}$), витрачених спеціалістами на проведення наради – 2,5 год.
6. Оренда приміщення ($O_{прим}$) для проведення виробничої наради – 350 ум. од. за 1 год.

Методика розв'язання:

1. Складаємо кошторис проведення виробничої наради.

1.1. Визначаємо загальний фонд робочого часу спеціаліста за місяць за формулою:

$$ЗФ_{міс} = P_d \cdot T, \quad (1)$$

де P_d - кількість відпрацьованих робочих днів за місяць (днів);

T - тривалість робочого дня, год.

1.2. Визначаємо заробітну плату одного спеціаліста за день за формулою:

$$ЗП_{день} = ЗП_{спец} / P_d, \quad (2)$$

де $ЗП_{спец}$ — середньомісячна зарплата, ум.од.;

P_d - кількість відпрацьованих робочих днів за місяць.

1.3. Визначаємо заробітну плату одного спеціаліста за годину за формулою:

$$ЗП_{1год} = ЗП_{день} / T \quad (3)$$

де $ЗП_{день}$ — зарплата одного спеціаліста за день, ум. од.;

T - тривалість робочого дня, год.

1.4. Визначаємо суму заробітної плати всіх учасників наради за 1 год за формулою:

$$\sum ЗП_{1годо} = \sum K_{уч} \times ЗП_{1гг} \quad (4)$$

де $K_{уч}$ — кількість учасників наради, чол.;

$ЗП_{1год}$ — заробітна плата 1 учасника наради за годину, ум. од.

1.5. Загальна сума заробітної плати всіх учасників наради за період її проведення :

$$\sum ЗП = \sum ЗП_{1год} \times K_{год} \quad (5)$$

де $ЗП_{1год}$ - сума зарплати одного учасника наради за 1 год, ум. од.;

$K_{год}$ - кількість годин, витрачених на проведення наради, год.

1.6. Визначаємо загальну суму витрачених коштів на проведену виробничу нараду:

$$\sum \text{Коштів}_{\text{факт}} = \sum ЗП + O_{\text{прим}}, \quad (6)$$

де $\sum ЗП$ - загальна сума заробітної плати всіх учасників наради, ум. од.;

$O_{\text{прим}}$ - вартість оренди приміщення для проведення наради, ум.од.

2. При оцінюванні якості проведеної виробничої наради доцільно проаналізувати загальні відомості про мету, завдання, перелік проблем, що потребували вирішення, критерії корисності вирішення проблем, конкретні шляхи та механізм усунення причин проблем, визначені строки та відповідні особи, які забезпечують реалізацію прийнятих заходів.

3. Технологічна схема проведення виробничих нарад:

3.1. Визначається мета наради, дата, місце проведення та перелік питань, які будуть обговорюватись.

3.2. Призначаються відповідальні працівники за збір і підготовку інформації.

3.3. Визначаються учасники наради та їх оповіщення.

3.4. Здійснюється реєстрація учасників наради.

3.5. Відкривається нарада, оголошуються порядок денний та регламент її проведення.

3.6. Обговорюються питання за порядком денним.

3.7. Формується рішення і доводиться до учасників наради.

3.8. Оголошується про закриття наради.

4. Складається протокол виробничої наради

4.1. Дата і місце проведення;

4.2. Кількість учасників та порядок денний;

4.3. Зміст виступів, пропозиції учасників наради, підписи посадових осіб, що вели протокол наради

Завдання.

Проаналізувати техніку проведення знайомства під час проведення наради. Відповідь обґрунтуйте.

Під час перерви у засіданні колега представив Сергію Василенку, який у цей час пив каву з бутербродами, нового співробітника – Ігоря Гнатюка. У відповідь на представлення Сергій сказав: «Дуже приємно» і посміхнувся. Ігор простягнув йому руку, але Сергій, руки якого були зайняті чашкою та тарілкою, відставив для потискання лікоть правої руки, сказавши при цьому: «Вибачте, руки зайняті». Ігор опустил руку, не потиснувши ліктя, і простягнув Сергію свою візитну картку. Той сказав «Дякую».

Завдання.

Охарактеризуйте поведінку працівника під час проведення переговорів Де було допущено помилки?

Василь Федорчук намагається завжди бути організованим працівником. Тому через кожну годину він, за можливості, робить обов'язкову 5–10 хвилинну перерву, протягом якої слухає радіо (не вмикаючи його занадто гучно), піднімається, щоб розім'ятися, та п'є сік для підтримки здоров'я. Під час однієї такої перерви йому зателефонував діловий партнер. Василь, стоячи біля вікна зі склянкою соку, вимкнув радіо і підняв трубку. Розмовляючи з діловим партнером, він дивився у вікно (очі мають відпочити від комп'ютера). Глянувши на годинник, Василь зрозумів, що його коротка перерва закінчилася. Продовжуючи розмову, він сів за комп'ютер і почав друкувати документ, над

яким працював з ранку. Згадавши, що він не допив сік, Василь зробив кілька великих ковтків і продовжував друкувати, ведучи далі розмову.

Завдання.

Чи дійсно збори відіграють таку значну роль в управлінні та впливають на створення та згуртування компанії? Приведіть приклади із сучасності, які доводять, що збори забезпечують менеджерів усіма необхідними для управління засобами та об'єднують людей навколо загальних цінностей і цілей.

Джек Стек у книзі «Велика гра в бізнес» так оцінює роль зборів: «Вони служать нашим організаційним щитом управління, вони є засобом, за допомогою якого ми підтримуємо зв'язок один з одним. Вони задають темп і тон, настрої всій компанії. Коли я замислююся про те, як багато наші збори дають, мене дивує, що стільки компаній обходяться взагалі без усяких регулярних зборів». Далі Джек Стек пише: «...чергові збори співробітників є особливою категорією, тому що вони відіграють особливу роль. Принаймні, повинні грати. Найголовніша їх функція - створити організацію. Вони повинні згуртувати компанію воедино. Вони повинні допомагати людям бізнесу. Працівникам вони повинні давати те, що їм необхідно для роботи. Люди повинні розуміти зміст прийнятих на них рішень чітко й однозначно».

Теоретичний матеріал 8.4: «Попередження конфліктів»

Слово «конфлікт» у перекладі з латини означає «зіткнення». Отже, **конфлікт** – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, оцінок тощо. Кожен конфлікт має зав'язку, розвиток, кульмінацію і розв'язку. В основі будь-якого конфлікту лежить конфліктна ситуація.

Конфлікт з клієнтом – загострення протиріччя у взаєминах персоналу офісу з відвідувачем (ресторану, фірми тощо), порушення нормального перебігу діалогу, що супроводжується взаємними докорами і звинуваченнями, образами і погрозами.

Конфліктною стає така ситуація, в якій закладено суб'єктивні фактори і об'єктивні умови для зіткнення протилежно спрямованих інтересів, думок, оцінок, суджень.

Існує п'ять основних типів конфлікту:

внутрішньоособистісний;

міжособистісний;

між особою і групою;

міжгруповий;

соціальний.

Причини конфліктів з відвідувачами можна умовно розділити на дві групи: об'єктивні та суб'єктивно-особистісні.

Об'єктивні причини – це причини, усунення яких від адміністратора офісу безпосередньо не залежить; це ті об'єктивні зовнішні чинники, які можуть викликати невдоволення та обурення відвідувачів, а персонал поставити в скрутне становище.

Суб'єктивно-особистісні причини – це причини, усунення яких залежить від вольових зусиль і офіс-менеджера, і відвідувача, від їх загальної культури і

здатності до самоконтролю. Прикладами таких причин можуть бути: агресивність, дратівливість і втома людей; зневажливе ставлення до співрозмовника; грубість і безтактність у спілкуванні; неухважність один до одного.

Початок конфлікту пов'язаний, щонайменше, з трьома умовами:

- 1) перший його учасник свідомо і активно діє у збиток іншому учасникові шляхом фізичних дій, демаршів, заяв і т. д.;
 - 2) другий учасник усвідомлює, що ці дії спрямовані проти нього;
 - 3) другий учасник у відповідь робить активні дії проти ініціатора конфлікту;
- з цієї миті можна вважати, що конфлікт почався.

Перелік елементів конфлікту:

- 1) два учасники або дві сторони конфлікту;
- 2) взаємнесумісність цінностей і інтересів сторін;
- 3) поведінка, спрямована на знищення планів протилежної сторони;
- 4) застосування впливової сили;
- 5) протиріччя у діях, поведінці сторін;
- 6) стратегія і тактика конфліктної взаємодії;
- 7) особистісні особливості учасників: агресивність, авторитетність та ін.;
- 8) характер зовнішнього середовища чи присутність третьої особи і т.д.

Працюючи з відвідувачем, який виявляє намір конфліктувати, офіс-менеджер має знати, що така особа, як правило, відчуває себе несправедливо ображеною, є емоційно збудженою, вважає, що ніхто її не вислухає і не вирішить її проблеми. Чітке переконання в тому, що її ніхто не розуміє, а головне — не хоче зрозуміти, домінує у свідомості. Залежно від індивідуально-психологічних особливостей така людина у спілкуванні може демонструвати непрогнозовану, агресивну поведінку.

Динаміка розвитку конфлікту: – виникнення конфліктної ситуації – усвідомлення конфліктної ситуації – власне конфліктна поведінка – взаємоспрямовані і емоційно забарвлені дії, що утрудняють досягнення мети, інтересів супротивника і сприяють реалізації власних інтересів у збиток іншій стороні; – розгортання конфлікту або його вирішення залежить від учасників, їх особистісних особливостей, інтелектуальних, матеріальних можливостей, що має кожна із сторін, від суті і масштабів самої проблеми, від позицій оточуючих, від уявлення учасників про наслідки конфлікту, від стратегії і тактики взаємодії.

Конфліктна ситуація – це таке поєднання людських потреб і інтересів, що об'єктивно створює ґрунт для реального протистояння між різними соціальними суб'єктами.

При виникненні конфліктних ситуацій адміністраторам необхідно: вислухати відвідувача, не перебиваючи; у випадку, якщо адміністратор є джерелом проблеми відвідувача – перепросити і висловити своє розуміння його невдоволення; намагатися не повторювати негативну для відвідувача інформацію; проявити співчуття і повідомити відвідувачеві спочатку все, що ви можете зробити для вирішення проблеми, яка виникла, а потім, чого не зможете.

Способи попередження конфліктів – адміністратору потрібно враховувати, що способи знешкодження конфліктних намірів відвідувача

базуються на неочікувано доброзичливому ставленні до нього. При спілкуванні зі схильними до конфліктів особами дотримуйтеся таких правил поведінки:

- приязно усміхніться, привітайтеся, запропонуйте присісти;
- з'ясуйте, з якого приводу відвідувач звернувся до офісу, уважно його вислухайте, не перебивайте, робіть письмові нотатки;
- якщо виявиться, що він прийшов не за адресою, ввічливо поясніть, до кого і куди необхідно звернутись. Якщо з'ясується, що він погано орієнтується у приміщенні, попросіть когось провести його до необхідного кабінету;
- висловіть у привітній формі розуміння ситуації. Покажіть, що ви занотували основні тези питань, які його хвилюють. Запишіть прізвище, ім'я, по батькові та домашню адресу, контактний телефон відвідувача;
- впевненим голосом повідомте, що в термін, визначений нормативними актами, його питання вивчають та наддадуть письмову відповідь. Узгодьте, яким шляхом йому краще отримати відповідь: власноруч чи за допомогою поштового відправлення.
- у спілкуванні з таким відвідувачем категорично забороняється вживати слова, які, на його думку, можуть демонструвати його некомпетентність, неправильне розуміння ситуації чи справи, принижують його гідність. Наприклад: «Ви не маєте рації», «Не обманюйте», «Не заважайте працювати, вийдіть», «Ви вже набридли», «Скільки можна ходити» тощо.

П'ять кроків до вирішення конфліктів:

1. Чітко з'ясуйте, які питання опинилися в центрі конфлікту.
2. Спробуйте вписати ці питання в типологічну структуру, в ідеалі співвіднівши їх із психотипами.
3. Дослідіть найбільш вірогідну причину конфлікту.
4. Попросіть кожен із сторін встати на позицію іншої сторони.
5. Шукайте компромісів і угод, що можуть просунути конфлікт до вирішення.

11 табу в конфліктній ситуації. Не можна:

1. Критично оцінювати партнера.
 2. Приписувати йому негідні наміри.
 3. Демонструвати знаки переваги.
 4. Звинувачувати і приписувати відповідальність тільки клієнтові.
 5. Ігнорувати його інтереси.
 6. Бачити все тільки зі своєї позиції.
 7. Зменшувати переваги партнера і його внесок.
 8. Перебільшувати свої заслуги.
 9. Гарячкувати, кричати, нападати.
 10. Зачіпати «больові точки» і вразливі місця партнера.
 11. Висувати партнерові безліч претензій.
- 10 типових помилок конфліктуючої людини

Практичне завдання 8.4

1. Проаналізуйте нижченаведені конфліктні ситуації, визначте причини, знайдіть та обґрунтуйте можливі форми їх вирішення:

1) під час ділової зустрічі ваш співробітник дуже роздратувався, не сприймаючи ваших зауважень з приводу чергового рекламного проекту. Ви не можете дозволити підлеглому так себе поводити, адже він підриває ваш авторитет. Якими будуть ваші дії ?

2) Ви критикуєте свого співрозмовника, який реагує на це дуже емоційно. Ви змушені кожного разу завершувати бесіду і не доводити розмову до кінця. Ось і зараз після ваших зауважень – він розплакався. Як довести до нього свої думки?

Тест 1. «Психологічний кліматичний круг»

Мета: Визначення настрою колективу і схильність його до конфлікту. Це дає керівникові можливість визначити найбільш адекватну поведінку і вплив на підлеглих.

Інструкція: У пропонованій нижче таблиці прочитайте твердження зліва, потім справа і після цього знаком «Х» в порожніх клітинках поставте ту оцінку, яка, на Вашу думку, найбільше характеризує настрій і активність у Вашому колективі.

Таблиця 2

Опитувальник

| № з/п | Твердження | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Твердження |
|-------|---|----|----|----|---|----|----|----|--|
| 1 | Переважає бадьорий, життєрадісний настрій | | | | | | | | Переважає пригнічений настрій |
| 2 | Доброзичливість у взаємовідносинах, взаємні симпатії | | | | | | | | Конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії |
| 3 | Членам колективу (усій групі) подобається бути разом | | | | | | | | Члени колективу виражають негативне ставлення до спільної діяльності |
| 4 | Успіхи або невдачі товаришів викликають співпереживання | | | | | | | | Успіхи викликають заздрість, невдачі – зловтіху |
| 5 | Члени колективу з повагою ставляться до думки один одного | | | | | | | | Кожний нетерпимий до думки товариша |
| 6 | Один за всіх, усі за одного | | | | | | | | Кожний сам за себе |
| 7 | Почуття гордості за кожного члена колективу | | | | | | | | Байдужі один до одного, до успіхів і невдач |
| 8 | Кожний активний, сповнений енергією | | | | | | | | Кожний інертний, пасивний |
| 9 | Спільні справи всіх захоплюють | | | | | | | | Колектив неможливо надихнути на спільну справу |
| 10 | У колективі справедливо відносяться один до одного | | | | | | | | Колектив розпадається на привілейованих і тих, кого група відштовхує |

Оцінки означають:

+3 - властивість проявляється в колективі завжди (твердження зліва);

+2 - властивість проявляється в більшості випадків;

+1 - властивість проявляється іноді;

0 - ні ця, ні протилежна властивість (справа) не проявляється або проявляється не досить чітко, або однаковою мірою проявляється і та і інша;

-1 - властивість проявляється досить помітно (твердження справа);

-2 - властивість проявляється в більшості випадків;

-3 - властивість проявляється завжди.

Обробка результатів: сума балів за результатами відповідей відкладається по осях «кліматичного круга»:

- по вертикальній осі - алгебраїчна сума відповідей на питання 1- 5;

- по горизонтальній осі - алгебраїчна сума відповідей на питання 6-10.

За результатами відповідей визначається зона, яка характеризує настрій колективу і схильність його до конфлікту на момент тестування. Це дає керівникові можливість визначити найбільш адекватну поведінку і вплив на підлеглих. Наприклад, *I зона* – у колективі преваюють активні доброзичливі відносини; *II зона* – у колективі існує напруженість, незадоволення у відносинах, неспокій; *III зона* – підкреслює незадоволеність і зневіру у колективі; *IV зона* – означає пасивність, благодущність, умиротворення в колективі.

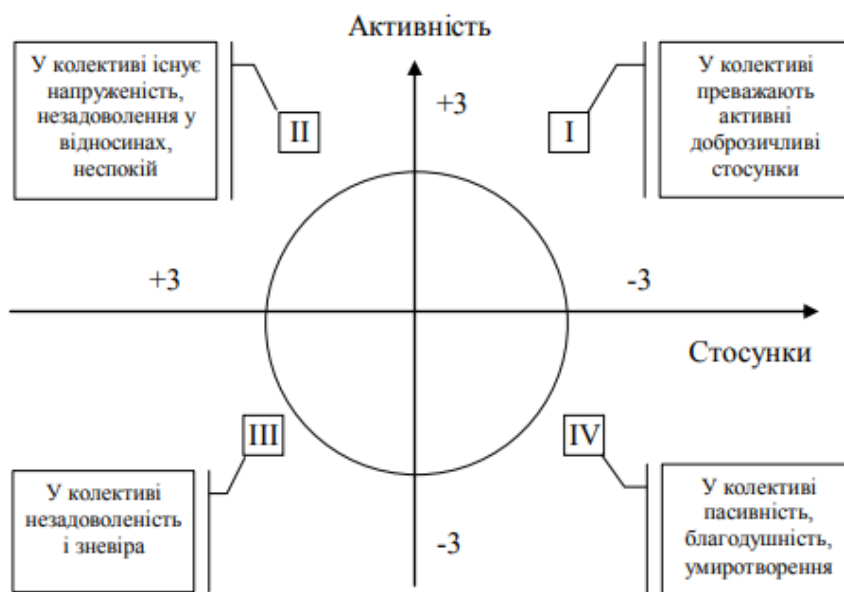


Рис.1. Інтерпретація результатів тесту «Психологічний кліматичний круг»

Графічна інтерпретація результатів тесту дає змогу побудувати «психологічний кліматичний круг». При цьому можна виявити картину психологічного настрою колективу і зобразити це графічно. Але такий метод не дозволяє виявити неформального лідера і визначити рівень пріоритетів співробітників у колективі.

Завдання:

Оцініть настрій колективу і схильність його до конфлікту за наведеною

методикою.

Теоретичний матеріал 8.5. «Розгляд претензій, пов'язаних з незадовільним обслуговуванням»

Претензія (скарга) — надане в письмовій формі повідомлення від Клієнта, в якому вказується, що порушені права або законні інтереси особи, пов'язані з наданням послуг Установи або пов'язаними з Установою договорів, і висувається прохання задовольнити вимоги Клієнта.

Розгляд претензій (скарг) — діяльність працівників Установи, що охоплює прийом і реєстрацію претензій (скарг), встановлення суті претензій (скарг), підготовку та надання відповіді Клієнту.

Реєстраційний журнал претензій (скарг) — журнал, в якому реєструються претензії (скарги) Клієнта, отримані безпосередньо від Клієнта, поштою, електронною поштою або іншими електронними засобами.

Відповідь — відповідь на поставлені клієнтом питання і (або) вимоги, наданий клієнтові в письмовому вигляді.

Клієнт може пред'явити претензію (скаргу) наступними способами: у відділі обслуговування клієнтів Вільнюс, заповнивши претензію (скаргу) і пред'явивши її працівнику; надіславши листа за адресою Установи; відправивши електронний лист на адресу Установи;

При поданні претензії (скарги) Клієнт повинен вказати: ім'я, прізвище або назву компанії; адреса Клієнта; дату подання претензії (скарги); суть претензії (скарги), тобто вказати, які права або законні інтереси особи були порушені; свої вимоги до Установи; інші доступні документи, що мають відношення до претензії (скарги), якщо це необхідно; контактні дані заявника: номер телефону або адресу ел. пошти; якщо хоча б один з обов'язкових пунктів відсутній, Установа має право попросити Клієнта доповнити претензію (скаргу).

Отримані претензії реєструються в Реєстраційному журналі претензій (скарг). При цьому фіксуються такі підтверджені дані: ім'я, прізвище Клієнта або назва компанії; адресу, вказану в претензії (скарзі); дата і спосіб отримання претензії (скарги); ім'я та прізвище працівника, який прийняв претензію (скаргу); стислий виклад суті претензії (скарги); послуга або її частина, яка є предметом скарги; дата надання відповіді Клієнту; остаточний результат (рішення) розгляду претензії (скарги).

Претензії (скарги) Клієнтів розглядаються і відповіді на них надаються не пізніше, ніж протягом 30 (тридцяти) днів з дня її отримання Установою, за винятком тих випадків, коли необхідні для розгляду претензії (скарги) додаткові документи, інформація або інші обов'язкові для Установи акти, пов'язані з наданням Послуг (наприклад, правила міжнародних організацій про платіжні картки) передбачають інші терміни.

Після розгляду претензії (скарги), рішення щодо її обґрунтованості оформляється в письмовій формі, тобто Клієнту надається письмова відповідь.

У разі, коли претензія (скарга) Клієнта задовольняється частково або не задовольняється, у відповіді Клієнту викладаються мотиви для такого рішення,

а також вказуються додаткові засоби захисту інтересів Клієнта, включаючи, але не обмежуючись можливими засобами і правами на врегулювання суперечок.

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.
2. Проведіть аналіз приведених ситуаційних завдань.
3. Складіть для змодельованого підприємства порядок прийому скарг від клієнтів.

Практичне завдання 8.5.

Завдання

Потрібно виявити основні проблеми у діяльності магазину, запропонувати заходи щодо їх розв'язання, а також проаналізувати й оцінити наслідки цих рішень. Вибір обґрунтуйте.

Ви – директор мережі магазинів «Добрива та Ядохімікати». Ваші магазини працюють дуже добре: виконують план продажу товарів (іноді навіть перевиконують), не виникає проблем у колективі, є гарні відгуки від постачальників та покупців.

Лише один із магазинів постійно не виконує поставлені завдання, спостерігається велика плинність кадрів, зменшується обсяг продажу, надходять скарги щодо обслуговування покупців.

Виберіть із запропонованих рішень п'ять варіантів і розташуйте їх за пріоритетами (табл. 1).

Таблиця 1

Альтернативні варіанти розв'язання проблем у діяльності магазину

| Заходи | Оцінка заходів |
|---|----------------|
| 1. Закрити магазин, а приміщення здати в оренду | |
| 2. Звільнити головного менеджера і найняти молодого спеціаліста | |
| 3. Перевести більш досвідченого менеджера з іншого магазину, який належить вам | |
| 4. Виявити в магазині працівників-ініціаторів будь-яких сумнівних заходів і звільнити їх | |
| 5. Поставити питання про стан дисципліни і ставлення до праці в магазині на загальних зборах | |
| 6. Поліпшити систему матеріального та морального заохочення, виділити додатковий преміальний фонд | |
| 7. Провести заходи, спрямовані на реорганізацію внутрішнього середовища | |
| 8. Провести для колективу магазину семінар з організації праці й управління персоналом | |
| 9. Направити менеджера магазину на курси підвищення кваліфікації керуючих кадрів | |
| 10. Збільшити витрати на рекламу саме цього магазину | |
| 11. Ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних покупців | |
| 12. Здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті | |
| 13. Обладнати місце для паркування автомобілів клієнтів біля супермаркету | |

Завдання.

1. Як керівнику підприємства слід реагувати на подібні скарги?
2. Які недоліки в менеджменті спричинили таку ситуацію та як можна було цього уникнути?
3. Як Ви діятимете, обіймаючи посаду керівника ТзОВ, у схожому випадку?

Місяць тому Ви як директор ТзОВ прийняли на роботу молодого, перспективного юриста, який зарекомендував себе протягом випробувального терміну як висококласний спеціаліст. Водночас він нетактовно та різко спілкується з колегами, особливо з технічним та обслуговуючим персоналом. Ви щодня отримуєте повідомлення про його неетичну поведінку, а сьогодні надійшла письмова скарга від офіс-менеджера щодо безпідставного звинувачення та брутальної поведінки нового працівника.

Завдання.

1. Указати, яким чином має бути розглянута скарга споживача готельних послуг

У готелі «Зірка» споживач послуг надав скаргу черговому портьє щодо шуму з коридору на житловому поверсі. Сутність скарги полягає у тому, що на думку споживача, у готелі ізоляція повітряного шуму і приведеного рівня ударного шуму не відповідає нормативним вимогам щодо житлових, громадських і виробничих приміщень.

Завдання.

Які з запропонованих варіантів рішень Ви б обрали? Визначте вісім і розташуйте їх за пріоритетністю. Вибір обґрунтуйте.

Ви – директор мережі супермаркетів «Велика кишеня». Один із супермаркетів систематично не виконує план продажу, обсяг реалізації протягом останнього року зменшується, спостерігається велика плинність кадрів, є скарги клієнтів щодо обслуговування. Тоді, як багато інших магазинів звітують навіть про перевиконання планів продажу. Обговоривши на спільній нараді з адміністраторами ситуацію з «проблемним» супермаркетом, напрацьовано такі варіанти дій:

- 1) закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду;
- 2) звільнити адміністратора та найняти нового працівника;
- 3) встановити «шефство» досвідченого адміністратора над керівником «проблемного» супермаркету;
- 4) посилити контроль за трудовою дисципліною й обслуговуванням клієнтів;
- 5) застосувати економічні санкції до порушників трудової дисципліни та правил обслуговування покупців;
- 6) провести додаткове навчання працівників супермаркету щодо правил обслуговування покупців та етичної поведінки;
- 7) вдосконалити систему матеріального стимулювання працівників усієї мережі супермаркетів;

- 8) перевести окремих працівників супермаркету в інші магазини мережі, а, відповідно, кращих працівників мережі призначити на їхнє місце;
- 9) скерувати адміністратора супермаркету на підвищення кваліфікації;
- 10) збільшити рекламний бюджет «проблемного» супермаркету;
- 11) інвестувати кошти у паркінг для клієнтів супермаркету;
- 12) ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних покупців;
- 13) здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті.

Теоретичний матеріал 8.6. «Системи матеріального та нематеріального стимулювання щодо підтримки працівників та трудової дисципліни»

Система мотивації підприємства - це встановлені на підприємстві процедури винагороди працівників за ефективну працю, а також види і розміри винагород в залежності від особистого внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, його умінь і компетенцій. Матеріальне стимулювання - управління мотивацією персоналу за допомогою додаткових (понад посадового окладу) грошових виплат за досягнення конкретних показників трудової діяльності в установленій період часу (місяць, квартал, рік). Нематеріальне стимулювання - управління мотивацією персоналу за допомогою підвищення лояльності працівників до підприємства за рахунок поліпшення якості їх трудового життя, формування корпоративної культури. Системи матеріального й нематеріального стимулювання спрямовані на максимальне використання чинників для ефективного планування й організації виробничої діяльності, удосконалення структури підрозділів, урахування індивідуальних особливостей працівників, планування їх кар'єри, пошук індивідуальних підходів до мотивації персоналу (рис.1).

| <i>матеріальна мотивація</i> | <i>нематеріальна мотивація</i> |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> основна заробітна плата | <input type="checkbox"/> подарунки |
| <input type="checkbox"/> додаткова заробітна плата | <input type="checkbox"/> соціальний пакет |
| <input type="checkbox"/> добавки та надбавки до заробітної плати | <input type="checkbox"/> навчання |
| <input type="checkbox"/> премії | <input type="checkbox"/> корпоративні заходи |
| <input type="checkbox"/> премії з нагоди певних подій та свят | <input type="checkbox"/> постійний діалог з керівництвом |
| <input type="checkbox"/> гонорари, відсотки від підписаних контрактів | <input type="checkbox"/> просування по службі |
| <input type="checkbox"/> інші грошові виплати | <input type="checkbox"/> гнучкі графіки праці |
| | <input type="checkbox"/> участь в управлінні та прийнятті ішень |
| | <input type="checkbox"/> інші види итивації |

Рис. 1. Види мотивації персоналу

Ці системи дозволяють більш ґрунтовно підходити до оплати праці кожного спеціаліста з урахуванням не тільки його посади і характеру виконуваної роботи, а й конкретних досягнень, поведження в колективі, ініціативності, дисципліни, прагнення до підвищення кваліфікації тощо.

Формуючи систему мотивації персоналу, доцільно використовувати такий порядок дій:

1) діагностика діючої системи мотивації персоналу (моніторинг тенденцій на ринку праці та аналіз позиціонування підприємства; діагностика діючих на підприємстві форм мотивації; дослідження мотивації працівників, їх потреб);

2) формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації (аналіз стратегії управління персоналом загалом та в сфері мотивації; формування структури системи мотивації);

3) розробка системи матеріального грошового стимулювання (аналіз структури персоналу; опис та аналіз посад; встановлення окладів, доплат і надбавок; розробка системи преміювання);

4) формування системи не грошового стимулювання (розробка соціального пакету та його диференціація за категоріями персоналу);

5) побудова системи нематеріального стимулювання;

б) розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу.

Завдання:

1. Ознайомтеся з теоретичним матеріалом.

2. Проведіть аналіз приведених ситуаційних завдань.

3. Розробіть для змодельованого підприємства систему стимулювання працівників.

Практичні завдання 8.6

Завдання.

Визначити: 1. Які з перелічених методів є складовими елементами:

а) системи моральної/матеріальної мотивації;

б) системи заохочувального/примусового стимулювання;

в) які потреби задовольняються даною системою мотивації

2. Які з представлених методів спрямовані на підвищення ефективності поточної діяльності підприємства, які - на результати в довгостроковому періоді?

3. Якими є переваги та недоліки запропонованої схеми мотивації.

Співробітникам фірми "П" надається можливість навчання як безпосередньо на робочому місці (на підприємстві), так поза робочим місцем з частковою або повною оплатою за рахунок організації. Для всіх працівників підприємства передбачені пільги – безкоштовний обід, можливість користуватися продукцією (послугами) підприємства за пільговими цінами. У звітному періоді керівниками фірми "П" була розроблена і впроваджена експериментальна програма з розвитку корпоративної культури згуртованості та відповідальності. В рамках цієї програми службовцям надали право на самостійне ухвалення рішень (в межах компетенції співробітника) з деяких питань. Були проведені заходи, спрямовані на поліпшення соціально-

психологічного клімату в колективі. Був запрошений фахівець, який проводив тренінг з тактики розв'язання конфліктних ситуацій. Організовувалося проведення свят. Проведений аналіз робочих процесів (фотографії), за результатами якого модернізовано 15% робочих місць. В період напруженої роботи сезону працівникам виплачувалися премії у розмірі 6 % від продажів в наднормовий час, а також надбавки до зарплати за напружені умови праці. По закінченні року була розглянута книга відгуків клієнтів фірми і видані премії трьом співробітникам за відзначені в ній відгуки-подяки. За порушення корпоративних правил і трудової дисципліни (розпорядку) накладалися штрафи в розмірі, визначеному внутрішніми документами фірми. За звітний період були зареєстровані стягнення у вигляді штрафів за спізнення і нез'явлення на роботу із неповноважних причин, а також штрафи за зростання рекламацій з боку клієнтів. За результатами поточної атестації один співробітник був понижений в посаді, одному співробітнику була знижена заробітна платня, двом підвищена. За незадовільне виконання посадових обов'язків оголошені догани трьом співробітникам, двох співробітників було позбавлено щорічних премій, що розраховуються за результатами року.

Завдання.

Проаналізуйте: Якими мають бути дії керівника відділу, працівника відділу? Про які методи розвитку позитивних зрушень йдеться у цьому прикладі?

Напередодні професійного свята керівник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів керівник відділу виявив, що один з працівників зі списку не отримав винагороду. Прикрість ситуації полягала в тому, що працівник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Завдання.

Використовувані в організації різні форми матеріального стимулювання підкріплюються різними негрошовими формами заохочення. Ефективність комплексного підходу до стимулювання персоналу обумовлена тим, що поведінка людини, його робочі результати не визначаються виключно грошовою мотивацією. Чоловік має значне число не пов'язаних з грошима потреб, які роблять істотний вплив на його роботу. Використовувані різними організаціями пільги для персоналу покликані добитися поліпшення трудової мотивації через задоволення широкого круга потреб, що залишаються поза дією системи матеріального стимулювання.

Із запропонованого списку можливих пільг виберіть ті, які, на вашу думку, найпривабливіші для працівників організації (табл.1).

Таблиця 1

Перелік пільг підприємства «П»

| Пільги, що надаються | |
|--|--|
| Забезпечення їжею | |
| сплачені компанією чай, кава, печиво, мінеральна вода | |
| безкоштовні обіди, доплати на живлення | |
| продуктові набори (замовлення) | |
| пікніки, організовані підприємством | |
| святкування в ресторані національних і корпоративних свят | |
| Символи статусу | |
| надання службового автомобіля | |
| окремий кабінет | |
| додаткова або сучасніша оргтехніка в офісі | |
| Подарунки | |
| сувеніри (значки, кухлі, футболки, бейсболки, краватки і тому подібне) з символікою компанії | |
| туристичні поїздки в період відпустки | |
| знижки на товари компанії | |
| Організація роботи | |
| надання роботи, що вимагає великої відповідальності | |
| ротація | |
| вільний графік роботи | |
| гнучкий робочий графік | |
| участь в ухваленні рішень | |
| Компенсація витрат працівників | |
| часткова або повна оплата навчання працівників або членів їх сімей | |
| доплати працівникам, що використовують особистий автомобіль для поїздки на роботу або при вирішенні питань | |
| безпроцентні позики | |
| часткова або повна оплата мобільного телефону | |
| медична страховка | |
| оплата занять спортом (оренда спортзалу, оплата абонементів і ін.) | |

У розпорядженні керівництва є достатньо широкий спектр засобів нематеріального стимулювання. Практика морального стимулювання має достатньо довгу історію в нашій країні. Дошки пошани, алеї трудової слави, перехідні вимпели переможцям соціалістичного змагання, організація туристичних поїздки для кращих працівників або кращих трудових колективів, вручення відзнак для ветеранів праці, почесних грамот, вшановування кращих працівників, статті в багатотиражках і тому подібне — це була звичайна, прийнята повсюдно практика. Проблема полягала в одному: формалізм часто істотно знижував ефективність використовуваних засобів морального стимулювання, коли, загалом, хороші заходи проводилися лише для галочки.

Зараз багато організацій відчули необхідність повернутися до добре знайомим, але забутих методів морального стимулювання, оскільки достатніх фінансових можливостей для підтримки високого рівня трудової мотивації персоналу лише на основі грошових стимулів найчастіше немає, та і не все вимірюється грошима.

Прочитайте список можливих заохочень і відзначте ті, які використовуються на підприємстві. Потім такі, які, на вашу думку, в майбутньому слід було б використовувати частіше (в деяких випадках вам доведеться повторитися) (табл. 2).

Необхідно відповісти на наступні питання:

1. Які причини, на вашу думку, перешкоджає ширшому застосуванню заохочень, які на сьогодні використовуються недостатньо?

2. Які кроки необхідні зробити для ширшого використання різних мерів заохочення в практиці роботи організації?

Таблиця 2

Перелік заохочень підприємства «П»

| Види заохочень | Використовуються зазвичай | Слід було б використовувати частіше |
|---|---------------------------|-------------------------------------|
| 1. Подяка, похвала з боку керівника при особистому спілкуванні | | |
| 2. Публічне визнання заслуг (на нараді, на зборах) | | |
| 3. Пропозиція цікавішої роботи | | |
| 4. Пропозиція перспективнішої, престижнішої роботи | | |
| 5. Цінні подарунки | | |
| 6. Можливості для неформального відпочинку за рахунок компанії (вечори, поїздки, пікніки) | | |
| 7. Розширення повноважень, надання більшій самостійності | | |
| 8. Участь в підготовці рішень | | |
| 9. Поліпшення умов роботи | | |
| 10. Надання додаткового устаткування, нової техніки | | |
| 11. Нагородження грамотою, подячним листом від керівництва | | |
| 12. Відгул, додатковий день до відпустки | | |
| 13. Направлення на значуще для працівника навчання, підвищення кваліфікації | | |
| 14. Зустрічі з керівництвом компанії в неформальній обстановці (обід, сумісний відпочинок і тому подібне) | | |
| 15. Напрямок в престижне відрядження | | |
| 16. Фотографія на Дошці пошани | | |
| 17. Стаття в корпоративній газеті, передача по місцевому радіо, присвячена працівникові | | |

Завдання.

Необхідно відповісти на наступні питання:

1. Які основні пільги і виплати на сьогодні використовуються повною мірою?
2. Які причини недостатнього використання багатьох складових компенсаційного пакету працівника організації?
3. Які кроки необхідно зробити для ширшого використання компенсаційного пакету в практиці роботи організації?

Пропонується перелік основних пільг і виплат корпоративного компенсаційного пакету персоналу організації

1. Участь в прибутку і власності.
2. Участь в опціонах по покупці акцій на пільгових умовах.
3. Оплата оренди і змісту офісів.
4. Оплата мешкання в готелі або знімній квартирі.
5. Оплата роботи прислуги.
6. Оплата членства в престижних клубах.
7. Оплата послуг няні, що приходить, працюючому подружжю.
8. Оплата догляду за старезними батьками або хворими членами сім'ї співробітників.
9. Доступ і ліміт користування корпоративною картою.
10. Покупка і оплата ліміту на користування мобільним зв'язком.
11. Оплата телефонних кредитних карт і телефону в автомобілі.
12. Виділення фірмою ліміту засобів на представницькі витрати.
13. Оплачуване запрошення на декілька персон в першокласний ресторан на суму неменше 500\$.
14. Безкоштовні квитки на престижні заходи в театр, кіно, музеї, на виставки.
15. Надання фірмою в користування персональних комп'ютерів, ноутбуків, електронних записників, диктофонів і інших інноваційних технічних засобів.
16. Відпочинок співробітників і їх сімей: оплата вартості путівок, проїзду, додаткові виплати до відпустки і так далі
17. Надання «банку неробочих днів» (з суми норми відпустки і відгулів).
18. Службова машина, оплата послуг водія, бензину, ремонту, страхування, штрафів і так далі
19. Оплата ремонту особистого автомобіля, страхування, бензину і так далі
20. Надання і оснащення окремого кабінету для роботи в офісі.
21. Сплачений чек на повне медичне обстеження в кращих діагностичних центрах.
22. Забезпечення корпоративними побутовими комплексами.
23. Спортивні майданчики, басейни, сауни, кімнати психологічного розвантаження і так далі
24. Видача позик і допомоги на будівництво житла, ремонт або облаштування будинків(квартир).

25. Видача позик із зниженою процентною ставкою на власне навчання і навчання членівсім'ї.
26. Видача позик на проведення наукової або раціоналізаторської роботи, патентнийпошук, ліцензування.
27. Оплата пікніків для працівників організації і членів їх сімей.
28. Оплата шведського столу, банкетів після дискусій по річному звіту.
29. Додаткове комерційне страхування життя, медичне, пенсійне, соціальне і майнаспівробітників і членів їх сімей.
30. Вручення галузевих і корпоративних нагород, цінних подарунків.
31. Фінансування консалтингових і експертних послуг фізичних і юридичних осіб.
32. Допомога в підготовці і частково оплаті податкової декларації, надання юридичнихпослуг.
33. Субсидійовані їдальні, буфети або кафе.
34. Організація і оплата колективних гаражів і стоянок.
35. Оплата послуг мережі Інтернет.
36. Вихідна допомога після досягнення пенсійного віку.
37. Запрошення співробітника як лектора, експерта, консультанта по проблемахвиробництва.
38. Організація власних служб медичній допомозі співробітникам.
39. Програма індивідуальної допомоги проблемному співробітникові: здоров'я, шкідливізвички, зовнішнє середовище і так далі
40. Премія за результати економічного змагання.
41. Оплата проїзду кращих фахівців при відстані до роботи в 100-120 км. (електричка, таксі і так далі).
42. Сплатений обідній час і час регламентованих перерв в роботі.
43. Сплатені відпустки по особистих мотивах.
44. Оплачуваний час непрацездатності.
45. Страхування по хворобі і виробничому травматизму.
46. Страхування по вагітності, пологам, виплата дитячої допомоги.
47. Подарунки з нагоди народження дитини.
48. Оплата лікарняних послуг, проведення операцій, послуг приватних медичних сестер.
49. Оплата ритуальних послуг, пов'язаних з похоронами рідних і близьких.
50. Пільги, пов'язані з гнучким графіком роботи.
51. Допомога в заощадженні грошових коштів співробітників і членів їх сімей.
52. Заходи щодо програми «Ветеран компанії».
53. Виплати за підсумками конкурсу «Кращий за посадою», «Кращий по професії».
54. Виплати і пільги переможцям огляду-конкурсу якості товарів, виробів або послуг.
55. Надання послуг відпочинку і розваг.
56. Додатковий вихідний день для вшановування переможців економічного змагання.
57. Заохочення за відсутність втрат товарів (продуктів) для виключення крадіжки іхалатності.
58. Введення доплат за поєднання функцій при заміщенні тимчасово відсутніхспівробітників.

59. Виплати за реалізацію повного об'єму товарного асортименту продукції (послуг)

Методи навчання:

словесні (бесіда, розповідь-пояснення), практичні (вправи, практичні роботи, роботи з навчально-методичною літературою); аналітичний, синтетичний, узагальнення, виокремлення основного; творчий; робота під керівництвом викладача (виконання практичних завдань); методи формування пізнавальних інтересів, методи стимулювання і мотивації обов'язку й відповідальності (роз'яснення мети заняття, висування вимог, заохочення і покарання, оперативний контроль, вказування на недоліки, зауваження); інтерактивні (проекування професійної ситуації).

Навчальні питання, що виносяться на обговорення:

1. Які моральні якості є важливими для сучасного менеджменту?
2. Що включає в себе поняття «спілкування»?
3. Які існують види ділового спілкування?
4. У чому полягає сутність конфлікту і конфліктної ситуації?
5. Які існують способи попередження конфліктів?
6. Які чинники впливають на успішність ділового спілкування?
7. Які правила «табу» регулюють поведінку людини при спілкуванні?
8. Які переваги та недоліки спілкування з клієнтами off-line?
9. Які є засоби мотиваційного впливу на працівника?
10. Які є головні форми мотивації праці?
11. Які існують форми матеріального стимулювання праці?
12. Які головні принципи матеріального стимулювання праці?
13. Які є форми нематеріального стимулювання праці?
14. Які існують форми оплати праці?
15. Яким чином має бути розглянута скарга споживача?
16. Як керівнику підприємства слід реагувати на поді скарги відвідувачів?
17. Назвіть головні перешкоди і бар'єри при спілкуванні з відвідувачами.
18. Опишіть загальний порядок прийому скарг та відповідей на них.
19. Що є спільного між нарадами та переговорами? Назвіть відмінності.
20. Охарактеризуйте порядок підготовки до нарад.
21. Охарактеризуйте порядок підготовки до переговорів.

Рекомендовані інформаційні джерела:

1. Документно-інформаційні комунікації в умовах глобалізації: стан, проблеми та перспективи : матеріали VII Міжнародної наук.-практ. конф./редкол. : І. Г. Передерій, О.Є. Гомотюк та ін. Полтава, 2022. 301 с. URL: <http://surl.li/gijdsq>
2. Климова К., Дорошенко К. Традиційне документознавство в Україні: актуальні вектори досліджень. *Молодий вчений*, 2023. № 5 (117). С. 29-35. URL: <http://surl.li/fxxqhp>
3. Кулешов С., Барабаш В. Документознавство як наукова і навчальна дисципліна в сучасній Україні: шляхи розвитку. *Соціум. Документ. Комунікація*.

2020. № (9), С. 131–149. URL: <https://sdc-journal.com/index.php/journal/article/view/284>

4. Олійник А.С. Документально-інформаційні комунікації при стратегічному управлінні підприємством у бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20. 2024. С. 168–174. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4790>

5. Харківська О.В. Документознавство: навч.-метод. посібн. Ужгород: ФОП Сабов А.М, 2023. 61 с. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/64714>

6. Шкіцька І.Ю. Управлінське документознавство: навч. посібн. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 382 с. URL: <http://surl.li/qpdfwn>

7. Шульгіна Л.М. Бізнес-комунікації: навч.-метод. комплекс. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с. URL: <http://surl.li/sbxfma>

ТЕМА 8: ОБСЛУГОВУВАННЯ ВІДВІДУВАЧІВ

1. У процесі взаємодії менеджера за рахунок невербальних засобів здійснюється:

- а) до 30% комунікації;
- б) до 50% комунікації;
- в) до 65% комунікації;
- г) до 80% комунікації.

2. Основою для вирішення конфлікту є:

- а) компроміс;
- б) співробітництво;
- в) згода;
- г) аргументація.

3. Визначіть основні структурні елементи конфлікту:

а) сторони конфлікту, предмет конфлікту, мотиви конфлікту, позиція суб'єкта;

б)) сторони конфлікту, предмет конфлікту, мотиви конфлікту, образ конфліктної, позиція суб'єкта;

в) сторони конфлікту, предмет конфлікту, мотиви конфлікту, образ конфліктної, позиція конфлікуючих сторін;

г) об'єкт та суб'єкт конфлікту, предмет конфлікту, мотиви конфлікту, образ конфліктної, позиція конфлікуючих сторін.

4. Об'єктивні причини управлінського конфлікту:

- а) прийняття керівниками необґрунтованих, помилкових рішень;
- б) низький авторитет конкретного управлінця;
- в) невідповідність спеціаліста до конкретної управлінської діяльності;
- г) низький інтелектуальний рівень керівника.

5. Конфліктна ситуація – це

а) поєднання людських потреб і інтересів, що об'єктивно створює ґрунт для реального протистояння між різними соціальними суб'єктами;

б) конфліктна поведінка – взаємоспрямовані і емоційно забарвлені дії, що утрудняють досягнення мети, інтересів супротивника і сприяють реалізації власних інтересів у збиток іншій стороні;

в) загострення протиріччя у взаєминах персоналу офісу з відвідувачем, порушення нормального перебігу діалогу, що супроводжується взаємними докорами і звинуваченнями, образами і погрозами;

г) це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, оцінок тощо.

6. Кому з учасників виробничого процесу розподіляються надбавки за особистий внесок у підвищення ефективності (раціональні пропозиції)?

- а) авторам раціональних пропозицій;
- б) працівникам, які брали участь у запровадженні раціональних пропозицій;
- в) авторам і співробітникам, які брали участь у запровадженні нововведень, з фонду керівника підрозділу;
- г) авторам і співробітникам, які брали участь у запровадженні нововведень.

7. До матеріальних стимулів належать:

- а) заробітна плата, соціальні виплати, дивіденди з акцій, премії;
- б) заробітна плата, премії, дивіденди з акцій;
- в) заробітна плата, соціальні виплати, надбавки;
- г) посадовий оклад, соціальні виплати, дивіденди з акцій.

8. Попередження конфлікту – це:

- а) вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту;
- б) вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, викликання конфлікту;
- в) вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення;
- г) вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту.

9. Під конфліктами у сфері управління розуміють:

- а) конфлікти між суб'єктами і об'єктами управління;
- б) конфлікти, які виникають у системах соціальної взаємодії суб'єктів і об'єктів управління;
- в) конфлікти між суб'єктами управління різних рівнів;
- г) конфлікти між керівниками і підлеглими;
- д) конфлікти у процесі прийняття управлінських рішень.

10. До мотиваційних засобів менеджера не належать:

- а) інформування про результати праці;
- б) розкриття перспектив службового підвищення;
- в) еластичність робочого часу;
- г) щорічна відпустка.

ДОДАТКИ

Типова Посадова інструкція директора підприємства

| | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| (назва установи, організації) | ЗАТВЕРДЖУЮ (уповноважена особа) |
| | (ПІ, підпис) |
| | " ___ " _____ 202_ р. |

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ ДИРЕКТОРА ТОВ _____

I. Загальні положення

1. Директор підприємства належить до професійної групи "Керівники".
2. Призначення на посаду керівника підприємства та звільнення з неї здійснюється з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.
3. Директор підприємства є підзвітним засновникам підприємства в особі _____.
4. _____.

II. Завдання та обов'язки

Директор підприємства:

1. Визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства.
2. Визначає напрями розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності.
3. Організує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства, направляє їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції.
4. Забезпечує відповідність продукції кращим світовим зразкам з метою задоволення потреб замовників і споживачів у відповідних видах продукції, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва і якості продукції на основі широкого запровадження нової техніки і прогресивної технології, організації праці, виробництва і управління, удосконалення господарського механізму.
5. Направляє діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів.
6. Забезпечує виконання підприємством програми оновлення продукції, планів капітального будівництва, обов'язків перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками і банками.
7. Організує виробничо-господарську діяльність підприємства на основі застосування методів обґрунтованого планування, нормативних матеріалів, фінансових і трудових витрат, широкого розповсюдження передового досвіду, а також максимальної мобілізації резервів виробництва шляхом досягнення високих техніко-економічних показників, підвищення технічного рівня і якості продукції, раціонального і економного витрачання всіх видів ресурсів.
8. Вживає заходів щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, найкращого використання безпечних і сприятливих умов праці, додержання вимог законодавства про охорону навколишнього середовища.
9. Здійснює заходи з соціального розвитку колективу підприємства, забезпечує розроблення, укладання і виконання колективного договору, проводить роботу щодо

зміцнення трудової і виробничої дисципліни, сприяє розвитку творчої ініціативи і трудової активності працівників.

10. Забезпечує сполучення економічних і адміністративних методів керівництва, матеріальних і моральних стимулів підвищення ефективності виробництва, а також підсилення відповідальності кожного працівника за доручену йому справу.

11. Вирішує всі питання в межах наданих йому прав, доручає виконання окремих організаційно-господарських функцій іншим посадовим особам: заступникам керівника, керівникам виробничих підрозділів підприємства.

12. Забезпечує додержання законності, активне використання правових засобів удосконалення управління, зміцнення договірної дисципліни і обліку, господарського розрахунку.

13. Здійснює заходи щодо соціального захисту колективу підприємства, забезпечення і збереження зайнятості працівників.

14. Представляє підприємство в органах державної влади і у взаємовідносинах з партнерами.

15. Готує проекти нормативних документів, що вимагають затвердження загальними зборами акціонерів.

16. _____.

III. Права

Директор підприємства має право:

1. Без доручення діяти від імені підприємства.

2. Представляти інтереси підприємства у взаємовідносинах з громадянами, юридичними особами та органами державної влади.

3. Розпоряджатися майном підприємства з дотриманням вимог, визначених законодавством, Статутом підприємства, іншими нормативними правовими актами.

4. Відкривати в банківських установах розрахунковий та інші рахунки.

5. Укладати трудові договори з працівниками.

6. Приймати рішення за поданням:

- про притягнення працівників, що порушили виробничу та трудову дисципліну, винних в завданні матеріальної шкоди підприємству, до матеріальної та дисциплінарної відповідальності;

- про моральне та матеріальне заохочення працівників, що відзначилися.

7. _____.

IV. Відповідальність

Директор підприємства несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

3. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

4. Директор підприємства несе персональну відповідальність за наслідки прийнятих ним рішень, що виходять за межі його повноважень, які визначені чинним законодавством, Статутом підприємства, іншими нормативними правовими актами. Керівник підприємства не звільняється від відповідальності, якщо дії, що тягнуть відповідальність, були здійснені особами, яким він делегував свої права.

5. Директор підприємства, який недобросовісно використовує майно та кошти підприємства у власних інтересах, або в інтересах, протилежних інтересам засновників, несе відповідальність в межах, визначених цивільним, кримінальним та адміністративним правом.

6. _____.

V. Директор підприємства повинен знати:

1. Закони, постанови, укази, розпорядження, рішення та інші нормативно-правові акти органів державної влади і місцевого самоврядування, які регулюють порядок діяльності підприємства.
2. Профіль, спеціалізацію і особливості структури підприємства.
3. Перспективи, вітчизняні і світові тенденції технологічного, технічного, економічного і соціального розвитку галузі і підприємства.
4. Можливості ефективного використання виробничих потужностей, наявних технологічних процесів, їх реструктуризації або заміни.
5. Порядок розроблення і затвердження планів та програм виробничо-господарської діяльності.
6. Сучасні методи господарювання і управління.
7. Порядок укладання і виконання господарських договорів.
8. Вітчизняні і зарубіжні досягнення науки і технології відповідно до галузі виробництва і досвід завоювання позицій на світових і регіональних ринках продукції.
9. Економіку, організацію виробництва, праці і управління.
10. Напрями та принципи розвитку менеджменту, маркетингу, комерційної діяльності, податкової справи.
11. Етику ділового спілкування та ведення переговорів.
12. _____.

VI. Кваліфікаційні вимоги

1. Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи за професіями керівників нижчого рівня не менше 5 років.
2. _____.

VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

1. За відсутності директора підприємства його посадові обов'язки виконують заступники, які призначаються у встановленому порядку. Заступники несуть відповідальність за якісне, своєчасне та ефективне виконання посадових обов'язків директора підприємства на час його відсутності.
2. Для виконання обов'язків та реалізації прав директор підприємства взаємодіє:
 - 2.1. 3 _____ з _____ питань: _____.
 - 2.2. 3 _____ з _____ питань: _____.
 - 2.3. 3 _____ з _____ питань: _____.

УЗГОДЖЕНО

Начальник
юрідичного відділу: _____ (підпис) _____ (ПІ) _____ р.

З інструкцією ознайомлений: _____ (підпис) _____ (ПІ) _____ р.

Макет протоколу

Кутовий штамп*ПРОТОКОЛ*00.00.01.1.1 *Полтава №00*

*Вид колегіальної роботи і
найменування колегіального
органу (в називному відмінку)*

*Голова – I. ПРІЗВИЩЕ
Секретар – I. ПРІЗВИЩЕ*

Присутні:

I. ПРІЗВИЩА членів колегіального органу – в алфавітному порядку. Якщо кількість членів колегіального органу більше 15 чол., то вказується їх загальна кількість, а в дужках – реєстраційний лист додається. Найменування посади, I. ПРІЗВИЩА (до найменування посади може включатися найменування організації) запрошених – в алфавітному порядку.

Порядок денний:

1. Про що слухається питання. Доповідь (звіт, повідомлення, інформація) найменування посади. I. ПРІЗВИЩЕ (в родовому відмінку).

2. Про ... (далі, як у пункті 1).

1. СЛУХАЛИ:

I. ПРІЗВИЩЕ – Короткий запис змісту доповіді (звіту, повідомлення, інформації), викладений від першої особи.

ВИСТУПИЛИ:

I. ПРІЗВИЩЕ – Короткий виклад виступу, викладений від першої особи. (При необхідності після прізвища в дужках можна вказати найменування посади).

I. ПРІЗВИЩЕ – Короткий зміст виступу. Якщо текст виступу додається до протоколу, то зазначають – Текст додається. Також пишуть в позиції СЛУХАЛИ, якщо текст доповіді додається.

УХВАЛИЛИ:

1.1. Текст 1-го пункту ухвали за першим питанням. Викладається в неозначеній формі (покласти, доручити, запропонувати, організувати).

Ухвальна частина протоколу будується за схемою: ДІЯ-ВИКОНАВЕЦЬ-ТЕРМІН. Виконавцем може бути організація, структурний підрозділ або певна посадова особа (найменування посади – не завжди, I. ПРІЗВИЩЕ).

1.2. Текст 2-го пункту ухвали з першого питання.

Якщо ухвала містить однорідне за характером питання, то ділити текст постанови на пункти не потрібно.

2. СЛУХАЛИ:

Текст другого питання порядку денного будується за аналогічною схемою:

СЛУХАЛИ-ВИСТУПИЛИ-УХВАЛИЛИ.

*Голова
Секретар*

*I. ПРІЗВИЩЕ
I. ПРІЗВИЩЕ*

Наказ про звільнення за угодою сторін

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«УСЕ БУДЕ ДОБРЕ»
(ТОВ «УСЕ БУДЕ ДОБРЕ»)

Код ЄДРПОУ 65465465

НАКАЗ

07.10.2021

Київ

№ 197/к/тр

**Про звільнення
Андрія Садового**

НАКАЗУЮ:

1. Звільнити САДОВОГО Андрія Михайловича, юрисконсульта юридичного відділу, 08 жовтня 2021 р. за угодою сторін, пункт 1 статті 36 КЗпП України.

2. Бухгалтеру Кошель Галині виплатити Андрію Садовому компенсацію за 10 календарних днів щорічної основної відпустки.

Підстава: заява Андрія Садового від 07.10.2021, зареєстрована за № 199.

Директор

Добродію

Костянтин ДОБРОДІЙ

Начальник юридичного відділу

Грак Максим ГРАК07.10.2021

З наказом ознайомлений

Садовий Андрій САДОВИЙ07.10.2021

Додаток Б.5

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«УСЕ БУДЕ ДОБРЕ»
(ТОВ «УСЕ БУДЕ ДОБРЕ»)**

Код ЄДРПОУ 65565465

НАКАЗ

28.09.2021

Київ

№ 148/к/тр

**Про переведення Антоніни
Працьовитої на посаду
начальника відділу кадрів**

ПЕРЕВЕСТИ:

ПРАЦЬОВИТУ Антоніну Петрівну, інспектора з кадрів відділу кадрів, з 01 жовтня 2021 р. на посаду начальника відділу кадрів з посадовим окладом 16 000 грн на місяць.

Підстава: заява Антоніни Працьовитої від 27.09.2021, зареєстрована за № 215.

Директор

Добродій

Костянтин ДОБРОДІЙ

Візи та відмітки про ознайомлення з наказом

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ФІАЛКА»
(ТОВ «ФІАЛКА»)

Код ЄДРПОУ 65665566

НАКАЗ

20.11.2021

Київ

№ 97/к/ТМ

**Про надання відпустки
Олені Петренко**

НАДАТИ:

ПЕТРЕНКО Олені Петрівні, менеджеру із зв'язків з громадськістю відділу реклами та маркетингу, відпустку без збереження заробітної плати у зв'язку із сімейними обставинами тривалістю 5 календарних днів, з 22 листопада 2021 р. по 26 листопада 2021 р. за календарний рік 01 січня 2021 р. — 31 грудня 2021 р.

Підстави: 1. [Заява](#) Олени Петренко від 18.11.2021 № 256.Директор
Костянтин ДОБРОДІЙ*Семенець*

Петро СЕМЕНЕЦЬ

Начальник відділу реклами та маркетингу

Перетятко Павло ПЕРЕТЯТКО20.11.2021

З наказом ознайомлений:

Петренко Олена ПЕТРЕНКО20.11.2021

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ФІАЛКА»
(ТОВ «ФІАЛКА»)

Код ЄДРПОУ 65665566

НАКАЗ

03.09.2021

Київ

№ 67/к/тм

**Про надання відпустки
Олені Синюк**

НАДАТИ:

СИНЮК Олені Петрівні, менеджеру із зв'язків з громадськістю відділу реклами та маркетингу, щорічну основну відпустку на 14 календарних днів із 17 вересня 2021 р. по 30 вересня 2021 р. за робочий рік 02 лютого 2021 р. — 01 лютого 2022 р.

Підстави: 1. [Заява](#) Олени Синюк від 03.09.2021 № 156.
2. Графік відпусток на 2021 рік.

Директор
Костянтин ДОБРОДІЙ

Семенець

Петро СЕМЕНЕЦЬ

Начальник відділу реклами та маркетингу

Перетятко Павло ПЕРЕТЯТКО03.09.2021

З наказом ознайомлений:

Синюк Олена СИНЮК03.09.2021

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ФІАЛКА»
(ТОВ «ФІАЛКА»)

Код ЄДРПОУ 123456789

Н А К А З

12.09.2021

Київ

№ 297/к/тр

**Про прийняття на роботу
Петра Соколенка**

ПРИЙНЯТИ:

СОКОЛЕНКА Петра Миколайовича на посаду економіста фінансового відділу з 16 вересня 2021 р. за основним місцем роботи з посадовим окладом 15 500 грн на місяць, з випробуванням строком три місяці.

Підстава: заява Петра Соколенка від 12.09.2021, зареєстрована за № 329.

Директор

Семенець

Петро СЕМЕНЕЦЬ

Начальник відділу кадрів
Іванова Галина ІВАНОВА
12.09.2021

Начальник фінансового відділу
Гартуша Петро ГАРТУША
12.09.2021

З наказом ознайомлений:
Соколенко Петро СОКОЛЕНКО
12.09.2021

ЗАТВЕРДЖУЮ

штат у кількості _____ штатних одиниць
з місячним фондом заробітної плати _____
грн._____
(назва підприємства)

Директор: _____

_____ 20__ р.

ШТАТНИЙ РОЗПИС

вводиться в дію з _____ 20__ р.

| № з/п | Назва структурного підрозділу | Посада | Код класифікатора професій | Кількість штатних одиниць | Посадові оклади, грн. | Надбавки, грн. | Місячний фонд заробітної плати, грн. |
|-------|-------------------------------|--------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|--------------------------------------|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| | УСЬОГО: | | | | | | |

Начальник відділу кадрів _____

(підпис)

ПОГОДЖЕНО:

Головний бухгалтер: _____

(підпис)

_____ 20__ р.

Директору ТОВ «Фіалка»
Петру СЕМЕНЦЮ

Іванова Василя Миколайовича,
zareєстрованого за адресою:
вул. Південна, 13, кв. 27,

м. Полтава; тел.: +38 (066) 230-22-78
Паспорт: № 000178431,
виданий 5325
15.09.2017
РНОКПП: 2237549345

З А Я В А

Прошу прийняти мене на посаду менеджера з персоналу з 01 вересня 2021 р. за основним місцем роботи з випробуванням строком три місяці.

- Додатки:
1. Копія паспорта.
 2. Копія картки платника податків.
 3. Копія диплома про повну вищу освіту.
 4. Витяг з Реєстру застрахованих осіб.
 5. Копія військового квитка.

28.08.2021

Іванов

Заява про переведення на іншу посаду

*Начальнику відділу кадрів
Світлані Рибак
Підготувати проєкт
наказу про переведення
08.10.2021*

Директору ТОВ «Фіалка»
Петру СЕМЕНЦЮ

посада в родовому відмінку
із зазначенням назви підрозділу

Семенець

27.09.2021

З А Я В А

Прошу перевести з посади інспектора з кадрів відділу кадрів, з 01 жовтня 2021 р. на посаду начальника відділу кадрів.

27.09.2021

Ковтун

Заява про звільнення за угодою сторін

*Начальнику відділу кадрів
Світлані Рибак
Підготувати проєкт
наказу про звільнення
08.10.2021*

Директору ТОВ «Фіалка»
Петру СЕМЕНЦЮ

посада в родовому відмінку
із зазначенням назви підрозділу

Семенець

07.10.2021

З А Я В А

Прошу звільнити 08 жовтня 2021 р. за угодою сторін.

07.10.2021

Петренко

Світлані Рибак
Підготувати наказ про надання
відпустки з 22.11.2021

Директору ТОВ «Фіалка»
Петру СЕМЕНЦЮ

Семенець
18.11.2021

посада в родовому відмінку
із зазначенням назви підрозділу

Власне ім'я Прізвище в родовому
відмінку

ЗАЯВА

Прошу надати мені відпустку без збереження заробітної плати у зв'язку із сімейними обставинами тривалістю п'ять календарних днів, з 22 листопада 2021 р.

18.11.2021

Петренко

Директору ТОВ «Фіалка»
Петру СЕМЕНЦЮ

посада в родовому відмінку
із зазначенням назви підрозділу

Власне ім'я Прізвище в родовому відмінку

З А Я В А

Прошу надати щорічну основну відпустку з _____ 20__ р.
на ____ календарних днів.

дата (дд.мм.рррр)

особистий підпис

ТОВ «Фіалка»

Директору ТОВ «Фіалка»

Відділу автослужби

Петру СЕМЕНЦЮ.

ДОПОВІДНА ЗАПИСКА15.11.2021 № 15

м. Полтава

Про відсутність на роботі
водія автотранспортних
засобів Олега Іванова .

Начальнику відділу кадрів Світлані Рибак:

- 1. Зафіксувати актами відсутність на роботі
Олега Іванова — за всі дні відсутності.*
- 2. Для з'ясування причин відсутності на роботі
Олега Іванова організувати відвідування його вдома.*
- 3. У разі відсутності документів, що підтверджують
наявність у Олега Іванова поважних причин
відсутності на роботі, запропонувати йому
пояснити ці причини письмово.*

*Семенець
15.11.2021*

Сьогодні, 15.11.2021, водій автотранспортних засобів відділу автослужби Іванов Олег Петрович не з'явився на роботі. Про причини ймовірної відсутності на роботі він не попереджав ані мене, ані мого заступника.

З метою з'ясування причин відсутності на роботі Іванова Олега Петровича я декілька разів телефонував йому на мобільний телефон, але Іванов Олег Петрович не відповідав. Після цього я зателефонував йому додому і мені відповіла дружина — Іванова Олега Петровича. Вона повідомила, що її чоловік перебуває вдома і не пішов на роботу через погане самопочуття. На мої запитання Іванова Олена Петрівна відповіла, що її чоловік за медичною допомогою не звертався, але не захотіла пояснювати, яка у нього хвороба.

У таблиці обліку використання робочого часу за 15.11.2021 зроблено відмітку про неявку Іванова Олега Петровича з нез'ясованих причин.

Зважаючи на те, що Іванов Олег Петрович раніше вчиняв прогули, прошу вжити заходів для з'ясування причин та додаткової фіксації відсутності його на роботі.

Начальник відділу автослужби

Семенець

Петро СЕМЕНЕЦЬ

Директору _____
(назва)

(прізвище, ініціали)

(посада)

(структурний підрозділ)

(прізвище, ім'я, по батькові працівника)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Здобувачі вищої освіти 2 курсу спеціальності «Менеджмент» були відсутні 27.09.2021 на 2 і 3 парі, у зв'язку з екскурсією на підприємство.

(дата)

(особистий підпис)

Додаток 7.3

Директору _____
(назва)

(прізвище, ініціали)

(посада)

(структурний підрозділ)

(прізвище, ім`я, по батькові працівника)

СЛУЖБОВА ЗАПИСКА

У зв'язку з придбанням канцелярського приладдя для кафедри менеджменту, прошу виділити 1000 грн. готівкою, з коштів ННІ ЕУПІТ.

(дата)

(особистий підпис)

СЕКРЕТАРІАТ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ
НАКАЗ

від 30 вересня 2010 р. № 155

Про затвердження рекомендацій щодо зовнішнього вигляду
(дрес-коду) працівників Секретаріату Кабінету Міністрів України

З метою підвищення рівня дисципліни, забезпечення ділового стилю у зовнішньому вигляді працівників Секретаріату Кабінету Міністрів України (далі - Секретаріат) при виконанні ними своїх службових обов'язків

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити рекомендації щодо зовнішнього вигляду (дрес-коду) працівників Секретаріату (далі - рекомендації) та ввести їх у дію з 1 жовтня 2010 року.
2. Першому заступнику та заступникам Міністра Кабінету Міністрів України, керівникам структурних підрозділів Секретаріату та патронатних служб ознайомити своїх підлеглих з рекомендаціями та слідкувати за їх дотриманням.
3. Рекомендувати відвідувачам Будинку Уряду та приміщень Клубу Кабінету Міністрів дотримуватися ділового стилю в одязі згідно з цими рекомендаціями.
4. Управлінню розвитку інформаційних ресурсів та технологій Господарсько-фінансового департаменту Секретаріату (Гавриш К.Г.) оприлюднити наказ на веб-сайті Кабінету Міністрів.
5. Доручити начальнику Служби охорони Будинку Уряду (Засць О. І.) довести до особового складу комендатури рекомендації для відповідного реагування та використання у роботі.
6. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Міністр Кабінету Міністрів України

А.ТОЛСТОУХОВ

ЗАТВЕРДЖЕНО
наказом Міністра Кабінету Міністрів України
від 30 вересня 2010 р. №155

РЕКОМЕНДАЦІЇ
щодо зовнішнього вигляду (дрес-коду) працівників Секретаріату Кабінету Міністрів
України

Загальні правила поведінки державного службовця, затверджені наказом Головдержслужби від 23 жовтня 2000 р. № 58, вимагають від державного службовця „відповідності очікування громадськості й забезпечення довіри суспільства й громадян до державної служби”, а також „дотримання позитивного іміджу й авторитету органів державної влади й державної служби в цілому”. Важливо, щоб державний службовець не лише розумів закономірності соціально-економічних процесів, міг працювати з інформацією, прогнозувати результати діяльності свого підрозділу, вмів працювати з людьми, а і мав відповідний зовнішній вигляд.

Діловий костюм державного службовця дає змогу не тільки успішно виконувати свої робочі функції, а і встановлювати відносини з людьми, позитивно впливати на них. Зовнішній вигляд державних службовців свідчить про рівень їх ділової культури, надає їм упевненості у собі, відображається на кар'єрному зростанні.

Під час вибору одягу слід бути обізнаним з **дрес-кодом** (правилами вибору вбрання з урахуванням певної ситуації) і вміло використовувати його. Діловий одяг державного службовця **передбачає певні обмеження щодо його вибору та конкретних деталей гардеробу.**

Державним службовцям повинен бути притаманний **стриманий діловий стиль одягу**, який надає авторитетності і свідчить про компетентність працівника. Такий стиль викликає повагу, довіру, дає змогу контролювати партнерів і тримати дистанцію. Костюм державного службовця повинен створювати враження наявності смаку та бути стильним, він не повинен бути надто яскравим чи зухвалим.

Під час вибору одягу слід урахувати особливості фігури людини (зріст, поставу, повноту), колір шкіри, очей, волосся, а також вік. Не обов'язково дотримуватися модних віянь, слід знайти свій індивідуальний стиль, який потім може варіюватися відповідно до змін моди.

Елегантність одягу також досягається шляхом поєднання кольорів (стилісти радять поєднувати їх не більше двох). Діловому вбранню державного службовця притаманні традиційні забарвлення, які можна назвати класичними: темно-синій, сірий, бежевий, темно-коричневий, оливковий, кремовий, колір слонової кістки. Перевага надається синьому і сірому кольорам, їх темним відтінкам у холодну пору року та світлим, пастельним - у теплу. Така кольорова гама найбільше сприяє продуктивності ділових стосунків. Чорний колір вбрання доречний під час урочистих та жалобних заходів.

Основні вимоги до одягу — акуратність, стриманість і охайність. Костюм повинен бути завжди добре випрасуваний, сорочка, блуза - свіжою, взуття - начищене і без збитих підборів. Одяг повинен відповідати місцю, часу і характеру діяльності державного службовця. Краще вдягатися просто, ніж з претензією. Варто уникати авангардних напрямів і "писку моди".

Діловий етикет чітко визначає, що **два дні підряд не можна ходити на роботу в одному і тому ж вбранні.**

Чоловіче ділове вбрання державного службовця

Стандартний набір чоловічого одягу працівника Секретаріату повинен містити кілька класичних **костюмів** (з вовняної чи напівшерстяної тканини), піджак, темні, у тон піджака брюки, набір сорочок, краватки, білизну, темні довгі шкарпетки чи гольфи, тонкий трикотажний пуловер з У-подібним вирізом чи жилет, туфлі, класичні черевики.

Чоловік повинен мати не менше ніж три костюми: вихідний, робочий, літній. Костюм-трійка вважається найбільш престижним і консервативним.

Піджак костюма може бути однобортним чи двобортним. Двобортний піджак вважається більш формальним ніж однобортний. До нього завжди вдягають краватку. Двобортний піджак завжди повинен бути застібнутим. Якщо на однобортному піджаку два гудзики - нижній не застібають. Якщо гудзиків три, то застібають лише середній. В офіційній обстановці піджак повинен бути застібнутим. У застібнутому піджаку входять до кабінету на нараду, сидять у президії чи виступають перед людьми. Нижній гудзик піджака ніколи не застібають. Розстібнути гудзики можна за столом під час сніданку, обіду, вечері чи сидячи у кріслі.

Колір костюма чи піджака і брюк повинен бути дещо приглушеним, темно-синім або усіх відтінків сірого. Допускається також коричневий, бежевий, оливковий тощо. Тканина може бути однотонною, у смужку чи клітинку, малюнок стриманим, ледь помітним. Повинна спостерігатися симетрія на лацканах піджака. Правильною є така довжина піджака, коли кінчики пальців (руки вільно опущені, долоні звернуті до тіла) торкаються його низу.

За класичної довжини **брюк** спереду штанини повинні лежати невеликою складкою на черевиках чи туфлях, а ззаду закривати п'ятку та діставати до підбора. Брюки не повинні занадто обтягувати стегна; стрілка на брюках має проходити точно посередині ноги і взуття. Правила етикету встановлюють, що за будь-якої погоди чоловік повинен бути у піджаку. Однак він може зняти його, перебуваючи у приміщенні або за інших обставин.

Сорочка під діловий костюм повинна бути світлою з довгими рукавами і бажано бавовняною (у спеку допускаються короткі рукава, але у цьому випадку краватку не носять). Біла сорочка завжди доречна до темного, особливо чорного костюма. Згідно з правилами етикету манжети сорочки повинні виступати на 2 сантиметри з-під рукавів піджака, а комір сорочки повинен бути на 1-1,5 сантиметра вищим за комір піджака. Сорочка з гудзиками в куточках коміря виглядає спортивно, але справляє менш формальне враження і пасує до костюмів, піджаків спортивного крою.

Краватка - це типовий атрибут чоловічого вбрання, який додає своєрідного акценту діловому образу, та один з не багатьох предметів чоловічого туалету, який допоможе підкреслити індивідуальність. Матеріал, колір і малюнок краватки мають певне символічне навантаження і не повинні бути надто яскравими. Сучасна краватка може бути з візерунком у смужку, крапинку, клітинку, з дрібним орнаментом. Найбільш елегантно виглядають краватки у смужку.

Класичні правила підбору краватки до костюма такі: краватки з малюнком - до однотонних сорочок, однотонні краватки - до сорочок у клітинку та смужку, причому колір краватки повинен збігатися з кольором смужок, бути темнішим за колір сорочки, але світлішим - костюма. Довжина краватки у зав'язаному стані повинна бути до середини пряжки паска брюк, ширина - відповідати ширині лацканів піджака.

Слід пам'ятати, що вузол краватки привертає увагу: надто великий чи малий вузол можуть негативно впливати на пропорції шиї та форму обличчя. Краватка

повинна добре "сидіти" під застібнутим комірцем, а не теліпатися навколо нього, оскільки це розцінюється як неповага до оточуючих. Можна носити спеціальний затискач чи спеціальну шпильку для фіксації кінців краватки.

Взуття як дуже важливий елемент іміджу чоловіка повинне бути елегантним, темного кольору, хорошої якості і відповідати обраній тоновій гамі костюма (м'яку матову шкіру можна носити практично завжди).

Чорне взуття пасує до костюма будь-якого кольору. Взуття повинне відповідати сезону та стилю одягу. Підошва взуття не повинна бути занадто товстою і важкою. Взуття спортивного типу, замшеве краще підходить до неформальних випадків, воно не поєднується з офіційним костюмом. Лаковане взуття - виключна приналежність смокінга чи фракного костюма.

Слід уникати комбінованого взуття, з великими блискучими деталями (пряжками, емблемами тощо). Черевики повинні бути темнішими за брюки. У літній час до світлого костюма можна взувати таке ж взуття. Шкарпетки вибирають під колір брюк, вони повинні бути довгими, без візерунка, з тугою резинкою (щоб при сидінні нога залишалася закритою). В ідеалі колір чоловічих шкарпеток повинен бути темнішим, ніж колір костюма, але дещо світлішим за колір взуття.

Пасок підбирається під колір взуття та портфеля. Пряжка не повинна кидатися в очі, перевага надається пряжці матового кольору. Ширина паска у поєднанні з класичним костюмом і краваткою - приблизно 3—3,5 сантиметра.

Ділове вбрання жінки - державного службовця

На робочому місці жінка - державний службовець повинна виглядати жіночно, стильно, елегантно, мати індивідуальний шарм, незважаючи на деякі обмеження ділового етикету. Головне у зовнішньому вигляді ділової жінки - доглянутість, відчуття міри, елегантність та доцільність.

Існує **десять обмежень** для жіночого вбрання ділового стилю:

не носити одяг, що повністю відкриває руки (навіть за сильної спеки відкриті плечі повинні бути прикриті легким жакетом (довжина рукавів повинна бути до ліктя);

не рекомендується глибоке декольте на блузах чи сукнях;

не вдягати надто вузькі і короткі спідниці (класична довжина - до середини коліна) та спідниці з глибокими розрізами спереду, ззаду чи збоку;

не вдягати прозорі сукні чи блузи, через які просвічує спідня білизна;

утриматися від трикотажних жакетів, костюмів, светрів (для офіційного ділового костюма вони неприйнятні, у неофіційній обстановці - можливі, але речі повинні бути високої якості).

не вдягати сукні, що щільно облягають фігуру;

не варто носити одяг із синтетичних тканин, які електризуються; з еластичних тканин з додатком лайкри; прозорих тканин, мережива, блискучого шовку, джинсової тканини;

не рекомендується одяг із тканин у квіточки, інші малюнки, з використанням живописних полотен, друкованих текстів, портретів людей чи зображень тварин тощо;

не варто зловживати брючними костюмами і брюками;

не рекомендується використовувати масивні та яскраві прикраси, а також рюші, волани, бахрому, пір'я, банти; в оформленні ділового костюма варто уникати численних накладних деталей.

Жіноча мода пропонує ширший вибір фасону одягу, кольору тканини, але деякі традиції і правила існують і для неї. Найголовніше - кольорова гама туалету; сукня,

взуття та аксесуари повинні природно доповнювати одне одного, а фасон одягу - відповідати особливостям фігури. Не рекомендується носити багато прикрас.

Стандартний гардероб ділового жіночого вбрання містить костюми класичного крою, пошиті з високоякісної вовняної, напівшерстяної тканини; для спекотної пори - з шовку, льону чи віскози, що складаються з жакета та спідниці; одну-дві прямі спідниці, що поєднуються за кольором з жакетом від костюма (довжина - до середини коліна, на 5 сантиметрів нижче або вище коліна); брюки прямі чи брючний костюм (брюки прямі, жакет); кілька однотонних блуз, туфлі-човники з підборами висотою 4-5 сантиметрів; колготи чи панчохи (колір повинен бути наближеним до кольору шкіри жінки і не повинен бути темнішим за колір туфель); чим щільніші і товщі колготи, тим нижчою повинна бути висота підборів.

Ділова палітра - різноманітні відтінки синього кольору, темно-сірий, коричневий, сіро-коричневий, чорний, синьо-зелений, темно-оливковий, бежевий, світло-сірий, кольору червоного дерева тощо. Для весни і літньої пори - сірувато-бежевий, кольору слонової кістки, какао. Діловий костюм жінки допускає наявність хусточки на шії, шарфу, краватки, які повинні гармоніювати з костюмом.

У спекотні літні дні слід вдягатися так, щоб виглядати по-діловому і не знемагати від спеки. Відкриті плечі та глибоке декольте неприйнятні в діловій обстановці, оскільки при цьому порушуються норми ділового етикету. Для літньої пори найкраще підходить комплект із блузи на бретельках (але не топа) і легкого жакета вільного крою з короткими рукавами. Може бути і сукня прямого крою у комплекті з болеро або коротким жакетом. Для ділового одягу не використовують оксамит, тафту, шифон, мереживо, атлас, парчу і не прикрашають його блискучими вишивками, бісером, штучними перлами. Діловий одяг повинен бути зручним і функціональним. Комфортний одяг дає змогу не думати про нього, а почувати себе впевнено. Ділове **взуття** повинне бути стильним. Рекомендуються туфлі з матової шкіри на невисокому підборі. У літню пору року їх можна замінити на літні закриті босоніжки з відкритою п'ятою та фіксуєчим ремінцем Діловий етикет не рекомендує взувати сандалії, відкриті босоніжки, сплетені з ремінців, бо вони не поєднуються з колготами.

Деякі тонкощі жіночого гардеробу та іміджу. Костюм ділової жінки повинен бути їй до лиця. Під світлий, пісочного кольору костюм не прийнято вдягати чорні колготи, а з вбранням глибокого темного кольору з матової тканини не варто вдягати надто тонкі світлі колготи (ноги будуть видаватися оголеними). Низ брюк повинен спереду лежати на туфлях, а ззаду діставати до середини підбору, не торкатися підлоги і не закривати підбори взуття. На стегнах брюки не повинні обтягувати фігуру; пояс повинен бути таким, щоб під нього можна було закласти два пальці; блискавки чи інші застібки повинні лежати гладко; кишені не повинні відтягуватися чи відкриватися.

Застібнутий на гудзики жакет, коли під ним вдягнута блуза, не повинен тягнути на плечах і стегнах; довжина рукава повинна бути такою, щоб було видно 0,5-1 сантиметр рукава блузки.

Макіяж не повинен бути надто яскравим (робити його вранці за робочим столом чи підправляти щось у присутності інших - правило поганого тону); вибір губної помади і тіней для повік повинен відповідати природному колориту жінки. Денний макіяж має бути стриманим, помірним, особливо у спекотні дні - шар тіней, тонального крему і пудри повинен бути гранично тонким, а туш - вологостійкою.

Підбираючи **парфуми**, слід орієнтуватися не тільки на власні смаки, а й на смаки оточуючих людей. Слід стежити за тим, щоб запахи парфумерних та косметичних

засобів, якими ви користуєтеся щодня, не змішувалися, оскільки аромати при змішуванні можуть дати зворотній результат. Аромати з амбровими і пряними нотами прийнято використовувати тільки у другій половині дня. Слід також враховувати, що природна здібність сприймати запахи у жінок розвинута краще, ніж у чоловіків, тому вони можуть дратуватися, якщо відчують неприємний для себе запах на відстані понад півметра. У кабінеті, в якому одночасно працюють кілька осіб, неприємний для когось запах може спровокувати конфлікт. Тому в діловій обстановці краще використовувати не концентровані парфуми, а туалетну воду із свіжим, легким ароматом.

Ювелірні прикраси та біжутерія допомагають жінці підкреслити її індивідуальність. Призначення прикрас - надати жінці витонченості, створити таке доповнення до образу, без якого він не буде закінченим. *Носіння прикрас - це показник не фінансових можливостей жінки, а її культури та вишуканого смаку.* Спеціалісти з питань іміджу ділової жінки вважають, що коректною прикрасою є обручка. Бажано, щоб прикраси були комплектними, але не химерними чи надто масивними (висячі довгі сережки діаметром понад 2,5 сантиметра, браслети, що дзвенять, неприйнятні у діловому костюмі).

Прикрас не повинно бути надто багато в доповненні до ділового вбрання і вони мають відповідати обраному стилю та ситуації. Прикраси із срібла органічно доповнюють вбрання холодних тонів, а золото прекрасно поєднується з тканинами теплих відтінків. Слід мати на увазі, що сережки повинні гармоніювати з очима; брошки акцентують увагу на обличчі і на верхній частині фігури; а буси та ланцюжки візуально взаємозв'язані з шиєю.

Прийнято вважати, що дорогі камені (діаманти, смарагди, сапфіри, рубіни) носять переважно заміжні жінки, дівчатам більше підходять перли, бірюза, гірський криштал та інші оздоби з напівкоштовним камінням. Хрест не можна вважати прикрасою навіть у тому випадку, коли він виконаний ювеліром із коштовних матеріалів. На відміну від католиків, православні носять хрест на тілі під одягом.

Завдяки **аксесуарам** жінка надає своєму візуальному іміджу особливого шарму. Кольорова хусточка, фігурна шпилька, оригінальний пасочок, елегантна сумка - ці та інші нехитрі деталі жіночого туалету надають зовнішньому вигляду жінки індивідуальності. Слід завжди пам'ятати, що ви спілкуєтеся не тільки з колегами, співробітниками, а й з громадянами, що звертаються до вас з проханням допомогти у розв'язанні тієї чи іншої проблеми, зарадити у чомусь і допомогти.

Сумлінність у роботі, шанобливе ставлення до громадян, дотримання високої культури спілкування та етикету, належний зовнішній вигляд є важливими складовими поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави під час виконання службових обов'язків, з урахуванням яких громадськість оцінює добросовісність, неупередженість та ефективність діяльності державної служби взагалі і кожного державного службовця зокрема.

Джерело: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS13926>

ДЕРЖАВНА МІГРАЦІЙНА СЛУЖБА УКРАЇНИ**НАКАЗ
05.11.2012 № 263****Про затвердження рекомендацій щодо зовнішнього вигляду (дрес-коду)
працівників Державної міграційної служби України**

З метою підвищення рівня дисципліни, забезпечення ділового стилю в зовнішньому вигляді працівників Державної міграційної служби України при виконанні ними своїх службових обов'язків, з урахуванням рекомендацій Кабінету Міністрів України (наказ Секретаріату Кабінету Міністрів України від 30.09.2010 № 155)

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити рекомендації щодо зовнішнього вигляду (дрес-коду) працівників ДМС (далі - Рекомендації), що додаються, та ввести їх у дію з 1 жовтня 2012 року.
2. Першому заступникові Голови ДМС України Шейбуту В.В. та заступникові Голови ДМС України Янушевичу Я.В., керівникам структурних підрозділів та територіальних органів ДМС ознайомити своїх підлеглих з Рекомендаціями та слідкувати за їх дотриманням.
3. СЗГ (Гулько С.О.) оприлюднити наказ на веб-сайті ДМС.

Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Голова**М.М. Ковальчук**

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Державної
міграційної служби України
05.11.2012 № 263

РЕКОМЕНДАЦІЇ
щодо зовнішнього вигляду (дрес-коду) працівників Державної міграційної
служби України

Загальні правила поведінки державного службовця, затверджені наказом Голодержслужби від 23 жовтня 2000 № 58, вимагають "відповідності очікування громадськості й забезпечення довіри суспільства й громадян до державної служби", а також "дотримання позитивного іміджу й авторитету органів державної влади й державної служби в цілому". Під час вибору одягу слід бути обізнаним з дрес-кодом (правилами вибору вбрання з урахуванням певної ситуації). Діловий одяг державного службовця передбачає певні обмеження щодо його вибору та конкретних деталей гардеробу.

Діловому вбранню державного службовця притаманні традиційні забарвлення, які можна назвати класичними: синьому і сірому кольорам. Чорний колір доречно під час урочистих та жалобних заходів.

Основні вимоги до одягу - акуратність, стриманість і охайність. Костюм повинен бути завжди добре випрасуваний, сорочка, блуза - свіжою, взуття - начищене і без збитих підборів. Одяг повинен відповідати місцю, часу і характеру діяльності державного службовця. Краще вдягатися просто. Варто уникати авангардних напрямів і "писку моди".

Чоловіче вбрання державного службовця

Стандартний набір чоловічого одягу працівника ДМС повинен містити кілька класичних костюмів, піджак, темні, у тон піджака брюки, набір сорочок, краватки, темні довгі шкарпетки, тонкий трикотажний пуловер з У-подібним вирізом чи жилет, туфлі та класичні черевики.

Колір костюма чи піджака і брюк найкраще обирати темно-синій також допускаються використання інших відтінків. Тканина може бути однотонною, у смужку чи клітинку, малюнок стриманим, ледь помітним. Повинна спостерігатися симетрія на лацканах піджака. Правильною є така довжина піджака, коли кінчики пальців (руки вільно опущені, долоні звернуті до тіла) торкаються його низу.

Класична довжина брюк передбачає, що штанини спереду повинні лежати невеликою складкою на черевиках чи туфлях, а ззаду - закривати п'ятку та діставати до підбора. Брюки не повинні занадто обтягувати стегна; стрілка на брюках має проходити точно посередині ноги і взуття. Правила етикету встановлюють, що за будь-якої погоди чоловік повинен бути в піджаку. Однак він може зняти його, перебуваючи в приміщенні або за інших обставин.

Сорочка під діловий костюм повинна бути світлою з довгими рукавами і бажано бавовняною (у спеку допускаються короткі рукава, але в цьому випадку краватку не носять). Біла сорочка завжди доречна до темного, особливо чорного костюма. Згідно з правилами етикету манжети сорочки повинні виступати на 2 сантиметри з-під рукавів піджака, а комір сорочки повинен бути на 1 - 1,5 сантиметра вищим за комір піджака.

Краватка - це типовий атрибут чоловічого вбрання, який додає своєрідного акценту діловому образу. Сучасна краватка може бути з візерунком у смужку, крапинку, клітинку та з дрібним орнаментом.

Взуття як дуже важливий елемент іміджу чоловіка повинне бути темного кольору із м'якої матової шкіри.

Чорне взуття пасує до костюма будь-якого кольору.

Шкарпетки підбирають під колір брюк, вони повинні бути довгими, без візерунка та з тугою резинкою.

Пасок підбирається під колір взуття та портфеля. Пряжка не повинна кидатися в очі, перевага надається пряжці матового кольору. Ширина паска у поєднанні з класичним костюмом і краваткою - приблизно 3 - 3,5 сантиметра.

Ділове вбрання жінки - державного службовця

Головне в зовнішньому вигляді ділової жінки - доглянутість, відчуття міри та доцільність.

Обмеження для жіночого вбрання ділового стилю:

- не носити одяг, що повністю відкриває руки (довжина рукавів повинна бути до ліктя);
- не рекомендується глибоке декольте на блузах чи сукнях;
- не вдягати надто вузькі і короткі спідниці (класична довжина - до середини коліна);
- не вдягати прозорі сукні чи блузи, через які просвічує спідня білизна;
- не рекомендується одяг із тканин у квіточки, інші малюнки, з використанням живописних полотен, друкованих текстів, портретів людей чи зображень тварин тощо;
- не варто зловживати брючними костюмами і брюками.

Стандартний гардероб ділової жінки містить костюми класичного крою, що складаються з жакета та спідниці; прямої спідниці (довжина - до середини коліна, на 5 сантиметрів нижче або вище коліна); брюки прямі чи брючний костюм; однотонна блуза, туфлі з підборами висотою 4 - 5 сантиметрів; колготи чи панчохи.

Ділова палітра - різноманітні відтінки всіх кольорів. Діловий костюм жінки допускає наявність хусточки на шії, шарфу та краватки.

Для літньої пори найкраще підходить комплект із блузи на бретельках і легкого жакета вільного крою з короткими рукавами. Ділове взуття рекомендується з матової шкіри на невисокому підборі. У літню пору року їх можна замінити на літні закриті босоніжки з відкритою п'ятою.

Деякі тонкощі жіночого гардеробу та іміджу. Костюм ділової жінки повинен бути їй до лиця. Низ брюк повинен спереду лежати на туфлях, а ззаду діставати до середини підбору, не торкатися підлоги і не закривати підбори взуття.

Застібнутий на гудзики жакет, коли під ним вдягнута блуза, не повинен тягнути на плечах і стегнах; довжина рукава повинна бути такою, щоб було видно 0,5 - 1 сантиметр рукава блузки.

Макіяж не повинен бути надто яскравим, має бути стриманим та помірним.

Підбираючи парфумерні та косметичні засоби слід стежити за тим, щоб їх використовувати не концентровано.

Ювелірні прикраси та біжутерія допомагають жінці підкреслити її індивідуальність. Бажано, щоб прикраси були комплектними, але не химерними чи надто масивними.

Прикрас не повинно бути надто багато в доповненні до ділового вбрання. Слід мати на увазі, що сережки повинні гармоніювати з очима; брошки акцентують увагу на обличчі і на верхній частині фігури; а буси та ланцюжки візуально взаємозв'язані з шиєю.

Завдяки аксесуарам жінка надає своєму візуальному іміджу особливого шарму. Кольорова хусточка, фігурна шпилька, оригінальний пасочок, елегантна сумка - ці та інші нехитрі деталі жіночого туалету надають зовнішньому вигляду жінки індивідуальності. Слід завжди пам'ятати, що ви спілкуєтеся не тільки з колегами, співробітниками, а й з громадянами.

Сумлінність у роботі, шанобливе ставлення до громадян, дотримання високої культури спілкування та етикету, належний зовнішній вигляд є важливими складовими поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави під час виконання службових обов'язків, з урахуванням яких громадськість оцінює добросовісність, неупередженість та ефективність діяльності державної служби взагалі і кожного державного службовця зокрема.

Джерело: <http://dmsu.gov.ua/>

РЕКОМЕНДАЦІЇ
щодо зовнішнього вигляду (дрес-коду) працівників та відвідувачів будівлі управління
залізниці «Регіональна філія «Придніпровська залізниця»
АТ «Укрзалізниця»

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Ці Рекомендації поширюються на працівників залізниці та на відвідувачів будівлі управління залізниці, що перебувають під час виконання трудових обов'язків у будівлі управління залізниці в робочий час, встановлений правилами внутрішнього трудового розпорядку.

1.1. Важливим елементом культури у сфері ділових стосунків є культура одягу. Стандарт поведінки у цій сфері визначають правила дотримання ділового стилю одягу – дрес-код.

1.2. Вимоги щодо дотримання ділового стилю одягу (дрес-код) покликані сприяти формуванню та підтримці іміджу підприємства з високою культурою розвитку персоналу і висококваліфікованими спеціалістами та створювати відповідну атмосферу при діловому спілкуванні.

1.3. Статус залізниці, як державного підприємства, передбачає наявність високого рівня загальної культури та ділового етикету як у сфері спілкування, так і у зовнішньому вигляді.

1.4. Належний зовнішній вигляд та діловий стиль одягу налаштовує на серйозне та відповідальне ставлення до роботи, сприяє повноцінному робочому процесу, об'єднує працівників залізниці, підкреслюючи їх єдність, цілеспрямованість і високий рівень культури та професіоналізму, а також демонструє повагу до контрагентів.

1.5. Діловий стиль одягу працівників залізниці дисциплінує, додає впевненості у собі, сприяє концентрації уваги на якості виконуваної роботи, а не на зовнішньому вигляді. Водночас відвідувачі будівлі управління залізниці сприймають діловий зовнішній вигляд працівників як свідчення надійності, стабільності та консервативності.

Крім того, зовнішній вигляд працівників залізниці несе інформацію та формує відповідну думку про підприємство.

1.6. Працівники залізниці повинні дотримуватись стриманого ділового стилю одягу, який надає авторитетності і свідчить про компетентність працівника. Такий стиль викликає повагу та довіру.

1.7. Діловому вбранню працівників притаманні традиційні забарвлення: чорний, білий, синій, сірий, бежевий, коричневий, оливковий, кремовий, колір слонов'ячої кістки. Перевага надається синьому і сірому кольорам, їх темним, світлим та пастельним відтінкам. Така кольорова гама найбільше сприяє продуктивності ділових стосунків.

1.8. Основні вимоги до одягу – акуратність, стриманість, охайність.

1.9. Допускається носіння працівниками залізниці в робочий час форменого одягу відповідно до наказу Укрзалізниці від 22.07.2005 № 219-Ц.

2. ЧОЛОВІЧЕ ДІЛОВЕ ВБРАННЯ

2.1. Діловий гардероб чоловічого одягу працівника залізниці може містити: класичний костюм, піджак, темні, підібрані у тон піджаку брюки, сорочку, краватку, светр тощо, туфлі, класичні черевики.

2.2. При виборі кольору костюма чи піджака і брюк надавати перевагу чорному, темно-синьому або усім відтінкам сірого. Допускаються також коричневий, бежевий, оливковий тощо. Колір сорочки слід обирати в тон костюму, як світлих, так і темних кольорів.

2.3. Тканина може бути однотонною, у смужку чи клітинку, малюнок стриманим, ледь помітним.

2.4. Взуття, як дуже важливий елемент іміджу чоловіка, повинно бути елегантним, начищеним, темного кольору. У теплу пору року до світлого одягу можна взувати таке ж взуття.

2.5. Слід уникати комбінованого взуття, з великими блискучими деталями (пряжками, емблемами тощо).

3. ЖІНОЧЕ ДІЛОВЕ ВБРАННЯ

3.1. Головне в зовнішньому вигляді ділової жінки – охайність, доглянутість та відчуття міри.

3.2. Діловий гардероб жіночого вбрання може містити костюм класичного крою зі спідницею середньої довжини (до колін) чи подовженою, брюки (класичного або ділового стилю), сукню середньої довжини, светр, кофту, взуття класичного стилю з підборами 4-7 см або без.

3.3. Палітра для ділового одягу: чорний, білий, різноманітні відтінки синього, сірого, коричневого кольорів, колір червоного дерева, сіро-коричневий, синьо-зелений, оливковий, бежевий, кремовий, світло-сірий, сірувато-бежевий, колір слонової кістки, какао тощо.

3.4. Тканина може бути однотонною, у смужку чи клітинку, малюнок стриманим, ледь помітним.

3.5. Діловий костюм жінки допускає наявність хусточки на шиї, шарфу, краватки.

3.6. Обмеження для жіночого вбрання ділового стилю:

- глибоке декольте на блузах чи сукнях;
- прозорі сукні чи блузи, через які просвічує спідня білизна;
- короткі спідниці та сукні (класична довжина – до середини коліна, на 5 сантиметрів нижче або вище коліна) та спідниці з глибокими розрізами спереду, ззаду чи збоку.

3.7. Макіяж повинен бути стриманим та помірним, не надто яскравим.

3.8. Ювелірні прикраси та біжутерія допомагають жінці підкреслити її індивідуальність. Призначення прикрас – надати жінці витонченості, створити таке доповнення до образу, без якого він не буде закінченим. Бажано, щоб прикраси були комплектними, не надто масивними. В доповнення до ділового вбрання прикрас не повинно бути надто багато.

Носіння прикрас – це показник не фінансових можливостей жінки, а її культури та вишуканого смаку.

Сумлінність у роботі, шанобливе ставлення до контрагентів, дотримання високої культури спілкування та етикету, належний зовнішній вигляд є важливими складовими поведінки працівників залізниці.

У той же час, з метою прояву поваги до працівників залізниці та дотримання високого рівня ділового етикету у зовнішньому вигляді відвідувачам будівлі управління залізниці рекомендується дотримуватись вищевикладених Рекомендацій щодо зовнішнього вигляду.

Джерело: https://dp.uz.gov.ua/ukr/dress_kod