**РОЗДІЛ 7. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ.**

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер – керівник, який керує організацією, якимось конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

**7.1. Організація робочого місця менеджера.**

Планування робочого місця менеджера передбачає раціональне відповідно до функціональних, гігієнічних, психофізіологічних і естетичних вимог розміщення в кабінеті або іншому службовому приміщенні меблів, обладнання і технічних засобів.

Крім того, воно повинно виключати витрати часу, пов’язані з недоцільним переміщенням, забезпечувати умови для раціонального виконання менеджером своїх функцій і економне використання площі службового приміщення.

Робоче місце керівника складається з трьох функціональних зон:

* робочої зони;
* зони нарад;
* зони відпочинку.

Відповідно до цього є доцільним зональне (блочне) розміщення основних елементів обладнання робочого місця.

До набору меблів для робочої зони, як правило, входить двотумбовий стіл, стіл-приставка, підйомно-поворотне крісло, бокс для документів, шафа для книг або кабінетна стінка. В робочій зоні можуть бути інші меблі і технічні засоби, які використовує менеджер у процесі роботи.

При плануванні робочої зони менеджера можна використати такі рекомендації:

* письмовий стіл слід розташовувати перпендикулярно до вікна;
* вхідні двері повинні бути в поні зору менеджера;
* бажано, щоб вікно було зліва;
* письмовий стіл і крісла повинні бути віддалені від джерела тепла;
* меблі, як правило, за спиною керівника не розмішують, але винятком можуть бути екран, демонстраційна дошка та ін.;
* якщо в одному кабінеті два робочих місця, то прохід між ними повинен бути не менше 100-120 см;
* якщо відчинені одна шафа, тумба, бокс чи ящик стола, вони не повинні перешкоджати доступу до інших шаф, боксів;
* робоче крісло, письмовий стіл і стіл приставку слід розмістити так, щоб не встаючи можна було дістати якомога більше предметів.

Вимоги до організації робочого місця менеджера:

інформаційні;

економічні;

ергономічні;

гігієнічні;

естетичні;

техніко – організаційні. [14]

Естетичні вимоги – продуктивність праці значною мірою залежить від елементів зовнішнього середовища в якому знаходиться працівник.

Технічні вимоги – це площа на якій встановлюється необхідні меблі, устаткування і яку займає сам працівник.

Наукова організація управлінської праці здійснюється з урахуван­ням принципів спеціалізації, пропорційності, безперервності, ритмічнос­ті, паралельності, прямо точності.

При науковій організації управлінської праці кожній категорії кад­рів управління необхідно враховувати специфіку їхньої праці, з тим щоб звернути увагу на особливі проблеми, зумовлені місцем і роллю працівника в системі управління.

У процесі організації управлінської праці, відбору оптимальних варі­антів, раціональних форм впливу на виробництво важливу роль відіграє її аналіз, визначення об'єктів аналізу, в тому числі структур затрат робо­чого часу, нормування праці, потоки і обсяги інформації тощо.

Одним з найважливіших важелів поліпшення організації праці є впровадження організаційного нормування управлінської праці, зокрема застосування нормативів структуризації апарату управління, його чисельності та управлінських процесів. [4, ст. 201]

**7.2. Забезпечення умов техніки безпеки та охорони праці на робочому місці.**

## Для забезпечення оптимальних умов праці застосовують ергономічні вимоги. Все, що оточує людину, створюючи її робоче середовище, -- меблі, приміщення, устаткування, машини, механізми та інші знаряддя праці, - повинно відповідати вимогам ергономіки та бути максимально пристосованими до людини, до її фізичної, фізіологічної, естетичної природи.

Більше число ергономічних вимог до якості техніки, елементам устаткування і просторової організації виробничого середовища може зробити враження закінченості процесу оптимізації робочих місць. Однак існуючий досвід суперечить цьому твердженню. Навіть якщо взяти до уваги всі ергономічні рекомендації і безпосередньо реалізувати їх, то з цього не завжди може вийти зручне робоче місце. Тут як і в кожній іншій складовій робочого місця, варто прийняти багато вирішень, що впливають на естетичну якість робочого середовища. Зокрема необхідно:

* визначити і реалізувати помірний ступінь упорядкованості елементів робочого середовища з урахуванням площі робочого місця і розмірів цих елементів;
* установити раціональний розподіл світла і тіні;
* визначити ступінь взаємного узгодження елементів робочого середовища за формою, кольором і матеріалом;
* поліпшити естетичні параметри засобів праці за допомогою кольору й ін.

Облік цих вимог призведе до поліпшення композиційної цілісності робочого місця, збільшить його інформаційну виразність і т.д.

## Гігієнічні вимоги ― це вимоги до освітлення робочих місць, повітрообміну, температурного режиму (18°С при кратності повітрообміну 1,5 за год.). Умови праці апарату управління характеризується також режимом його праці. Основні вимоги до режиму роботи фіксуються у правилах внутрішнього розпорядку.

## Дотримання встановлених вимог, норм та приписів є найкращою охороною праці працівників.

**7.3. Механізація та автоматизація управлінської праці.**

Рівень механізації та автоматизації процесів управління суттєво впливає на продуктивність управлінської праці. Номенклатура засобів механізації є дуже широкою. Вона включає засоби обчислю­вальної і копіювально-множинної техніки і зв'язку. Всі технічні засоби кваліфікують за ознакою відношення технічних засобів до інформаційних процесів, їхніх стадій. Класифікація ґрунтується на логіці перебігу інформаційних процесів. Відповідно до структури процесів перетворення інформації виділяють п'ять класів технічних засобів. В кожному з них — по два підкласи, що належать до окремих стадій перетворення інформації. Кожний з підкласів має декілька типів засобів, розміщених у структурі в міру зростання їхньої технічної складності та універсальності дії, ступеня механізації та автоматизації.

Слід особливо підкреслити, що ефективність техніки управління підвищується при її комплексному застосуванні в інформаційних про­цесах. Так, разом зі швидкодіючими ЕОМ використовують й інші засоби (друкарські машинки, розмножувальну техніку тощо), які при­скорюють створення документів. Диктофони застосовують переважно для аудіо запису службових документів. Записаний апаратом на звуконосії текст прослуховують і передруковують, що виключає складання чорновиків - документів.

Засоби пошуку і збереження документів сприяють покращенню довідково-інформаційної роботи. До цієї групи належать різного роду механізовані та автоматизовані картотеки, інформаційно-довідкові системи. Спеціалізовані меблі з блоками підвісного збереження доку­ментів, пересувні стелажі дають змогу організувати робочі місця служ­бовців, підвищити продуктивність їхньої праці. Засоби сигналізації та передавання інформації підвищують оперативність і надійність процесів управління. [4, ст. 213]

У процесі управління технічні засоби можуть використовуватися різними способами. Основні з них — індивідуальні, групові та функ­ціональні.

Стосовно процесу управління в цілому для підприємства передба­чається комплексне використання прогресивних технічних засобів і методів. Для цього застосовують автоматизовану систему управління як організаційну форму більш високого рівня порівняно з ручною.

Науково-технічний прогрес створює матеріальну базу для якісного перетворення управління виробництвом на основі науки, яка швидко розвивається, і принципово нової техніки управління. Науково-техніч­ний прогрес в управлінні сприяє прогресивним змінам характеру її умов праці управлінських працівників, створює умови для інтенси­фікації виробництва й управління.

Науково-технічний прогрес у сфері управління охоплює як роз­робку теоретичних проблем, так і впровадження досягнень науки в практику управління виробництвом. Отже, великого значення набуває соціальне та економічне експериментування щодо запровадження управ­лінських нововведень. Для здійснення експерименту необхідно розро­бити наукову гіпотезу і методику проведення вимірів та стимулювання результатів, визначити режим й умови експерименту та слідкувати за ними, здійснювати матеріальну підготовку, технічне і організаційне забезпечення, скласти кошторис витрат, забезпечити спільну роботу вчених і спеціалістів.

Технічний прогрес у сфері управління є важливим фактором підви­щення його ефективності. Особливо це стосується автоматизації, яка дає змогу значно розширити коло вирішуваних управлінських за­дач, підвищити якість і оперативність керівництва, обґрунтувати най­більш ефективні шляхи розвитку виробництва.

Головне завдання автоматизації управління на сучасному етапі поля­гає в забезпеченні єдності то взаємодії автоматизованих систем управ­ління різних рівнів і призначень. Проектування і впровадження АСУ — складне комплексне інженерно-технічне і соціально-економічне завдання. Структура АСУ є комплексною, оскільки охоплює всі підприємства, що утворюють підсистеми.

Крім того, організація технологічного процесу управління передбачає його впорядкування, тобто доцільну побудову ланок і ступенів прийнятої організаційної структури управління в просторі і в часі, заданому для досягнення цілей управління.

Ефективність проектування організації процесів управління зале­жить насамперед від детальної обробки операційної структури етапів процесу управління та від утвореної на її основі системи технологічних нормалей, побудованих на базі уніфікованих і стандартизованих елемен­тів. Стандартизація як форма організації процесу управління набуває все більшого значення.

Реалізація процесу управління ґрунтується на певному складі конкретних функцій управління, розробленій і затвердженій організа­ційній структурі, системі інформаційного забезпечення, в тому числі документаційного і технічного, технологічних нормах і проектах ор­ганізації виконання окремих етапів процесу управління. Організа­ція процесу управління покликана забезпечити максимально мож­ливу керованість. Тому її розглядають як один із засобів досягнен­ня мети.

Таким чином, в технології та організації процесу управління відоб­ражаються дії всього комплексу організаційних форм управління. Тому однією з важливих її характеристик є технологічність. Вона характеризується рівнем затрат управлінської праці і засобів на вико­нання всіх операцій організаційно-технологічного циклу процесу управління при необхідних якості та ефективності прийнятих до реалізації рішень, в чому неабияку роль відіграє змагальність як у сфері управління, так і у виробничій сфері. [4, ст. 215]

**7.4 Витрати на управління підприємством та ефективність управління.**

Головним елементом усієї системи управління підприємства є персонал. Здатність персоналу одночасно виступати в ролі об'єкта й суб'єкта управління є головною специфічною особли­вістю управління персоналом.

Під управлінням персоналом розуміється процес плануван­ня, підбору, підготовки, оцінювання та безперервного навчан­ня працівників, спрямований на раціональне використання їх та підвищення продуктивності праці.

Предметом управління персоналом є вивчення відносин пра­цівників у процесі виробництва з метою найбільш повного та ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функ­ціонування конкретного підприємства.

Головна мета управління персоналом — поєднання ефектив­ного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації спрямованих на розвиток здібностей працівників заради розв'язання завдань, що стоять перед підприємством та його підрозділами.

Управлінський персонал здійснює трудову діяльність у про­цесі управління виробництвом з переважною часткою розумової праці. Вони зайняті переробкою інформації з використання технічних засобів управління. Головним результатом трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення інформації, зміна її змісту або форм, підготовка управлінських рішень, а після прийняття — реалізація та контроль за виконанням рішень. Отже, до кадрів управління належать працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій.

Розстановка персоналу має забезпечувати постійний рухкадрів на підставі результатів оцінювання їхнього потенціалу, індивідуального внеску, планування кар'єри, віку, термінів зайняття робочих місць та наявності вакантних посад у штат­ному розкладі підприємства. Науково обґрунтована розстанов­ка кадрів передбачає планування службової кар'єри з ураху­ванням їхніх життєвих інтересів; раціональне поєднання при­значення, конкурентності та виборності залежно від категорії працівників та резерву кандидатів; планомірний рух праців­ників апарату (підвищення, переміщення, пониження) залежно від результатів оцінювання; визначення термінів зайняття по­сад і віку кадрів управління; наукову організацію робочого місця; визначення умов і оплати праці.

Навчання персоналу призначене для забезпечення відповід­ності професійних знань та вмінь працівників сучасному рівню виробництва й управління. Розрізняють чотири види навчан­ня: підготовка робітників і службовців у професійних учили­щах, коледжах, вищих навчальних закладах, котра передба­чає одержання базової спеціальності; підвищення кваліфікації у навчальних закладах (центри, школи, інститути), тобто одер­жання нових знань з базової спеціальності працівника; пере­підготовка персоналу для здобуття нової спеціальності; післядипломна професійна освіта (магістратура, аспірантура, док­торантура). Взаємодія зазначених видів навчання дає змогу забезпечувати можливості для безпосереднього підвищення освіти кожного працівника, вчасно регулювати відповідність між чисельністю працівників і професійно-кваліфікаційною структурою персоналу.

Одним з найважливіших важелів поліпшення організації праці є впровадження організаційного нормування управлінської праці, зокрема застосування нормативів структуризації апарату управління, його чисельності та управлінських процесів.

Види норм і нормативів на ВАТ «ІЛЕМ»:

1. Формування органів (підрозділів) управління, з метою визначення чисельності робітників.
2. Чисельність.
3. Керівництво.
4. Витрати на утримання апарату управління.
5. Схеми посадових окладів.
6. Типові положення посадових інструкцій.