**Тема 6. Організація робочих місць. Умови праці менеджера**

6.1 ПОНЯТТЯ ТА ВИМОГИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО МІСЦЯ МЕНЕДЖЕРА.

Від того, яким чином організоване робоче місце, багато в чому залежить ефективність праці керівників усіх категорій незалежно від тієї посади, яку вони займають. Завдання раціональної організації робочих місць керівників включає в себе не тільки устаткування його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується, але й раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці.

Найкращий варіант організації робочого місця, як і в інших сферах діяльності, може бути визначений лише за умови детального аналізу тієї роботи, яка виконується менеджером.

Праця менеджера – це не лише суто розумова діяльність. У процесі виконання своєї роботи керівник працює на комп’ютері, користується телефоном, факсом, модемом, технікою для множення документів. Його праця – це безліч різних рухів, простих та складних, таких, які виконуються лише один раз, та таких, які повторюються багато разів, які потребують уваги або виконуються автоматично.

Досить часто роботу керівника вважають легшою порівняно з іншими видами праці тільки тому, що робота керівника дуже часто виконується сидячи. В більшості випадків робота керівника проходить за розрахунками та роботою на комп’ютері. Але сидяча робота сама по собі є стомлюючою через те, що пов’язана з постійною статичною напругою м’язів та багатьма іншими шкідливими для організму явищами, які виникають через відносно нерухливе положення тіла. Ось чому праця керівника потребує раціональної організації робочого місця.

Розглядаючи загальні питання організації праці керівника необхідно передусім звернути увагу на те, наскільки робоче місце відповідає основним вимогам, яким чином воно устатковане, відповідність розмірів меблів антропометричним даним працівника. Саме відповідність меблів антропометричним розмірам працівника забезпечує оптимальне робоче положення, а будь-яка невідповідність їх робить розумову працю важкою, продуктивність праці низькою, працівник швидко втомлюється.

**Робоче місце керівника (менеджера)** – кабінет або частина загального приміщення, в якому відбувається трудова діяльність і яке обладнане відповідно до змісту виконуваних робіт необхідними знаряддями праці.

Робоче місце менеджера має **відповідати певним вимогам:**

* площа робочого місця повинна відповідати санітарним нормам;
* меблі в кабінеті або іншому службовому приміщенні слід розміщувати з урахуванням взаємозв’язків менеджера з підлеглими та послідовності робіт, що виконуються;
* меблі, обладнання робочого місця, кількість і номенклатура знарядь праці повинні відповідати змісту і особливостям виконуваної роботи (наприклад, прийом відвідувачів, проведення нарад, аналіз і обговорення графічних матеріалів, індивідуальна творча робота).

При цьому меблі слід добирати згідно з функціональними, ергономічними, психофізіологічними і естетичними вимогами. Розміщення меблів і засобів оргтехніки має забезпечувати зручне використання їх.

**Організація робочого місця менеджера** – це процес його створення та підтримання на належному рівні.

Цей процес складається з **таких основних етапів:**

1. Визначення функціонального призначення робочого місця, його організаційних та інформаційних зв’язків, змісту праці;

2. Формулювання вимог до працівника, який обійматиме посаду.

3. Складання паспорта робочого місця або паспорта посади.

4. Вибір приміщення, визначення площі робочого місця (кабінету керівника).

5. Планування робочого місця.

6. Оснащення робочого місця усім необхідним для продуктивної праці.

7. Створення сприятливих санітарно-гігієнічних та естетичних умов праці.

Таким чином, організацію робочого місця менеджера слід розглядати як систему заходів щодо планування цього робочого місця, оснащення його засобами і предметаим праці, розміщення їх у певному порядку як на самому робочому місці, так і в об лаштованому службовому приміщенні, а таож щодо обслуговування робочого місця, його атестації і раціоналізації.

Правильна організація робочого місця **дає змогу менеджеру**:

1. раціонально, з найменшими витратами праці виконувати свої функції;
2. ефективно спілкуватися з підлеглими та іншими працівниками;
3. підтримувати високу працездатність і робочий настрій.

**Організація робочого місця** менеджера передбачає:

* упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;
* вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
* розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку.

**Вимоги** до організації робочих місць менеджерів:

* необхідність урахування специфіки праці менеджера, зокрема, рівня управління, чисельності підлеглих працівників, кількості та інтенсивності інформаційних зв’язків;
* забезпечення максимальної зручності в роботі;
* звільнення працівника від нераціональних пересувань і рухів;
* економія витрат часу, фізичної та розумової енергії працівника;
* створення сприятливих санітарно-гігієнічних та естетичних умов праці.

6.2 ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ МЕНЕДЖЕРА

Робоче місце керівника складається з трьох функціональних **зон**:

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

Робоче місце як будь-яка категорія має кількісну та якісну характеристики. Якщо на основі масштабів концентрації предметів праці та зміни режиму функціонування робочих місць формуються кількісні параметри даної категорії, то вимоги до професійно-кваліфікаційних, демографічних та психофізичних даних працівника, а також організаційно-технічного рівня розвитку утворюють якісні характеристики робочого місця.

**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.

**Планування робочих місць** – це певний порядок їх розташування у службовому приміщенні (зовнішнє планування) та предметів оснащення у межах одного робочого місця (внутрішнє планування).

У процесі **зовнішнього планування робочих місць** для управлінського персоналу слід дотримуватись рекомендацій, вироблених багаторічною практикою:

* інформаційні потоки в організації у міру можливості мають бути прямолінійними і короткими, без зворотних рухів та перехрещувань;
* структурні підрозділи робочі місця, які повинні тісно співпрацювати, мають бути розташовані якомога ближче одне від одного;
* відділи кадрів, постачання та збуту, праця яких пов’язана з прийомом відвідувачів, краще розміщувати на першому поверсі, поблизу входів, ліфітів, приймалень;
* площу приміщень необхідно використовувати раціонально, у приміщенні не повинно бут нічого зайвого, непотрібного для роботи;
* площа окремих робочих місць має відповідати санітарним нормам і особливостям виконуваної роботи;
* відстані між мблями і стінами, вікнами, опалювальними приладами, а також проходи між робочими місцями повинні бути достатніми для зручної роботи персоналу і для приьбирання приміщень.

**Внутрішнє планування робочого місця** менеджера має забезпечувати:

* зручність робочої пози;
* полегшення користування найчастіше уживаними предметами: засобами зв’язку, комп’ютером, письмовим приладдям, документами, довідковою літературою;
* швидкість пошуку інформації, яка зберігається у службовому приміщенні;
* зручність для проведення службових нарад і спілкування з відвідувачами.

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.

У практиці розміщення робочих місць менеджерів **використовують варіанти:**

1. робоче місце керівника розташовують окремо від підлеглих у спеціально обладнаному кабінеті. За таким варіантом, як правило, розміщують робочі місця для керівників великих організацій, їхніх заступників, керівників потужних виробничих цехів, рідше – керівників відділів;
2. в одному службовому приміщенні розташовують робочі місця керівника середнього рівня управління та його заступників (начальник цеху та його заступник або начальник цеху і старший майстер);
3. в одному приміщенні розташовують робочі місця керівника та його підлеглих.

За третім варіантом здебільшого створюють робочі місця для керівників нижчого рівня управління: керівників відділів, секторів, лабораторій. Робочі місця для майстрів, як правило, влаштовують безпосередньо на виробничій дільниці у заскленій або відкритій кабіні на спеціальному підвищенні висотою 0,6-0,7 м від підлоги. Хоча відомі випадки, коли робоче місце майстра або кількох майстрів розміщують у суміжному з цехом приміщенні.

У великих установах останнім часом набуває популярності так званий зальний принцип розташування робочих місць керівників разом із підлеглим персоналом. Для цього відводиться, як правило, цілий поверх, розрахований на велику кількість (іноді до 1000) ро­бочих місць. Таке приміщення забезпечують звукоізоляцією, кон-диціонуванням, освітленням. Робочі місця у таких залах відмежо­вуються скляними перегородками, які можна легко переставити і у такий спосіб у разі потреби зробити перепланування робочих місць.

Застосування зального принципу сприяє економії коштів не лише на етапі будівництва приміщення, а й у період експлуатації. Суттєва економія праці досягається також завдяки організації по­слідовності та прямоточності руху предметів праці та численних документів, що супроводжують сукупний трудовий процес вели­кого колективу.

**Площа службового приміщення**, призначеного для влаштування робочих місць керівників, обирається з урахуванням рівня управління, організаційно-технічних особливостей виробництва та матеріально-фінансових можливостей підприємства. У табл. 6.2 наведено рекомендовані норми площі робочих місць для керівників.

|  |
| --- |
| *Таблиця 6.2*РЕКОМЕНДОВАНІ ПЛОЩІ СЛУЖБОВИХ КАБІНЕТІВ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ |
| Посада керівника | Площа кабінету, м |
| 1. Керівник підприємства | 24—55 |
| 2. Заступник керівника | 12—35 |
| 3. Керівник великого структурного підрозділу | 12—35 |
| 4. Головний спеціаліст | 8—24 |
| 5. Керівник відділу | 8—24 |

Форма і розміри приміщення повинні бути зручними для роз­ташування робочих місць. Згідно з будівельними нормами служ­бове приміщення слід проектувати прямокутної форми зі спів­відношенням сторін 1:1 або 1:1,5. Мінімальна ширина приміщен­ня може бути в межах 2,5—3 м, а максимальна — 6—7 м за од­нобічного природного освітлення та 12—15 м — за двобічного.

Мінімальна висота приміщення має дорівнювати 3,25 м. Об'єм приміщення у розрахунку на одного працівника повинен бути не менше 15 м , а у разі постійної роботи з відеотерміна­лом — 20 м3.

Площа кабінету керівника має бути достатньою для проведен­ня ділових нарад з невеликою кількістю учасників. Додаткова норма площи для одного учасника наради має дорівнювати 1,2 м". На великих підприємствах чисельність учасників ділових нарад може сягати й кількох десятків. У такому разі робити кабі­нет надто великим недоцільно, краще влаштувати поблизу спеці­альну кімнату для нарад і засідань.

Крім основного кабінету, перший керівник великої організації може мати додаткове суміжне приміщення — кімнату відпочин­ку. Вхід до кабінету першого керівника завжди робиться з при­міщення приймальні, де розташоване робоче місце секретаря. Службові кабінети (робочі місця) заступників першого керівника, його помічника, референта мають бути розташовані у безпосеред­ній близькості для зручності комунікації (рис. 6.1).

На виробництвах і в цехах, де наявний високий рівень забруд­неності повітря пилом, газами, аерозолями (наприклад, агломе­раційне виробництво, цехи збагачення вугілля), доцільно в кім­наті відпочинку керівника влаштувати душову кабіну.



6.3. ОСНАЩЕННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ

В організації праці менеджера чи не найважливіше значення для продуктивної праці мають **засоби праці**. Набір елементів оснащення робочого місця залежить від багатьох **чинників**: ●рівня управління, ●кількості підлеглого персоналу, ●інтенсивності орга­нізаційних та інформаційних зв'язків, ●обсягів документообігу, ●технологічних особливостей виробництва, зрештою, від ●фінансо­вих можливостей організації та особистих смаків керівника.

Усю н**оменклатуру предметів оснащення робочих місць апарату управління** умовно можна поділити на такі групи [19, с. 176—177]:

1. засоби складання документів: друкарські машинки, засоби механізації креслярсько-графічних робіт, засоби копіювання і ти­ражування документів, авторучки та олівці, диктофони;
2. засоби оброблення та оформлення документів: різальне, скріплювальне, склеювальне устаткування і матеріали, адресуваль-ні та штемпелювальні пристрої, машини для нанесення захисного покриття;
3. засоби зберігання та групування документів: засоби скріп­лювання паперів (зшивачі, теки та затискувачі), різного роду кар­тотеки, спеціальні шафи та стелажі для зберігання документів, креслень, магнітних стрічок, машини для знищення непотрібних документів;
4. засоби виконання обчислювальних операцій: лічильно-до­відкові лінійки, мікрокалькулятори різних видів, механічні обчис­лювальні машини, ПЕОМ;
5. засоби забезпечення оперативного зв'язку: телефонний зв'язок, радіозв'язок, директорські комутатори, що дозволяють розмовляти (проводити нараду) з кількома абонентами одночас­но, концентратори, автовідповідачі, двосторонній радіотелефон­ний пошуковий зв'язок та ін.;
6. спеціальні службові меблі та устаткування для робочих місць у службових приміщеннях.

**Типовий варіант планування та оснащення робочого місця** ке­рівника середнього рівня управління наведено на рис. 6.2. Крім зазначених на рисунку предметів, начальник цеху повинен мати детальний план приміщення, а також схему евакуації персоналу на випадок пожежі чи інших аварійних ситуацій.



**Засоби складання і копіювання текстових документів:** ПЕОМ, диктофони.

Найперспективнішим засобом складання і редагування текстових документів є комп’ютер. Він дає змогу автоматизувати формування тексту, забезпечує запам’ятовування і пошук тексту, можливість перегляду і коригування друкованого документа на екрані.

Диктофонами називають прилади для магнітного записування усної мови і її відтворення з метою подальшої обробки. Диктофон є різновидом магнітофона, має ряд важливих переваг - портативність, швидкий пошук па плівці необхідного запису, дистанційне управління, можливість зменшувати швидкість відтворення мови порівняно з швидкістю, з якою був зроблений запис. Останнє дуже важливо: текст незалежно від швидкості диктування відтворюється з швидкістю, яка дає змогу чітко уловлювати слова і фрази і друкувати їх. Секретар може регулювати швидкість відтворення мовлення.

Диктофон застосовується для:

* підготовки листів, наказів, розпоряджень, доповідних і пояснювальних записок, доповідей, довідок та інших організаційно-розпорядчих документів; при цьому не треба мати чернетку, скорочуються витрати праці того, хто диктує, і секретаря;
* записування резолюцій, вказівок, запитів, заміток, нагадувань у процесі оперативної діяльності керівника; при цьому скорочується час доведення вказівок до виконавців, відпадає потреба рукописного фіксування їх; керівник не викликає негативних емоцій у співрозмовника;
* фіксування з метою запам’ятовування, подальшого передруковування і використання міркувань, думок, пропозицій, які стосуються кола інтересів керівника;
* записування ходу нарад, зборів, засідань, тексту виступів, доповідей, прийнятих рішень та ін.; при цьому відпадає потреба стенографування їх і досягається абсолютна адекватність запису і мови.

При використанні диктофону економія часу того, хто диктує, досягає 20%, а продуктивність праці секретаря підвищується на 25-45 %. З урахуванням часу на обмірковування за хвилину можна продиктувати 60-70, а записати 20-30 слів. В цілому за допомогою диктофону за одиницю часу виконується на 40-50 % більше роботи, ніж при “ручному” записуванні.

Застосування диктофону дає змогу досягти важливого організаційного ефекту: практично повного розподілу творчих, логічних операцій, що є прерогативою керівника (прийняття рішень, формулювання їх), і технічних операцій, які має виконувати технічний персонал. Наприклад, начальник відділу продиктував текст листа, вказавши при диктуванні працівника апарату управління, з яким його слід погодити. Лист буде надруковано, звірено, вичитано, відредаговано, передруковано, погоджено, в тому числі з безпосереднім виконавцем, передано на підпис директору, підписано, зареєстровано і відправлено. Його копія надійде в день відправлення начальнику відділу. Підкреслимо, що автор листа в здійсненні багатьох операцій щодо його підготовки участі не брав.

Робота з диктофоном сприяє підвищенню культури спілкування, мобілізації уваги, виробленню навичок чіткого мовлення, точності й однозначності визначень. Достатній досвід використання диктофонів вивільняє мову від слів і фраз, які не несуть змістового навантаження, небажаних пауз.

Особливо доцільно використовувати диктофон при диктуванні допоміжних, вихідних, проміжних та інших аналогічних матеріалів (конспекти, робочі замітки, витяги з документів і друкованих видань тощо). Не менш ефективно застосовувати диктофон для записування тексту, який потребує ретельної перевірки редакції, тобто для чернеток.

Диктофони можна використовувати централізовано. При цьому застосовується телефонна мережа, до якої їх підключають. Управляють диктофонами за допомогою спеціальних абонентських пультів у вигляді телефонних апаратів, встановлених на робочих місцях менеджерів. Режимом роботи диктофона управляють за допомогою телефонного диску або клавішів у корпусі апарату.

Якщо необхідно записати хід наради чи оперативно одержати стенограми за допомогою диктофонного бюро, використовують так звану “парламентську систему записування наради”. При цьому запис здійснюється 5 хв. першим диктофоном, потім підключають другий, а секретар починає розшифровувати і друкувати перший запис. Через 5 хв. підключають третій диктофон і другий секретар приступає до розшифровування і друкування чергового запису. Нові апарати підключають доти, поки не вивільниться перший секретар, тобто буде готова перша частина стенограми. Потім процес повторюється. Така організація запису дає змогу дістати повністю надруковану стенограму наради через годину після виступу останнього промовця.

**Засоби для виконання креслярських робіт**. У кабінетах деяких керівників (головних інженерів, конструкторів та ін.) використовуються прилади для креслення, верстати, інструменти і пристрої.

**Засоби зберігання і пошуку документів**. До них належать обладнання для картотек і засоби для зберігання документів.

Слід зазначити, що традиційно набули поширення книжково-журнальні форми обліку і реєстрації даних. Порівняно з ними використання картотек дає змогу підвищити оперативність пошуку, збільшити обсяг даних, що фіксують, робить зручнішим доступ до них. Найчастіше на робочому місці керівника використовуються адресні, контрольні, інші довідкові картотеки.

За мірою комп’ютеризації праці керівника переважна більшість інформації, що міститься у картотеках, повинна бути введена в пам’ять персональної ЕОМ. У зв’язку з цим кількість картотек скорочуватиметься.

До засобів зберігання документів належать бокси для документів, обладнання для підвісного зберігання їх, папки-реєстратори тощо. Бокси для документів, як і спеціальні шафи для них, розміщують на робочому місці керівника тільки як виняток. Як правило, документи зберігають у секретаря або в структурних підрозділах.

**Засоби обробки документів**. Ці засоби призначені, в основному, для виконання технічних операцій з обробки документів. На робочому місці керівника можуть бути корисними пристрої для скріплення і клеєння.

**Засоби адміністративного зв’язку і сигналізації**. Найважливіший елемент обладнання робочого місця менеджера - комплекс технічних пристроїв, які забезпечують зв’язок менеджера з абонентом як у межах підприємства, так і поза ним. До таких пристроїв належать акустичні і візуальні засоби пошукової сигналізації і виклику, а також телефонна апаратура.

Різновидом системи сигналізації виклику є система передавання працівнику візуальних чи звукових сигналів, які мають певну інформацію. Прикладом таких систем є пристрій, що зв’язує керівника і секретаря. Натискуванням кнопки керівник висвітлює на світловому табло, прихованому від очей відвідувачів, сигнал, який означає, наприклад, одну з таких команд: “Прошу зайти”, “Прошу покликати до кабінету”, “Зайнятий. Прохання не турбувати”, “Прошу переключити телефон”, “Запросіть головного бухгалтера” тощо.

На підприємствах встановлюють апаратуру факсимільного зв’язку. Назва методу факсимільного зв’язку походить від латинського “fac simile” (зроби подібне), що означає факсиміле, точну копію, точне відтворення підпису, малюнка. Підкреслимо, що метод факсимільного зв’язку забезпечує повну відповідність розміщення кожного елемента зображення оригіналу.

За допомогою факс-зв’язку можна передавати будь-яку документальну інформацію - друковані, рукописні тексти, газети, схеми, графіки, фотографії. При цьому забезпечується повна автоматизація процесів передавання і приймання. Факсимільний зв’язок діє цілодобово, тобто присутність абонента не обов’язкова. За короткий час можна передати в чорно-білому варіанті документи будь-якого обсягу, що дає змогу відмовитись від послуг пошти, значно підвищити оперативність передавання інформації і її надійність. Швидкість передавання машинописного тексту на аркуші стандартного формату А4 (297×210 мм) від 3 хв. до 10-30 с.

**Засоби відображення аудіовізуальної інформації**. У разі потреби кабінет менеджера обладнують проекційною апаратурою, екраном і планувальною дошкою. Якщо в кабінеті менеджера розглядають проекти, проводять наради, на яких демонструють зображення, зафіксовані на кіно- і фотоплівці, кабінет обладнують проекційною апаратурою й екраном.

Планувальні дошки призначені для макетування проектних рішень. їх також використовують для подання інформації менеджеру, побудови діаграм та ін. Наприклад, використання такої дошки дає змогу відмовитись від складання цілодобових звітів для керівника. Досить вказати у відповідних клітинках таблиці, представленої на дошці, певні символи, що інформують керівника про виконання або невиконання тих або інших показників. Крім того, за допомогою такої дошки можна показати розташування філіалів і відділів, ділянок, контор і баз, торговельних точок, основних засобів, машин і транспорту, рух товарів у мережі тощо.

Навіть висока в цілому організація праці менеджера не звільняє його від потреби виконувати ряд технічних операцій, насамперед, з обробки документів, лічильно-обчислювальних та ін. Тому робоче місце менеджера повинно бути обладнане необхідними засобами настільної оргтехніки і канцприладдями. До комплекту таких засобів можуть входити калькулятор, канцелярське приладдя, електронні годинники, лічильно-довідкові лінійки, лотки для документів і канцприладдя, діловий блокнот, олівці, фломастери, лінійки, ножиці, стрічка для склеювання, папір для нотатків, скріпки, папки із затискачами, картки, картотечні ящики, різнокольорові рейтери тощо.

Сучасні настільні калькулятори виконують багато обчислювальних операцій. Деякі мають друкувальні і запам’ятовуючі пристрої. На базі калькуляторів створено моделі, які запам’ятовують тисячі телефонних номерів, дані про клієнтів (наприклад, постачальників і споживачів), плани, графіки, домовленості про зустрічі і візити. Подібний цифровий щоденник - своєрідний сучасний записник - малогабаритний і може бути з’єднаний з персональним комп’ютером.

**Типові проекти організації робочих місць**

В сучасних умовах більша частина робочих місць керівників формується на основі індивідуальних проектів (розробок) або взагалі без них. У цьому одна з причин невисокого рівня організації робочих місць, низької ефективності витрат на їх обладнання.

**Типові проекти організації робочих місць керівників**, як правило, включають такі розділи: вступ; зміст праці та інформаційні зв’язки; розташування робочого місця, його оснащення і планування; інформаційне обслуговування робочого місця; матеріально-господарське обслуговування; умови праці і естетичне оформлення; економічна ефективність від впровадження типового проекту.

Пристосування типового проекту здійснюється з урахуванням конкретних умов роботи керівника і можливостей підприємства.

**Автоматизоване робоче місце менеджера**

Одна з найважливіших можливостей інтенсифікації праці менеджера в сучасних умовах полягає у створенні автоматизованого робочого місця (АРМ). АРМ обладнують набором засобів одержання, обробки і передання інформації - дисплеєм, терміналом, засобами зв’язку і швидкого друкування, копіювальною машиною, яка може запам’ятовувати і передавати копію документа, інтерфейсним обладнанням для вмикання терміналу до локальної мережі, що забезпечує вихід на спеціалізовані бази даних та ін.

Персональний комп’ютер дає змогу:

* успішно вирішувати так звані оптимізаційні задачі, коли з багатьох варіантів потрібно вибрати найбільш близький до оптимального;
* здійснювати довгострокове і оперативне планування діяльності підрозділу або своєї роботи;
* підтримувати зв’язок із суміжними підприємствами і підрозділами; проводити робочі наради;
* видавати, реєструвати і контролювати виконання доручень;
* враховувати і контролювати виконання зобов’язань підлеглих;
* складати звіти про виконану роботу, графіки і розклади заходів, відпусток, зустрічей, нарад та ін.;
* здійснювати оцінку роботи робітників;
* вести робочий календар, тримати в порядку особисті справи підлеглих;
* складати, редагувати і передавати документи.

Підключення до локальних обчислювальних мереж забезпечує обмін даними між різними АРМ.

Таким чином, використання персонального комп’ютера значно підвищує інтелектуальні можливості менеджера, полегшує його працю, допомагає прийняти оптимальні рішення у проблемних ситуаціях.

6.4. ОБСЛУГОВУВАННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ

Кожне робоче місце в організації не є ізольованим, воно актив­но взаємодіє з іншими робочими місцями та структурними під­розділами згідно з установленими поділом і кооперуванням праці.

У процесі свого функціонування робоче місце споживає різнома­нітні ресурси, потребує пильної уваги з боку керівників та допо­міжних служб. Якщо ця увага послаблюється або зникає на пев­ний час, то може уповільнитись і процес функціонування робо­чого місця.

**Організація робочого місця** як процес формування виробничо­го середовища для працівника триває обмежений час, після чого робоче місце починає функціонувати на створеній матеріально-технічній базі. **Обслуговування робочого місця** як процес задо­волення його поточних потреб повторюється щоденно, тому воно має бути під постійним контролем з боку керівництва.

Увесь комплекс обслуговування робочого місця менеджера з певною мірою умовності можна звести до виконання **чотирьох груп функцій** (рис. 6.3).



**Група планово-розподільчих функцій обслуговування** включає:

* організацію функціонального та кваліфікаційного поділу і кооперування праці в апараті управління підприємством;
* регламентування діяльності керівників різних рівнів управ­ління;
* планування діяльності, видачу разових, термінових завдань і доручень;
* приймання виконаної роботи;
* поточне оцінювання і періодичну атестацію;
* організацію матеріального і морального стимулювання праці менеджерів.

Планово-розподільчі функції обслуговування здійснюють пе­реважно керівники вищих рівнів управління стосовно менеджерів нижчих рівнів управління, поточне планування власної діяльності роблять переважно самі менеджери.

**Група функцій інформаційного забезпечення** передбачає:

* своєчасне і повне надходження виробничої, статистичної, правової, науково-технічної, соціологічної, політичної, метеоро­логічної та іншої інформації (залежно від посади, яку обіймає менеджер);
* бібліотечне та архівне обслуговування;
* інструктування і консультування;
* забезпечення комп'ютерними програмами;
* підготовку і проведення методичних нарад;
* навчання на робочому місці.

Цей комплекс обслуговування забезпечують керівники підроз­ділів, функціональні служби, бібліотека, архів; у реалізації даної групи функцій беруть участь фахівці, також залучають зовнішні організації. Частину інформації, потрібної як для виконання поса­дових обов'язків, так і для навчання, менеджер відшукує само­стійно.

Для інтелектуальної праці менеджера якісне інформаційне забезпечення має неоціненне значення. У цій справі не може бути другорядних завдань, усе має значення, тому будь-яке нехтування своєчасністю і якістю інформаційного обслуговування, спроби за­ощадити кошти можуть призвести до негативних наслідків.

**Група функцій матеріально-технічного забезпечення** зводить­ся до планомірного постачання робочих місць керівників засоба­ми праці: папером; канцтоварами; теками; записниками; календа­рями; витратними матеріалами.

Норми витрат матеріалів і спеціалізовані заявки складають ке­рівники підрозділів за участю відповідних фахівців. Реалізацією заявок займається господарський відділ.

**Група функцій забезпечення сприятливих умов праці** включає такі види обслуговування:

* додержання сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці (опалювання приміщень, освітлення, кондиціонування повітря);
* ремонт і утримання в чистоті службових і допоміжних при­міщень;
* організацію раціонального режиму праці та відпочинку;
* організацію харчування та медичного обслуговування;
* запобігання конфліктам, підтримання позитивного соціаль­но-психологічного клімату в колективі.

Забезпечення вказаних вище функцій покладено на керівників підрозділів, господарський відділ, служби громадського харчу­вання, медико-санітарну службу.

**Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність і значення робочого місця на підприємстві.
2. З яких етапів складається процес організації ро­бочого місця для нової менеджерської посади?
3. Які загальні вимоги ставляться до організації робочих місць менеджерів?
4. Що являє собою процес планування робочих місць?
5. Які вимоги ставляться до планування робочих місць?
6. Які існують варіанти розташування робочих місць керівників?
7. Які існують будівельні норми щодо площі робо­чих місць керівників?
8. Назвіть основні предмети оснащення робочого місця керівника цеху.
9. Розкрийте зміст планово-розподільчих функцій обслуговування робочого місця менеджера.
10. Які види обслуговування робочого місця мене­джера охоплює група функцій інформаційного забез­печення?
11. У чому полягає матеріально-технічне забезпе­чення робочого місця менеджера ?
12. Розкрийте структуру групи функцій забезпе­чення сприятливих умов праці на робочому місці ме­неджера

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність організації робочого місця менеджера?
2. Назвіть та охарактеризуйте вимоги, що пред’являються до робочого місця менеджера.
3. Розкрийте сутність планування робочого місця менеджера.
4. За якими напрямками можуть використовуватися технічні засоби управління в організації?
5. Обґрунтуйте необхідність створення автоматизованого робочого місця менеджера.