

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет

Кафедра менеджменту, публічного
управління та персоналу

Жаб`юк Ольга Андріївна

ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

спеціальність 073 “Менеджмент”

освітня програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконала студентка групи
МЕНУПмз - 21
Ольга Жаб`юк

Науковий керівник:
к. е. н., професор Євген КАЧАН

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__» _____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор
М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

- 1.1. Особливості організації особистої праці менеджера
- 1.2. Вплив особистих якостей менеджера на організацію праці

Висновки до 1 розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТОВСТЕНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

- 2.1. Загальна характеристика діяльності Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради
- 2.2. Аналіз планування роботи менеджера в досліджуваній організації
- 2.3. Моніторинг організації діяльності праці начальника ЦНАП

Висновки до 2 розділу

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОСОБИСТОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 3.1. Шляхи підвищення ефективності праці менеджера
- 3.2. Напрямки вдосконалення планування роботи менеджера ЦНАП Товстенської селищної ради з врахуванням зарубіжного досвіду

Висновки до 3 розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Менеджер є ключовою постаттю в системі управління організацією. Він займає провідне місце у вирішенні завдань управління, відповідаючи за діяльність конкретного підрозділу чи всієї організації. Менеджер має свій колектив підлеглих, наділених правами та повноваженнями, і він відповідає за вибір та розробку оптимальних управлінських рішень, а також за їх вирішення.

Виконання менеджером різноманітних функцій і ролей стає ключовим аспектом. Від розуміння їхнього специфічного характеру та обґрунтованого вибору стилю взаємовідносин з підлеглими залежить ефективність та гармонія діяльності всього колективу. Таким чином, менеджер виявляється необхідною постаттю в системі управління та господарській діяльності.

Зараз існує недостатньо досліджень, присвячених визначенню ролі менеджера в управлінні загалом, а не лише в господарському вимірі. Важливою є формування вітчизняної моделі менеджменту, оскільки успішність роботи менеджерів в українських організаціях визначається національними психологією, традиціями, соціокультурними факторами, духовними цінностями та рівнем бізнес-освіти. Зростання кількості наукових досліджень у цьому напрямку свідчить про важливість проблеми. Однак, незважаючи на досягнення у теоретичному та практичному розумінні проблеми, питання планування роботи менеджера залишається недостатньо вивченим, що обумовлює актуальність вибраної теми дослідження.

Ступінь висвітлення проблеми у вітчизняних і зарубіжних джерелах. Напрацювання з проблематики організаційної праці менеджера накопичені в галузях менеджменту, психології, соціології. Проблеми дослідження організації та планування роботи менеджера висвітлені у працях українських учених: Балабанова Л.В.[2], Виноградський М.Д. [4], Виноградська А.М.[4], Дяків О.П. [5], Качан Є.П. [16], Островерхов В.М. [5], Сардак О.В. [2], Чайка Г.Л. [39], Шкільняк М.М. [41], Шканова О.М. [4] та ін.

Метою дослідження є планування особистої роботи менеджера в

управлінському процесі та з'ясування ролі менеджера у виборі тактики управління діяльністю організації.

Для досягнення окресленої мети визначено такі основні завдання:

- висвітлити особливості організації особистої праці менеджера;
- розкрити вплив особистих якостей менеджера на організацію праці;
- здійснити системний аналіз завдань і функцій діяльності ЦНАП;
- провести аналіз планування особистої роботи менеджера досліджуваної організації;
- здійснити моніторинг організації діяльності праці начальника ЦНАП;
- розкрити шляхи підвищення ефективності праці менеджера;
- провести оцінку проблем та запропонувати напрямки вдосконалення планування роботи менеджера.

Об'єктом дослідження виступають теоретичні основи планування управлінської діяльності менеджера ЦНАП Товстенської селищної ради

Предметом дослідження виступає організація праці менеджера та місце його в управлінні організацією.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у процесі дослідження: структурний аналіз та метод логічного узагальнення – при обґрунтуванні теоретичних засад організації праці менеджера; статистичний та порівняльний аналіз - при дослідженні діяльності організації; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації дослідження організації роботи менеджера за допомогою рисунків.

Інформаційне забезпечення. Для написання кваліфікаційної роботи інформаційною базою виступили: законодавчі та нормативно-правові акти, результати теоретичних та практичних досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків з проблем організації праці менеджера; монографії, навчальні посібники, статут, колективний договір та дані звітності ЦНАП

Товстенської селищної ради.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення організації праці менеджера в ЦНАП.

Практичне значення роботи полягає у тому, що обґрунтовані теоретичні положення та подані методичні підходи доведено до рівня практичних рекомендацій, які можуть бути прийняті до використання в Центрі надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради, для удосконалення роботи праці менеджера та підвищення його ефективності.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей у збірнику тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» [7].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 49 позицій, містить 9 рисунків, 6 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Особливості організації особистої праці менеджера

Менеджер виступає ключовою фігурою в системі управління, і успішна функціональність системи управління та підприємства в цілому залежить від ефективності його роботи. Він працює, керуючись принципом єдиноначальності, обладнаний широкими повноваженнями і правами, однак водночас несе відповідальність за результати функціонування підприємства.

Менеджери працюють у середовищі постійного тиску від власників, вищих керівників, підлеглих, споживачів, ділових партнерів та інших сторін. Це призводить до того, що багато менеджерів стикаються зі стресами, що негативно впливає на ефективність їхньої праці.

На думку Сардак О.В. та Балабанової Л.В. «Причиною незадовільної роботи багатьох керівників, особливо початківців, є невміння розпоряджатися часом. Такі менеджери прагнуть виконати усі завдання самостійно, встигнути на усі наради, прийняти усіх відвідувачів, глибоко вникнути в усі питання діяльності підприємства. Вони приїжджають 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» [2].

Як зазначає Балабанова Л.В. «Для менеджера, що має недолік часу на рішення виробничих, фінансових, соціальних і інших проблем, характерні:

- безплановість у використанні робочого часу і слабке опрацювання ключових сфер діяльності;
- нервозність, поспішність і сумбурність у діях;
- нетерплячість у прийнятті рішень і у відносинах з рівними за рангом і з підлеглими;

- недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах і низький ступінь делегування функцій і відповідальності підлеглим;
- відсутність порядку на робочому місці;
- надмірність і безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить;
- використання принципу «що не встиг на роботі - дороблю вдома» [2].

Дослідження, проведені згаданими вітчизняними науковцями, у ході яких визначалися основні причини перевантаження керівників різних рівнів і причини неефективного використання робочого часу, показали такі «результати:

- недостатня кваліфікація управлінського персоналу - 66 %;
- невпорядкованість інформації - 50 %;
- низький рівень механізації праці в управлінні - 50 % ;
- неорганізованість виробничих процесів - 32 %;
- нечіткий розподіл прав і обов'язків - 30 %;
- велика кількість нарад - 28%» [2].

Аналіз використання робочого часу вітчизняними керівниками підтверджує наступне: фактична тривалість робочого часу перевищує норму на 3 години, однак корисна зайнятість при цьому обмежується лише 5-6 годинами. Заступники директора додають до свого графіка роботи ще 2-3 години, проте корисна зайнятість складає відповідно 5 і 6 годин. Керівники підрозділів ефективно використовують час, аналогічно головним фахівцям. У контексті корисної зайнятості це включає в себе перелік робіт, видів діяльності та прийняття рішень, які входять в компетенцію лише цих керівників.

«Час - один з ресурсів, який не відновлюється. Брак часу на виконання поставлених завдань призводить до штучного подовження робочого дня, нераціонального його використання. Брак часу - це результат відсутності чіткості, плановості й організованості роботи керівників. Встановлено, що непередбачена трихвилинна телефонна розмова нерідко призводить до втрати 15-20 хвилин, необхідних для того, щоб знову зосередитись і відновити початкову працездатність» [4].

Навичка ефективного та раціонального управління робочим часом, постійне вдосконалення процесу його планування є важливою характеристикою організованого керівника. Часто під плануванням робочого часу розуміють простий перелік поточних завдань на наступний день. Однак, обмежуючись лише переліком робіт і не враховуючи їх тривалість, керівники на практиці намагаються оцінити обсяг майбутньої роботи без аналізу часового бюджету. Зведення витрат робочого часу з усіх видів робіт дозволяє отримати повну картину часового бюджету.

Проблема ефективного використання та планування робочого часу є актуальною для керівників будь-якого рівня.

Як пише Пітер Друкер : «Більшість менеджерів не вміють організувати свою працю, витрачають свої час і сили на дрібниці. Вони дають змогу обставинам керувати собою, замість того, щоб вчитися правильно організувати свою працю, обов'язки та час. Менеджери, що вміють правильно використовувати свій час, досягають потрібного результату насамперед завдяки грамотному плануванню своєї діяльності» [6].

Для керівників вищого організаційного рівня, таких як голова ради, президент чи віце-президент корпорації, характерні високий темп роботи та значний обсяг завдань, що впливають з особливостей їхніх обов'язків та постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Керівнику такого рівня складно бути впевненим у правильності своїх рішень, оскільки організація діє неперервно, а зовнішні та внутрішні умови продовжують змінюватися, що створює постійний ризик помилок.

Згідно з проведеними дослідженнями встановлено, що робочий тиждень керівників вищого рівня управління може тривати від 60 до 80 годин на тиждень, при цьому цей час витрачається на:

- заплановані засідання, зустрічі - 50%.
- незаплановані зустрічі - 10 % .
- робота з документами - 22 %.
- поїздки, огляди - 3 %.

- розмови по телефону - 6 %.

Менеджери середнього рівня, які відповідають за повсякденну діяльність організації, є посередниками між керівниками вищого та низького рівнів. Вони готують інформацію, на основі якої приймаються рішення керівниками вищого рівня, і передають вказівки та завдання низьким лінійним керівникам та фахівцям.

Планування організації роботи менеджера та його особистого робочого часу має таке ж значення, як і для всіх інших аспектів діяльності організації та використання її ресурсів.

Як стверджує Балабанова Л.В.: «Планування покликане забезпечити раціональне використання найціннішого ресурсу - часу. Чим краще розподілений (тобто спланований) час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах керівника. Планування як складова частина раціональної організації особистої праці керівника означає підготовку до реалізації цілей і структурування часу. Планування щоденної роботи, середньо- і довгострокових завдань і результатів дозволяє не тільки раціонально використовувати час, але й досягти успіху і бути впевненим у собі» [2].

Кожна особа повинна роздумливо розглядати свій майбутній шлях і не піддаватися випадковостям подій, подібно до того, як організація визначає стратегію своєї діяльності. Основна перевага в організації робочого процесу полягає в ефективному використанні часу загалом.

Існує оптимальний рівень витрат часу на планування, після якого подальше збільшення часу на цей процес стає неефективним у контексті загального планового періоду. Такий оптимум має складати не більше 1 %.

У своїх працях Виноградський М.В. та Виноградська А.М. зазначають : «особистий план роботи менеджера складається на різні строки: довгостроковий - рік, квартал; середньостроковий - місяць, короткостроковий - тиждень, день» [4].

Планування особистої роботи менеджера і його практичне значення можна узагальнити таким чином:

- визначення того, що, кого, коли, де, як, скільки і навіщо потрібно для досягнення конкретної мети;
- створення ланки між формулюванням цілі і більш повним планом її виконання;
- оцінка практичних можливостей досягнення поставлених цілей та формальне прогнозування майбутніх проблем і можливостей;
- сприяння пошуку більш ефективних методів досягнення організаційних цілей;
- виявлення та встановлення зон потенційних проблем і несподіваних наслідків;
- забезпечення основ для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів;
- створення бази для контролю, що є важливим для забезпечення ефективності процесу управління в цілому. складання графіків, розкладів і бюджету є ефективним кількісним методом його реалізації;
- визначення необхідних робочих взаємодій і взаємовідносин;
- передбачення обставин, які слід враховувати при досягненні цілей. формальне планування сприяє зменшенню ризику прийняття рішень.

Як стверджують Балабанова Л.В. та Сардак О.В.: «на практиці планування часу полягає у його розподілі по видах робіт. Узагальнений розподіл часу регламентується за допомогою розпорядку робочого дня, який будується з урахуванням розпорядку дня вищого керівництва, враховує періодичність виконання окремих робіт і здійснює їх узгодження. Треба мати на увазі, що з підвищенням рівня управління зменшується час, що витрачається на управління основною діяльністю, і росте час на адміністративну, організаційну роботу, представництво, розв'язання соціальних проблем» [2].

Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за схемою, наведеною на рис.1.1.

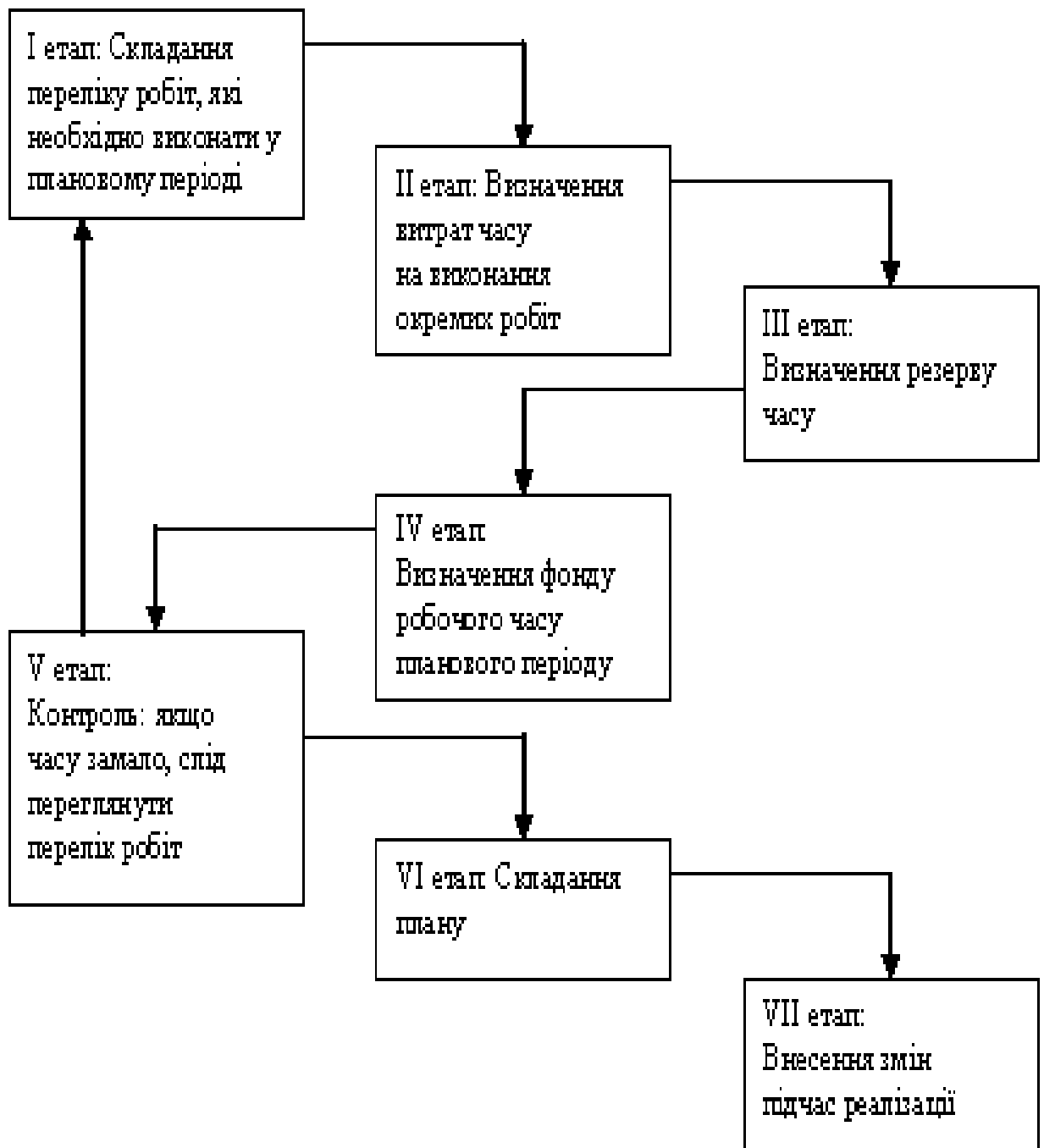


Рис.1.1. Схема процесу планування особистої праці менеджера

Примітка. Наведено за [2, С.106]

Принцип Парето, як зазначає у своїй праці Чайка Г.Л. [39] : « Сутність принципу Парето стосовно діяльності людей полягає в тім, що 20% зусиль людини дає 80% результату (рис.1.2.)



Рис.1.2. Прийняття рішень щодо пріоритетів (за Паретто)

Примітка. Наведено за [39].

Президент США Д. Ейзенхауер визначав завдання за двома основними критеріями: їх важливістю та терміновістю. В залежності від цих факторів було виділено чотири можливі варіанти оцінки та виконання завдань:

1) Термінові і важливі справи. Ці завдання вимагають негайного особистого втручання керівника.

2) Термінові, але менш важливі справи. Існує ризик того, що через терміновість такі завдання можуть витіснити всі інші, навіть ті, які можуть бути більш важливими. Оскільки це менш важливі завдання, їх рекомендується делегувати підлеглим.

3) Менш термінові, але важливі завдання. Незважаючи на їх важливість, ці справи не вимагають негайного виконання. Однак, їх виконання слід тримати під контролем, оскільки вони можуть стати терміновими з часом. Рекомендується частково або повністю делегувати виконання іншим особам.

4) Менш термінові і менш важливі справи. Ейзенхауер вважав, що такі завдання лише заважають і їх слід відкидати або ігнорувати, оскільки вони не мають значущості і не є терміновими.

У роботі з персоналом важливо враховувати коливання працездатності людини, яке характеризується двома підйомами і двома спадами протягом робочого дня. Найвища активність спостерігається перед першим і другим спадами, що може варіюватися в залежності від типу людини – жайворонка чи

сови.

«При плануванні робочого часу ці коливання працездатності враховуються і використовується Закон Стіва Тейлора (порядок ваших дій впливає на ефективність роботи). Згідно з цим Законом, якщо відчуваєте приплив сил і бадьорість, пропонується не займатися рутинною роботою, в цей час треба займатися важливими справами» [].

Якщо енергія падає, доцільно займатися менш важливими завданнями. Тобто, важливо для менеджера володіти техніками організації робочого дня. Наведені поради мають характер рекомендацій і можуть слугувати лише вказівкою для створення власного графіка:

- почніть день з позитивним настроєм;
- розпочинайте роботу, можливо, в один і той же час;
- перегляньте план, складений напередодні;
- вранці віддавайте перевагу складним і важливим завданням;
- привчайте себе до миттєвого входження в робочий стан, активізуючи себе, як лампочку, клацанням кнопки.

Під час середини робочого дня:

- уникайте незапланованих імпульсивних дій;
- виконуйте невеликі однорідні завдання серією для економії часу;
- працюйте антициклічно, віддавши перевагу важливим справам на початку дня та менш важливим у більш неспокійний період;
- робіть своєчасні перерви і дотримуйтеся розміреного ритму професійної діяльності.

На завершення робочого дня:

- намагайтеся завершити всі розпочаті невеликі справи протягом одного дня;
- контролюйте результати;
- складайте план на наступний день ввечері;
- завершуйте робочий день, відповідаючи на питання: Що я зробив? Що я не зробив? Що залишилося?

Для ефективного управління таким цінним ресурсом, як час, контроль є особливо важливим фактором.

На думку Л. Зайверт, варто використовувати метод «п'яти пальців» (елементарна техніка, в якій за кожним пальцем руки закріплюється один із параметрів якості, досягнення мети). Достатньо подивитися на долоню руки і за першими назвами пальців згадати параметри, на основі яких здійснюється контроль» [49].

«М (мізинець) – думки, знання, інформація. Процес мислення. Що нового я сьогодні узнав? Які знання придбав? У чому зросла моя компетентність, посилюється професіоналізм? Які нові та важливі ідеї у мене з'явилися?

П (підмізинний) – близькість до мети. Чого я сьогодні досяг?

С (середній палець) – духовний стан. Яким сьогодні був мій настрій? Що було пов'язано з позитивними емоціями і високою мотивацією?

В (вказівний) – послуга, допомога, співпраця. Чим я сьогодні допоміг іншим? Чи покращилися мої взаємовідносини з колегами (чи навпаки)? З ким відбувся конфлікт?

В (великий) – фізичний стан, бадьорість. Що я сьогодні зробив для мого здоров'я, підтримки моїх фізичних сил?» [49].

«П'ятипальцевий метод підсумкового контролю зручний перш за все своєю компактністю і при всій своїй простоті може бути дійсно серйозним аналітичним інструментом» [49].

Керівник повинен пам'ятати, що ефективна організація часу – це не його особиста справа, це міра поваги до колег, ознака, за якою можна судити про його ділові якості й елементарна ознака культурної людини.

1.2. Вплив особистих якостей менеджера на організацію праці

Ідеальний менеджер повинний вміти професійно спілкуватись, мати високі комунікаційні здібності.

«У взаємовідносинах топ-менеджерів чітко прослідковуються нові

комунікативні правила та тенденції, які характеризуються перш за все підсиленням ролі спілкування, особливо неділового. Ці тенденції мають свої особливості в професійній діяльності менеджерів вищих рівнів, які до 80% часу проводять у безпосередніх вербальних контактах з іншими людьми, і не тільки з підлеглими чи керівниками, вони регулярно зустрічаються з тими, хто на перший погляд ніяк не пов'язаний з вирішенням завдань, пов'язаних з роботою. Обсяг тем, що піднімаються під час обговорень, надзвичайно великий. Керівники, як правило, не обмежують себе лише плануваннями, визначенням бізнес-стратегій, чи наприклад, проблемами персоналу та іншими турботами, які притаманні топ-менеджерам. Вони обговорюють буквально усі можливі аспекти, навіть якщо вони віддалено пов'язані з їхнім бізнесом» [17].

Значна частина робочого дня керівників не є запланованою, оскільки навіть ті генеральні менеджери, які працюють за стислим графіком, відводять більше часу для обговорення неофіційних питань. Міжособистісні відносини мають важливе значення не лише всередині фірми, але й поза її межами, у взаємодії з контрагентами, партнерами, постачальниками, клієнтами та безпосередніми споживачами продукції.

В сучасний час виникло нове поняття - маркетинг відносин, спрямоване на розвиток економічно ефективних і довгострокових зв'язків. Основні чинники таких відносин включають єдність, довіру та взаємний обмін. Обидва учасники повинні бути пов'язані між собою для розвитку довгострокових відносин. Взаємні інтереси об'єднують їх, а можливість розуміти ситуацію очима інших учасників сприяє розвитку ділової взаємодії.

Для успіху менеджерам необхідно знати та розуміти основні стратегічні правила управління спілкуванням. Відсутність вербального та/або невербального контакту може створювати проблему в досягненні взаєморозуміння між сторонами і у погодженні різних позицій.

Другою важливою рисою сучасного менеджера є високий професіоналізм. Крім основної освіти, ідеальний менеджер повинен постійно підвищувати рівень освіти, відвідувати семінари та тренінги для вивчення сучасних тенденцій.

Сучасний менеджер також повинен бути відповідальним і цілеспрямованим. Він повинен формувати та прогнозувати розвиток ситуації, враховуючи основні фактори, що дозволять покращити стан справ. Менеджер повинен швидко виявляти необхідність змін і завжди вчасно реагувати на раптові трансформації та нові тенденції, гнучко приймати рішення в випадкових, неочікуваних обставинах, знаходити джерела та можливості закріплення власної позиції, досягнення успіху та виграшу.

«Менеджер у своїй роботі завжди визначає що є важливим, а що ні. Його цінностями можуть бути:

- відношення до рівності статі, раси та віку людини;
- відношення до ризику в роботі;
- ступінь допомоги іншим;
- ступінь використання заохочень або покарань підлеглих%;
- додержання законодавства;
- залучення працівників до управління;
- відношення до свого здоров'я, сім'ї та друзів;
- відношення до підлеглих та вищого керівництва;
- ступінь відкритості.» [4, С. 19].

«Менеджер, який вміє управляти собою, виконує дії, що наведені в рисунку 1.3.



Рис.1.3. Дії які виконує менеджер, коли вміє управляти собою»

Примітка. Наведено за [4, С. 20].

Чіткі особисті цінності, які має менеджер і на основі них виконує дії, подані на рис.1.4.



Рис.1.4. Дії , що виконує менеджер, враховуючи свої цінності.

Примітка. Наведено за [4, С. 21].

«Змістовність і складність управлінських функцій, спосіб управлінської праці, створюють нові вимоги що ставляться до теперешніх менеджерів. У вітчизняній і закордонній літературі з проблем управління, у численних соціологічних дослідженнях наводяться різні набори якостей, необхідних менеджерам» [40].

У західній та вітчизняній літературі з менеджменту продовжується обговорення та уточнення набору вимог до менеджерів.

На думку Балабанової Л.В.: «Згідно з найбільш розповсюдженою точкою зору спеціалістів в сфері менеджменту, вимоги, які ставляться до сучасного менеджера, можна об'єднати у три групи: особисті, професійні, ділові (табл. 1.1)» [2].

Таблиця 1.1

«Вимоги, що ставляться до сучасного менеджера»

| № з/п | Групи вимог до менеджерів | Вимоги |
|-------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Професійні | Високий рівень освіти, практичного досвіду, компетентності у відповідній професії Широта поглядів, ерудиція Глибоке знання своєї і суміжних сфер діяльності Прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності. Пошук нових форм і методів роботи Допомога навколишнім, їхнє навчання Вміння планувати свою роботу |
| 2 | Особисті | Фізичне і психологічне здоров'я Високий рівень внутрішньої культури Енергійність Завзятість у досягненні мети Принциповість і рішучість Чесність і справедливість Висока вимогливість до себе та інших Чуйність, дбайливість Почуття гумору Уміння поважати підлеглих Почуття боргу, відповідальності Доброзичливе відношення до людей Оптимізм, впевненість у собі |
| 3 | Ділові | Уміння створити підприємство, забезпечити його діяльність усіма необхідними ресурсами Уміння стратегічно мислити Уміння підбирати і ефективно використовувати працівників Знання техніки і технології виробництва в галузі, до якої належить підприємство Уміння ставити і розподіляти серед виконавців задачі Уміння самостійно і вчасно приймати обґрунтовані рішення і наполегливо домагатися їх виконання Уміння координувати і контролювати виконання. Уміння бути відповідальним. |

Примітка. Складено автором на основі [4, с.22]

Однією з ключових рис професійного менеджера є його навички. Високо цінуються вміння такого фахівця, його творча спроможність, ентузіазм, гнучкість мислення, а іноді й готовність до виконання рутинних завдань. Проте важливо розуміти, що менеджера оцінюють не лише за його знання, а за конкретні дії та результати. Таким чином, він повинен:

- вміти керувати людьми;
- мати позитивне ставлення до своїх підлеглих, досліджувати їхні характери, здібності, вміння і навички, а також бути ознайомленим з їхнім особистим життям;
- бути уважним до висловлювань у відношенні до підлеглих і ніколи несправедливо не критикувати колег та співробітників;
- в оцінці предметів та людей дотримуватися об'єктивності та виваженості, критикувати тільки за справедливими підставами;
- звільняти непридатних працівників;
- намагатися своєю працею та кмітливістю заслужити гарну оцінку від свого керівництва.
- постійно працювати над самовдосконаленням, вивчати практичний досвід колег;
- вдосконалювати здатність логічно мислити;
- бути в курсі подій та заходів, які відбуваються в організації;
- вміти розвивати та поглиблювати знання в усьому, що стосується безпосередньої роботи;
- брати ініціативу та відповідальність на себе;
- вміти аналізувати та визнавати свої помилки;
- бути впевненим у своїх поглядах і захищати їх;
- подавати для інших приклад;
- мати гарну витримку, володіти чітким мовленням і бездоганною поведінкою;
- мати свою гідність і відстоювати її.

З урахуванням усіх цих характеристик можна виділити п'ять основних навичок відмінного менеджера (керівника):

- вміння розуміти і мотивувати підлеглих;
- вміння проявляти ініціативу і самостійно приймати рішення;
- вміння вести людей за собою та адаптуватися до сприйняття роботи, виконаної іншими людьми;

- бути напористим і досягати своєї мети;
- вміння чітко, по-діловому організувати справу, тобто дотримуватися розпорядку дня та регламенту роботи.

«Функції менеджера в процесі організації управлінської праці. Менеджери являються одними із ключових людей в організації. Організація не може існувати без менеджерів і для цього існує ряд причин:

- менеджери займаються виконанням організацією її основного призначення;
- менеджери планують і встановлюють взаємодію між окремими операціями і діями, що виконуються в організації;
- менеджери розробляють стратегії поведінки організації в змінному оточенні;
- менеджери забезпечують дотримання працівниками інтересів тих осіб чи установ які керують організацією;
- менеджери є інформаційною ланкою між керівництвом і персоналом;
- менеджери несуть формальну відповідальність за результати діяльності організації;
- менеджери офіційно представляють організацію на різних заходах» [21].

«Будучи суб'єктом здійснення управлінської діяльності, менеджери відіграють ряд різноманітних ролей, серед яких можна виділити три ключових:

✓ роль з прийняття рішення, це видно з того, що менеджер визначає яким напрямком буде рухатись організація, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює коректування. Право прийняття управлінських рішень має лише менеджер ;

✓ інформаційна роль, яка полягає в тому , що менеджер дізнається інформацію про зовнішнє і внутрішнє середовище. Розповсюджує інформацію фактами і нормативними установками , роз'яснює основні цілі організації . Від того як менеджер володіє інформацією і вміє її донести до підопічних ,дуже сильно залежить результат його роботи;

✓ менеджер виступає в ролі керівника, який формує мікроклімат у колективі, мотивує їх на досягнення цілей і виконання своїх обов'язків і,

нарешті, виступає в якості представника організації. Менеджер повинен бути лідером, за яким готові іти люди, вірити його ідеям. Підтримка членів колективу свого керівника в сучасних умовах є вирішальним фактором який впливає на результати його роботи» [6].

На сьогоднішній день ролі менеджера класифікують за різними підходами (рис. 1.5).

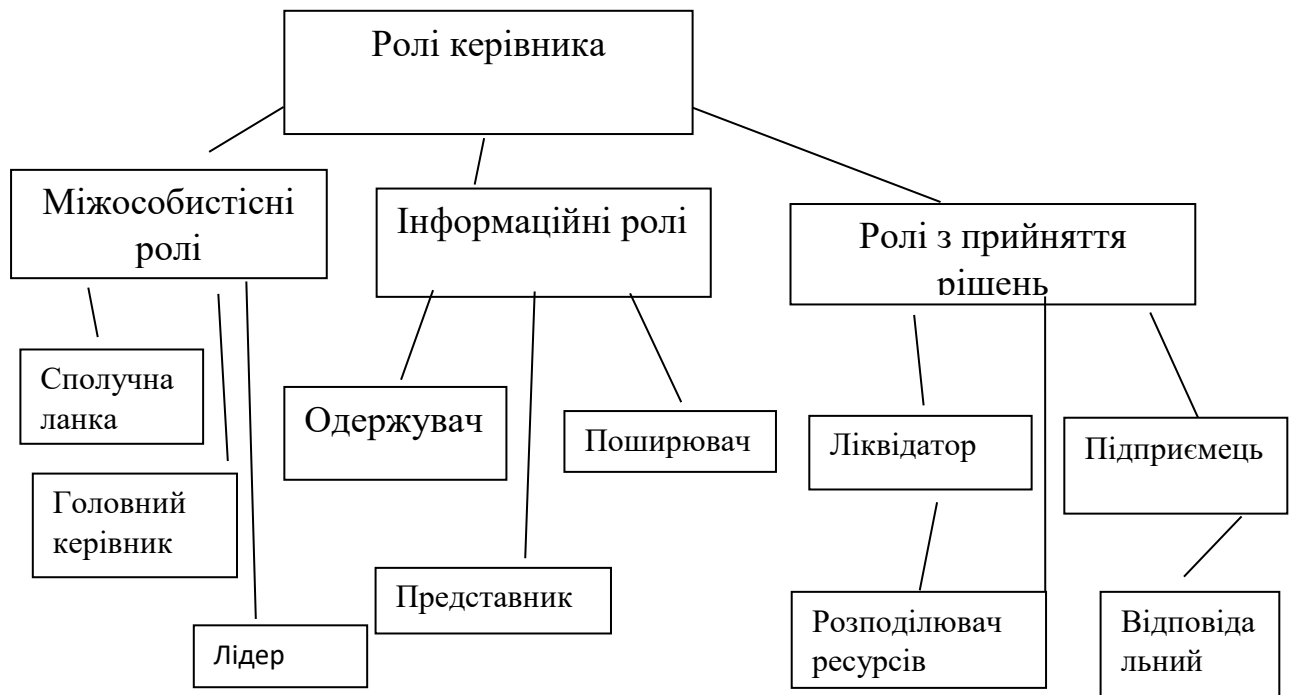


Рис.1.5. Класифікація ролей керівника

Примітка. Складено за [21]

Залежно від позиції менеджерів на підприємстві та завдань, які вони вирішують, ролі та функції, які вони виконують, можуть бути більшими чи меншими в залежності від обставин. Менеджер завжди є приймачем рішень, вивчає інформацію та виступає керівником для певної групи працівників в організації.

В кожній організації менеджер виконує дві унікальні функції, які відсутні у інших працівників. З одного боку, він об'єднує роботу всіх ланок та підрозділів управління організації, виявляє резерви і займається їхнім розвитком. З іншого боку, приймаючи управлінські рішення і реалізуючи їх, менеджер дбає про

перспективний розвиток організації, зміцнюючи її позиції на ринку або розширюючи їх шляхом виходу на нові сегменти ринку.

Однією з основних функцій менеджера як керівника є його взаємини з підлеглими, що включають:

- видання та визначення завдань для підлеглих;
- контроль за їхнім виконанням;
- створення та дотримання умов для результативної праці співробітників;
- консультування підлеглих в необхідних випадках та коригування їхніх дій.

Дотримання такої моделі поведінки менеджера-керівника надає можливість стимулювати та мотивувати підлеглих до виконання їхніх професійних обов'язків, отримувати задоволення від роботи в даній організації та під керівництвом саме цього менеджера.

Функції та ролі менеджера тісно пов'язані між собою та доповнюють одна одну. Без менеджерів сьогодні не обійтися на підприємствах та в організаціях. Менеджер є таким же важливим чинником у справі, як і засоби виробництва, кошти, матеріали, робітники і так далі, а в кінці кінців, він є основним чинником виробництва на сьогоднішній день. Чим краще підготовлений менеджер, тим ефективніше він справляється із своїми обов'язками, тим швидше організація досягає своїх стратегічних цілей.

Висновки до 1 розділу

Функції менеджера охоплюють різноманітні аспекти: від загального керівництва діяльністю підприємства та координації роботи підрозділів до взаємодії з кадрами, встановлення цілей, прийняття рішень та представництва підприємства у відносинах з іншими організаціями. Виконання цих функцій вимагає від керівника високих ділових і особистих якостей. Однією з ключових якостей менеджера є здатність ефективно реагувати на зміни, що відбуваються на підприємстві і за його межами, навіть в умовах обмеженої інформації та часу,

що може призвести до ризику прийняття неправильних рішень.

Для успішного управління підприємством під час кризи менеджер повинен відповідати сучасним вимогам і мати такі характеристики:

- стратегічне мислення;
- здатність аналізувати бізнес-середовище з гнучкістю та адаптивністю;
- інноваційне мислення, здатність створювати інноваційну атмосферу в колективі, підтримуючи ініціативу працівників і розкриваючи їхній потенціал;
- здатність використовувати сучасні методи і технології в управлінні підприємством;
- навички вирішення нестандартних проблем;
- комунікативні навички та здатність працювати в команді.

Науковці виділяють три групи навичок, які є основою професійної діяльності менеджера:

- концептуальні (особливо важливі для менеджерів вищого рівня, до 50%);
- міжособистісні (комунікативні): найбільш значущі для менеджерів середнього рівня;
- спеціальні (технічні): більш важливі на нижчих рівнях управління, їх частка становить 50%.

Особисті якості менеджера, фактично, не дуже відрізняються від особистих якостей інших працівників, які також прагнуть отримати повагу від свого оточення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ЦЕНТРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТОВСТЕНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради

З метою покращення якості надання адміністративних послуг, Товстенська селищна рада утворила з 1 листопада 2022 року Центр надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради зі статусом юридичної особи публічного права [35], відповідно до законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про адміністративні послуги» [8], «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» [11], постанов КМ України від 20 лютого 2013 р. №118 «Про затвердження Примірною положення про центр надання адміністративних послуг» [], «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118 і від 1 серпня 2013 р. № 588»[31], керуючись рішенням Товстенської селищної ради від 29 вересня 2022 року № 236 «Про затвердження Концепції створення Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради» [30].

«Центр надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради (ЦНАП) є структурним підрозділом Товстенської селищної ради Чортківського району Тернопільської області, в якому надаються адміністративні послуги» [35].

«У своїй діяльності ЦНАП керується Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про адміністративні послуги»[8], «Про звернення громадян», «Про захист персональних даних», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності»[11], «Про службу в органах місцевого самоврядування», актами Президента України і Кабінету Міністрів України, рішеннями Ради та її Виконавчого комітету, розпорядженнями селищного голови, Положенням та іншими нормативно-

правовими актами» [30].

Повне найменування – Центр надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради. Скорочене найменування – ЦНАП Товстенської селищної ради.

Місце знаходження ЦНАП Товстенської селищної ради: вул. Робітнича, 1, смт Товсте, Чортківський район, Тернопільська область, 48630.

ЦНАП є юридичною особою, має печатку із зображенням Державного гербу України та його власною назвою, штампи, рахунки в установах банків та інші атрибути, необхідні юридичній особі.

«Основні завдання ЦНАП:

1) організація оперативної і зручної системи надання необхідних громадянам та суб'єктам господарювання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень;

2) спрощення процедури отримання адміністративних послуг і поліпшення якості їх надання;

3) забезпечення інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання послуг у ЦНАП;

4) здійснення моніторингу якості надання адміністративних послуг, визначення та вжиття заходів щодо підвищення рівня якості їх надання, оприлюднення інформації про результати моніторингу та вжиті заходи;

5) державна реєстрація речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень відповідно до закону, тобто офіційне визнання і підтвердження фактів набуття, змін або припинення речових прав на нерухоме майно, обтяжень таких прав шляхом внесення відповідних записів до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно;

6) державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців, тобто офіційне визнання шляхом засвідчення факту створення або припинення юридичної особи, набуття або позбавлення статусу підприємця фізичної особи, зміни відомостей, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань про юридичну та

фізичну особу – підприємця, а також проведення інших реєстраційних дій відповідно до закону;

7) реалізація повноважень з питань реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб, зняття з реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб, формування та ведення реєстру територіальної громади;

8) організація надання суб'єктам господарювання документів дозвільного характеру;

9) прийняття документів по соціальних послугах;

10) видача Витягів з ДЗК;

11) видача довідок;

12) реєстрація місця проживання/перебування фізичних осіб та зняття з реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб;

13) формування та ведення реєстру територіальної громади;

14) підготовка відомостей з інформацією щодо реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб для передачі органам виконавчої влади у передбачених законом випадках;

15) проведення державної реєстрації актів цивільного стану: про народження фізичної особи та її походження, шлюбу, смерті, з дотриманням єдиної нумерації по видах актових записів цивільного стану;

17) видача наказу та витягу з Реєстру будівельної діяльності щодо інформації про присвоєння адрес Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва;

18) здійснення інших повноважень на основі та на виконання Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів [30].

Важливою функцією Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради є забезпечення доступу до адміністративних послуг через взаємодію з адміністратором. У виняткових ситуаціях, коли адміністратор не може надати послуги або це не відповідає інтересам суб'єктів звернення

та/або публічних інтересів, окремі адміністративні послуги можуть надаватися через Центр надання адміністративних послуг посадовими особами або представниками суб'єктів надання адміністративних послуг на підставі попередньо узгоджених рішень.

«Перелік адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП, визначається Радою та включає адміністративні послуги органів виконавчої влади та адміністративні послуги, що надаються органами місцевого самоврядування у порядку виконання делегованих повноважень, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України. Надання адміністративних послуг, суб'єктом надання яких є Рада (її виконавчі органи або посадові особи), здійснюється виключно через ЦНАП» [30].

До сфери адміністративних послуг також входять виконання дій, передбачених законом, таких як видача наказів, витягів і виписок із реєстрів, видання довідок, надання копій та дублікатів документів, інші аналогічні процедури. Ці дії спрямовані на надання або підтвердження конкретного юридичного статусу та/або факту для суб'єкта звернення або об'єкта, який перебуває в його власності, володінні чи користуванні.

У ЦНАП також «може здійснюватися прийняття звітів, декларацій та скарг, надання консультацій, прийняття та видача документів, не пов'язаних з наданням адміністративних послуг, укладення договорів і угод представниками суб'єктів господарювання, які займають монопольне становище на відповідному ринку послуг, що мають соціальне значення для населення (водо-, тепло-, газо-, електропостачання)» [44].

У Центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП) може бути надана можливість суб'єктам звернення особисто звертатися за отриманням адміністративних послуг у електронній формі, використовуючи безоплатно надані місця для самообслуговування.

В межах приміщення ЦНАП також можуть пропонуватися додаткові послуги (банківські, виготовлення копій документів, ламінування, фотографування, продаж канцелярських товарів та інші), які надаються

суб'єктами господарювання, відбір яких проводиться на конкурсній основі, де критерії відбору включають мінімізацію матеріальних витрат та витрат часу суб'єкта звернення.

Організаційна структура Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради включає в себе посади такі, як начальник центру (з обов'язками державного реєстратора/адміністратора), державні реєстратори (з обов'язками адміністраторів), адміністратори та інші спеціалісти, передбачені в органах місцевого самоврядування, згідно з рисунком 2.1.



Рис.2.1. Організаційна структура Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради

«Штатний розпис та кошторис на утримання відділу ЦНАП затверджує селищний голова з врахуванням пропозицій начальника центру» [44].

Завдання, права та відповідальність працівників Центру надання адміністративних послуг визначаються відповідно до законодавства, цим Положенням та у посадових інструкціях.

Суб'єкт звернення для отримання адміністративної послуги у ЦНАП звертається до адміністратора або у випадках передбачених законодавством – до представника суб'єкта надання адміністративних послуг.

Діловодство ЦНАП ведеться згідно з номенклатурою справ та вимогам

чинного законодавства України.

«Керівником Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради є начальник – Дутка Петро Тарасович, який призначається на посаду і звільняється з посади розпорядженням Товстенського селищного голови в установленому законодавством порядку» [48].

«Основні завдання начальника:

- ✓ «здійснення керівництва діяльністю ЦНАП, розподіл обов'язків між працівниками та визначення сфер їх відповідальності;
- ✓ організація діяльності ЦНАП, у тому числі щодо взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг, визначення шляхів удосконалення й підвищення ефективності роботи ЦНАП;
- ✓ представлення ЦНАП у відносинах з іншими органами, підприємствами, установами, організаціями;
- ✓ координація діяльності всіх працівників ЦНАП та посадових осіб, що залучаються до його роботи;
- ✓ організація інформаційного забезпечення роботи ЦНАП, роботи із засобами масової інформації, визначення змісту та часу проведення інформаційних заходів;
- ✓ сприяння створенню належних умов праці у ЦНАП, внесення пропозицій Товстенському селищному голові та Раді щодо матеріально-технічного забезпечення центру;
- ✓ організація та контроль виконання відділу ЦНАП Конституції та законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, інших нормативно-правових актів, рішень Ради та її Виконавчого комітету, розпоряджень селищного голови;
- ✓ виконання функцій адміністратора ЦНАП;»
- ✓ виконання повноважень державного реєстратора відповідно до законів України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» та «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань»;

- ✓ несення персональної відповідальності за невиконання або неналежне виконання покладених на ЦНАП завдань, реалізацію його повноважень, дотримання трудової/службової дисципліни;
- ✓ планування роботи ЦНАП, подання пропозицій до перспективних і поточних планів роботи Товстенському селищному голові;
- ✓ розроблення Положення про ЦНАП, посадових інструкцій працівників, у разі потреби – змін і доповнень до зазначених документів, подання їх на затвердження в установленому порядку;
- ✓ звітування про проведену роботу ЦНАП у визначеному порядку;
- ✓ забезпечення планування та проведення заходів з підвищення кваліфікації працівників ЦНАП;
- ✓ забезпечення прийому та видачі документів, пов'язаних з проведенням державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців;
- ✓ забезпечення ведення Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, а також Державного реєстру речових прав на нерухоме майно;
- ✓ здійснення державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб- підприємців та державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців відповідно до законодавства;
- ✓ внесення змін до відомостей про юридичну особу, фізичну особу - підприємця відповідно до закону;
- ✓ надання інформації з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань відповідно до законодавства;
- ✓ заміняє всіх штатних працівників ЦНАП під час їх відсутності (відпустки, лікарняне, відрядження);
- ✓ виконання інших повноважень, визначених цим Положенням та посадовою інструкцією, що затверджується Товстенським селищним головою» [25].

«Державний реєстратор призначається на посаду та звільняється з посади

Наказом начальника ЦНАП в установленому законодавством порядку. Державний реєстратор має печатку та електронний цифровий підпис» [35].

«Основними завданнями державного реєстратора є:

- ✓ забезпечення прийому та видачі документів, пов'язаних з проведенням державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців;
- ✓ забезпечення ведення Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, а також Державного реєстру речових прав на нерухоме майно;
- ✓ здійснення державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців відповідно до законодавства;
- ✓ внесення змін до відомостей про юридичну особу, фізичну особу-підприємця відповідно до закону;
- ✓ надання інформації з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань відповідно до законодавства;
- ✓ здійснення повноважень щодо державної реєстрації речових прав на нерухоме майно;
- ✓ здійснення інших повноважень, визначених цим Положенням та посадовою інструкцією у відповідності до законодавства» [26].

Призначення та звільнення адміністраторів відбувається за допомогою наказу, виданого начальником Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) відповідно до законодавчих вимог. Кількість адміністраторів встановлюється Радою на підставі подання начальника ЦНАП.

Повноваження адміністратора можуть бути делеговані начальнику ЦНАП, державним реєстраторам та іншим службовцям ЦНАП, які відповідають за обслуговування суб'єктів звернення, зокрема приймання необхідних документів для надання адміністративних послуг та видачі результатів цих послуг у ЦНАП.

Адміністратор має власну особисту печатку (штамп) з вказанням свого прізвища, імені, по батькові або порядкового номера печатки (штампа), а також

найменування ЦНАП.

«Основними завданнями адміністратора є:

- ✓ надання суб'єктам звернень вичерпної інформації і консультацій щодо адміністративних послуг, які можна отримати у ЦНАП;
- ✓ прийняття від суб'єктів звернень документів, необхідних для надання адміністративних послуг, здійснення їх реєстрації та подання документів (їх копій) відповідним суб'єктам надання адміністративних послуг;
- ✓ видача або забезпечення надсилання через засоби поштового зв'язку суб'єктам звернень результатів надання адміністративних послуг (у тому числі рішення про відмову в задоволенні заяви суб'єкта звернення), повідомлення про можливість отримання адміністративних послуг, оформлених суб'єктами надання адміністративних послуг;
- ✓ організаційне забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктами їх надання;
- ✓ здійснення контролю за дотриманням суб'єктами надання адміністративних послуг термінів розгляду справ та прийняття рішень;
- ✓ надання адміністративних послуг;
- ✓ складання протоколів про адміністративні правопорушення у випадках, передбачених законом;
- ✓ розгляд справи про адміністративні правопорушення та накладення стягнення;
- ✓ виконання інших повноважень відповідно до посадової інструкції» [35].

Права адміністратора включають у себе наступне:

- ✓ Безоплатне одержання від суб'єктів надання адміністративних послуг, підприємств, установ та організацій, які належать до сфери їх управління, документів та інформації, пов'язаних з наданням таких послуг, в установленому законом порядку.
- ✓ Погодження документів (рішень) в інших державних органах та органах місцевого самоврядування, отримання їх висновків з метою надання адміністративної послуги без залучення суб'єкта звернення з дотриманням

вимог Закону України «Про захист персональних даних».

- ✓ Інформування начальника ЦНАП та суб'єктів надання адміністративних послуг про порушення термінів розгляду заяв про надання адміністративних послуг та вимагання вжиття заходів для усунення виявлених порушень.
- ✓ Посвідчення власним підписом і печаткою (штампом) копій (фотокопій) документів і виписок з них, витягів із реєстрів і баз даних, необхідних для надання адміністративної послуги.
- ✓ Подання клопотань перед начальником центру стосовно вжиття заходів з метою забезпечення ефективної роботи ЦНАП.

У ЦНАП передбачені посади фахівців, які зазначені в органах місцевого самоврядування. Під час виконання власних завдань ЦНАП взаємодіє з відповідними органами виконавчої влади, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями.

Перед наданням адміністративних послуг, а також виконанням обов'язків адміністратора ЦНАП, можуть додатково залучатися старости та діловоди відповідно до законодавства.

Час прийому звернень встановлюється начальником ЦНАП і є загальним (єдиним) для всіх адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП.

Час прийому суб'єктів звернень в ЦНАП складає не менше як п'ять днів на тиждень і сім годин на день без перерви на обід, що є обов'язковим для всіх адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП.

За рішенням начальника ЦНАП може бути збільшено час прийому звернень від суб'єктів. Конкретний режим роботи ЦНАП, включаючи дні та години прийому суб'єктів звернень адміністраторами/реєстраторами, визначається відповідно до наказу начальника ЦНАП.

Фінансування та матеріально-технічне забезпечення діяльності ЦНАП проводиться за рахунок державних та місцевих бюджетів, а також з інших джерел, які дозволяє законодавство.

Центр надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради має загальну чисельність персоналу 10 штатних одиниць (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Загальна чисельність Центру надання адміністративних послуг
Товстенської селищної ради**

| № з/п | Найменування посад | Кількість одиниць |
|--------------|----------------------------------|--------------------------|
| 1 | Начальник – державний реєстратор | 1 |
| 2 | Державний реєстратор | 2 |
| 3 | Адміністратор | 4 |
| 4 | Головний спеціаліст | 2 |
| 5 | Головний спеціаліст-бухгалтер | 1 |

Примітка. Наведено згідно штатного розпису [42]

Начальник - державний реєстратор Дутка Петро Тарасович, заступник начальника Баб'юк Андрій Богданович, 2 реєстратори, 4 адміністратори і 2 спеціалісти.

У сфері планування персоналу, значну роль відіграє якість команди, що визначається конкурентоспроможністю її складу. Це поняття визначається як сукупність властивостей, які роблять особу ефективною на робочому місці. З кількісного погляду, характеристиками персоналу можуть бути такі фактори, як стать, професійна кваліфікація, вік, стаж і інші (див. рис. 2.1).

Досягнення конкурентоспроможності підприємства вимагає високого рівня його розвитку та наявності переваг перед конкурентами. Навчання персоналу визначається як один із ключових чинників підтримки високої ефективності організації та її потенційного зростання.

Значущим аспектом у формуванні якісного складу персоналу є рівень освіти працівників. У ЦНАП, зокрема, 9 з 10 працівників мають повну вищу освіту, а один працівник здобуває вищу освіту паралельно з роботою. Щодо гендерного розподілу співробітників, спостерігається велика перевага жінок, їхній відсоток становить 80% у порівнянні з 20% чоловіків.

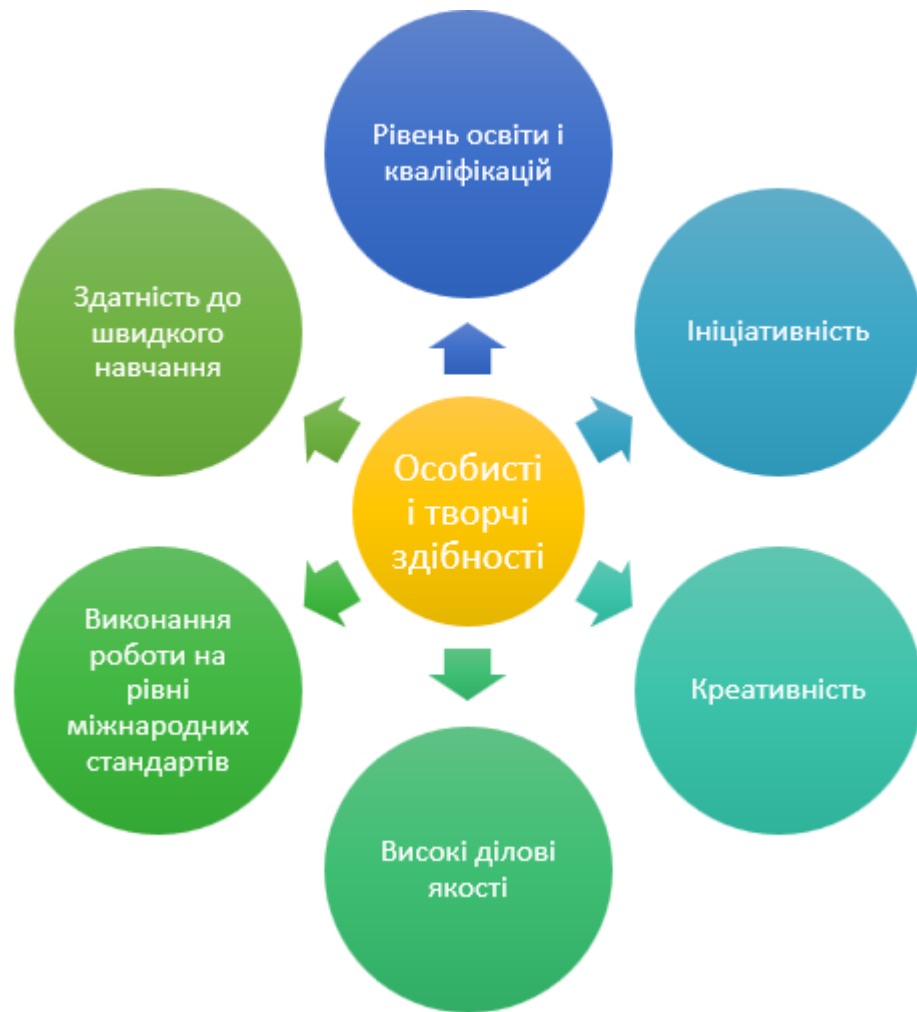


Рис.2.1. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність персоналу

Примітка. Складено автором самостійно

Підставами для пошуку основного та допоміжного персоналу можуть бути:

- існування вакансії, яка зазначена в затвердженому штатному розписі;
- подана керівником відділу заявка на пошук персоналу, згідно з

установленим зразком та схвалена начальником.

Планування персоналу здійснюється відповідно до реальних потреб, таких як збільшення штату, звільнення працівників чи виходження на декретну відпустку. Для пошуку персоналу використовуються різні загальнодоступні ресурси, такі як сайти з пошуку роботи, спеціалізовані видання та оголошення на дошках. Крім того, інші працівники підприємства, які мають авторитет та повагу серед колег, можуть пропонувати потенційних кандидатів з числа своїх знайомих фахівців чи обдарованих осіб.

2.2. Аналіз планування роботи менеджера в досліджуваній організації

Більшість керівників не володіють навичками ефективно організації своєї роботи, витрачають час і енергію на дрібниці. Замість того, щоб вчитися належному плануванню своєї діяльності, обов'язків і часу, вони допускають, щоб обставини керували ними.

У Центрі надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради керівнику притаманні такі особливості у роботі:

1) велика кількість дій, переважно короткочасних, так як керівник часто здійснює різноманітні переговори по телефону з партнерами, слухає повідомлення підлеглих і розглядає документи;

2) часті втручання ззовні, такі як існує взаємодія з партнерами, клієнтами і керівництвом, що контролює ЦНАП;

3) широка мережа контактів;

4) перевага усного спілкування з людьми.

Для будь-якого керівника, починаючи від нього і закінчуючи адміністратором, надзвичайно важливо відзначати, наскільки раціонально використовується ним робочий час (часовий ресурс).

Аналіз робочого часу керівників виявив, що для більшості з них (понад 60%) потрібен додатковий час. Як правило, робочий час, доступний керівникові, виявляється недостатнім для виконання його посадових обов'язків та пов'язаних з ними завдань. Існують різні причини для цього, одна з яких загальна - нераціональне та непродуктивне використання робочого часу, який є обмеженим і дорогоцінним ресурсом. Аналіз свідчить, що тривалість робочого часу менеджера середнього і вищого рівнів становить 11 годин, що на 3 години перевищує норму, а корисна зайнятість складає лише 5-6 годин. Отже, через неефективне розподілення часу корисна праця керівника не досягає 70-80%.

Робочий час менеджера Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради в основному витрачається на такі аспекти:

- Загальне керівництво - визначення цілей, стратегії, місії.
- Організацію виробничої діяльності.
- Роботу з інформацією.
- Роботу з підлеглими.
- Роботу з документами.
- Планування особистої праці та аналіз виконання запланованого.
- Створення умов для праці підлеглих, самоосвіта та навчання кадрів.

Правила організації робочого дня включають такі кроки. Перший крок - попереднє складання інвентарного опису всіх видів діяльності. До цих видів діяльності відноситься все, чим займається керівник протягом робочого дня: бесіди, обговорення проблем, задач, питань, обмірковування і прийняття рішень, телефонні розмови, участь у нарадах тощо. Після складання попереднього опису проводиться інвентаризація часу (фотографування робочого часу), яка фіксує розподіл часу, який подається в таблиці 2.2.

Проведемо розрахунки за такими співвідношеннями:

$$I_{AH} = \sum AH / \sum TRD * 100\% = 35/480 * 100\% = 7\%$$

$$I_{BH} = \sum BH / \sum TRD * 100\% = 270/480 * 100\% = 58\%$$

$$I_{BH} = \sum BH / \sum TRD * 100\% = 95/480 * 100\% = 20\%$$

$$I_{GH} = \sum GH / \sum TRD * 100\% = 110/480 * 100\% = 23\%$$

Проведемо аналіз результатів.

Якщо $I_{AH} \geq 10\%$, тобто якщо виявиться, що перевищує 10%, це свідчить про те, що діяльність керівника була необов'язковою, і виникають проблеми з передачею справ (делегуванням) та встановленням пріоритетів. У цьому випадку, оскільки I_{AH} становить менше 10% (він складає 7%), діяльність начальника Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради є обов'язковою, і в нього немає проблем з делегуванням справ та встановленням пріоритетів. Іншими словами, керівник виконує завдання, які не можуть бути передані (делеговані) підлеглим.

Таблиця 2.2

**Види діяльності та аналіз результатів інвентаризації робочого часу
керівника за 10 жовтня 2023 року**

| № | Вид діяльності | Поточний час, момент часу | Тривалість, хв.. | А | Б | В | Г |
|----|---------------------------------------------------|------------------------------|---------------------|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| | Початок робочого дня | 09.00 | - | | | | |
| 1 | Обхід ділянок роботи підлеглих | 09.00-09.50 | 50 | так | ні | так | так |
| 2 | Перевірка виконання завдань | 09.50-10.50 | 60 | так | ні | так | так |
| 3 | Вихід на перекур | 10.50-11.05 | 15 | ні | ні | ні | ні |
| 4 | Проведення нарад | 11.05-11.50 | 45 | так | так | так | так |
| 5 | Телефонні розмови з сімейних питань | 11.50-12.00 | 10 | ні | ні | ні | ні |
| 6 | Бесіди, обговорення різних проблем, задач, питань | 12.00-13.00 | 60 | так | ні | ні | так |
| 7 | Обідня перерва | 13.00-13.45 | 45 | так | так | так | так |
| 8 | Обмірковування і прийняття рішень | 13.45-14.30 | 45 | так | ні | так | ні |
| 9 | Постановка завдань до виконання | 14.30-15.30 | 60 | так | так | так | так |
| 10 | Телефонні розмови з робочих питань | 15.30-16.00 | 30 | так | ні | так | ні |
| 11 | Бесіда з клієнтом | 16.00-17.00 | 60 | так | так | так | так |
| 12 | Вихід на перекур | 17.00-17.10 | 10 | ні | ні | ні | ні |
| 13 | Прийняття рішень | 17.10-17.45 | 35 | так | так | так | так |
| | Закінчення робочого дня | 17.45 | | | | | |
| | Бали за «НІ» | | | 35 | 270 | 95 | 110 |
| | Всього, робочих годин | | 8,00 | 35 | 270 | 95 | 110 |

Примітка. Складено автором на основі спостереження.

Якщо ІБн $\geq 10\%$, що вказує на те, що в більш ніж 10% випадків витрата часу була надто великою (перевищувала розумні межі), керівник повинен провести аналіз причин, таких як технічні аспекти роботи, концентрація завдань та самодисципліна. У даному випадку ІБН становить 58%, що перевищує 10%, тому рекомендується провести аналіз причин великої витрати часу.

Якщо ІВн $\geq 10\%$, що свідчить про те, що в більш ніж 10% випадків саме виконання завдань було недоцільним, керівник повинен звернути увагу на планування та організацію своєї роботи, а також на самораціоналізацію. Значення ІВН дорівнює 20%, що перевищує 10%, тому рекомендується приділити увагу плануванню та організації роботи, а також самораціоналізації.

Якщо ІГн $\geq 10\%$, що вказує на те, що в більш ніж 10% випадків момент виконання роботи було здійснено спонтанно, без попереднього планування, тобто керівник може мати проблеми з управлінням часом та плануванням. ІГН дорівнює 23%, що перевищує 10%, тому важливо звернути увагу на планування робочого часу.

Ефективність роботи керівника також визначається організацією роботи з документами, зокрема диференціацією завдань та організацією діловодства в установі.

У сфері документаційного забезпечення Центру надання адміністративних послуг можна виділити три основні групи документів:

- вхідні - документи, що надходять до Центру;
- внутрішні - документи, які формуються та обробляються всередині Центру;
- вихідні - документи, які видаються або надсилаються з Центру.

Процес складання і узгодження внутрішніх документів аналогічний процесу для вихідних документів і включає ті ж етапи. Реєстрація здійснюється для всіх видів документів. Контроль за виконанням і обігом документів охоплює внутрішні, вхідні і, в окремих випадках, вихідні документи.

Зазвичай адміністратор відповідає за прийом і опрацювання вхідних документів. Ефективний порядок обробки отриманої пошти включає такі етапи: секретар приймає пошту, відкриває її, класифікує (для керівника, заступника), додає пояснювальні записи за необхідності, керівник розглядає свою частину, визначає пріоритети та важливість (цінність) документів і приймає відповідні рішення.

«Організація роботи з документами керівника Центру надання адміністративних послуг полягає у формуванні умов при опрацюванні документів, що приходять, створення інформаційно-пошукових систем з документами, зберіганням необхідної інформації для швидкого і зручного використання в разі потреби, а також у підготовці файлів для передачі їх на зберігання до архіву» [4, С.182].

«Рух документів в організації з моменту їх створення або одержання до завершення виконання або відправлення створює документообіг» [4].

Організація руху документів в Центрі надання адміністративних послуг визначається схемами для відповідних груп документів, які отримують затвердження від начальника ЦНАП. Рух документів та управління діловодством відбуваються в рамках загального напрямку діловодства та обмеженого доступу до документів. Прийняті в організацію документи проходять етапи початкової обробки, попереднього розгляду, реєстрації та перегляду керівництвом, після чого передаються виконавцям.

Забезпечення руху документів повинно враховувати сумісність ручного опрацювання та використання електронного документообігу. Важливою частиною процесу є використання сучасних технологій для забезпечення ефективного обігу та контролю за документами.

Окрім того, у Центрі надання адміністративних послуг визначаються та проводяться ділові зустрічі з урахуванням особливостей та потреб організації.

«Ділові зустрічі це вузько-спеціалізований, цілеспрямований вид спілкування, метою якого є знаходження рішень на основі висловлювань учасників, а також аналізу їх міркувань та думок. До них належать засідання,

ділові бесіди, переговори та наради. Особи, які займають керівні посади витрачають на них 20-30 відсотків свого робочого часу. Проте, у наш час ділові зустрічі не завжди дають позитивний ефект, що спричиняється через неправильну організацію та технологію проведення цих зустрічей (перевищені кількість учасників та тривалість доповідей, не достатня підготовленість учасників, незадовільна форма рішень)» [4].

Суть правильно організованої та успішно проведеної ділової зустрічі полягає в дбайливо спланованій організації, виборі необхідних учасників, та чіткому визначенні часу і місця їх проведення. Це включає в себе також визначення змісту, інтенсивності та тривалості зустрічі.

План зустрічей слід розробляти на конкретний період часу (наприклад, місяць, квартал, рік) та узгоджувати з усіма відділами підприємства та відповідальними особами. Завершальний етап включає затвердження плану нарад та засідань керівником.

Ця операція вже сама по собі сприяє організації зустрічей, регулює їх частоту та тривалість, а також усуває проблему негайності та недостатньої інформованості учасників. Хоча наради можуть бути скликані раптово, їх кількість повинна бути обмеженою. Крім того, план повинен включати перелік питань, які планується обговорити під час зустрічі.

Важливо також визначити якісний і кількісний склад учасників, які беруть участь у зустрічі. Для участі в нараді, наприклад, запрошуються особи, які є найбільш компетентними в обраній темі. Це можуть бути не лише менеджери, але й вузькоспеціалізовані працівники, відповідальні за конкретні ділянки роботи. Сучасний підхід до керівництва включає оточення себе кваліфікованими фахівцями, які можуть взяти на себе відповідальність за рішення в межах своєї компетенції.

Щодо кількості учасників, важливо враховувати, що більша кількість не завжди призводить до кращих результатів. Зі збільшенням числа учасників наради збільшується кількість точок зору і дискусій, що може відволікати увагу від основної мети ділової зустрічі.

Важливо попередньо повідомити учасників про порядок денний та пріоритетні теми доповідей кілька днів перед проведенням зустрічі. Це дозволяє ефективно використати час під час самої зустрічі.

Ділові зустрічі зазвичай відбуваються в спеціально обладнаних кабінетах чи конференц-залах, оснащених диктофонами та іншими засобами зв'язку, спеціальними столами. Розмір приміщення не завжди повинен бути великим. У деяких випадках такі зустрічі (зокрема, наради "п'ятихвилинок") можна проводити стоячи, що може зробити їх більш ефективними.

Після завершення організаційного етапу можна розпочати проведення ділової зустрічі. Вибір керівника, який визначить стиль роботи та регламент, значно вплине на її ефективність.

«Особливості проведення нарад. Регламент повинен передбачати 10-15 хвилинні перерви після кожних 80-90 хвилин роботи» [2]. «Це зумовлено тривалістю розумової діяльності людей, яка в середньому складає 40-45 хвилин. Згідно з результатами досліджень, активність учасників зустрічі зростає упродовж 45 хвилин. у період між 45 і 90 хвилинами вона в нормується, а з 90 до 120 спостерігається зниження активності учасників» [2].

Зустрічі рекомендується проводити у другій половині дня, що може позитивно вплинути на швидкість та ефективність роботи учасників. Людина має два піки підвищеної працездатності протягом робочого дня: ранок з 9-ї до 12-13-ї години і вечір між 16 і 18 годинами. Отже, наради, які проводяться в другому піку активності, мають більший потенціал продуктивності.

Обговорення питань наради завершується прийняттям відповідних рішень, які фіксуються в протоколі наради. Досвід показує, що якщо результатом наради не став виданий директивний документ або контроль за виконанням прийнятих рішень поганий, може знову знадобитися проведення наради.

Проведення нарад і засідань слід планувати на початку та кінці робочого тижня, оскільки саме ці періоди характеризуються меншою працездатністю. Вірно підготовлена та ретельно проведена нарада є ефективним способом використання колективного інтелекту працівників. Для отримання

максимального ефекту від наради, керівник повинен:

- попередньо інформувати учасників про порядок денний;
- запрошувати на нараду тільки тих працівників, чия діяльність пов'язана з обговорюваною проблемою;
- стежити за дотриманням регламенту наради, виділяючи 5-7 хвилин на виступ кожного учасника, і обмежуючи тривалість наради однією годиною;
- висловлювати свої думки чітко і коротко, а також вимагати того ж від інших учасників.

Під час наради, щоб створити робочу атмосферу та сприяти обговоренню проблем, керівник та учасники повинні дотримуватись певних правил:

- не розмовляти по телефону;
- не підписувати документи;
- не коментувати чи оцінювати виступи інших учасників;
- уникати використання негативних формулювань, таких як "нас не зрозуміють".

Для покращення якості та ефективності нарад рекомендується використовувати метод "мозкової атаки". При цьому начальнику ЦНАП слід враховувати наступне:

- на нараді, проведеній за методом "мозкової атаки", заборонено будь-яку критику виступаючих;
- слово для виступу учасники отримують у послідовності, за зворотною субординацією, починаючи з учасника, що має найнижчий рівень в управлінській ієрархії;
- учасники сідають поруч, а не навпроти один одного;
- стимулюється генерація будь-яких ідей, навіть якщо вони здаються не дуже доцільними.

Цей підхід до проведення нарад використовується, коли виникає надзвичайна і неочікувана ситуація, і відсутні альтернативи для її вирішення. Застосування цього методу створює атмосферу, в якій учасники наради вільно висловлюють ідеї, що можуть виявитися неприйнятними в звичайних робочих

умовах.

При підготовці керівника до наради потрібно визначити мету проведення наради. «Мету наради необхідно формулювати чітко й однозначно, що дозволить забезпечити її дієве проведення; дасть змогу зосередити увагу присутніх на найважливіших моментах; підвищити ефективність рішень, що приймаються» [2].

«Тема наради – це основний предмет обговорення. Чим точніше й у потрібному напрямку сформульовано предмет обговорення, тим більше шансів отримати необхідний результат. Тема повинна бути сформульована так, щоб зацікавити кожного учасника наради. Кожний працівник повинний знати, що він вкладає свій внесок у вирішення поставленої задачі. Вносити на обговорення потрібно тільки ті питання, що не вдається вирішити в робочому порядку» [4].

Організація прийому відвідувачів. Секретар або адміністратор ЦНАП відіграє ключову роль у проведенні прийому відвідувачів, будучи відповідальним за створення сприятливої атмосфери та організацію цього процесу. Незалежно від того, чи має справу із клієнтами чи партнерами, секретар відповідає за ефективний та організований прийом. Важливим є створення позитивного першого враження, оскільки приймальня служить місцем першого контакту з установою.

Секретар повинен бути уважним і привітним при зустрічі відвідувачів, сприяючи успішному перебігу прийому. Від його чіткості, люб'язності та здатності надавати повні відповіді на запитання залежить створення першого враження про підприємство. Провідна ідея полягає в організації прийому, щоб забезпечити комфортні умови для відвідувачів.

При прийомі різних категорій відвідувачів (записані заздалегідь, раптові, клієнти, партнери), секретар має враховувати їхні потреби та організовувати зустрічі відповідно до ситуації. Важливо вести точний облік інформації про відвідувачів, щоб забезпечити ефективний прийом та уникнути непорозумінь.

Також важливим елементом є вміння вчасно реагувати на зміни в графіку керівника та інформувати відвідувачів про будь-які зміни чи затримки. У

випадку виникнення непередбачених обставин, секретар повинен вибачитися і, можливо, запропонувати відвідувачам чай чи каву, демонструючи уважність та професіоналізм.

У випадку, коли керівника немає на місці, секретар, якщо це можливо, може направити відвідувача до його заступника. Головне завдання секретаря - перенаправляти відвідувача до відповідного співробітника, який компетентний у вирішенні даного питання, тим самим звільняючи керівника від зайвих прийомів.

У процесі вирішення питань організації прийому часто порушується важливе правило: час відвідувача має таку саму цінність, як і час працівника, який його приймає.

Оптимізація організації прийому відвідувачів включає ефективне інформаційне обслуговування. Незалежно від мети візиту, відвідувачі повинні чітко знати, до кого звертатися з різними питаннями і бути достатньо інформованими. Цю інформацію вони можуть отримати з оголошень, наказів, реклами, що усуває потребу в звертанні до керівників із заздалегідь відомих питань.

Сама розмова під час прийому стає більш ефективною, якщо керівник, заздалегідь ознайомившись з суттю справи чи проблеми, створить легку та дружелюбну атмосферу для розмови, виявить інтерес і увагу, утримуватиметься від поспішливих висновків.

Менеджмент вказує на використання таких стратегій під час проведення прийому:

- створення сприятливих умов для глибокої та обдуманого розмови, спрямованої на тривалість і ефективність обговорення;
- уточнення теми розмови перед початком прийому, щоб чітко визначити основну тему або можливі проблеми, які будуть обговорюватися;
- формулювання результатів прийому в присутності відвідувача, надаючи йому чітке уявлення про обговорені питання та прийняті рішення;

Уміння вести ефективну розмову є ключовою навичкою для сучасного менеджера в бізнесі.

2.3. Моніторинг організації діяльності начальника ЦНАП

Начальник Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради відповідає за організацію та керівництво роботою відділу ЦНАП відповідно до чинного законодавства та завдань, передбачених для Центру. Йому доручено керування діяльністю відділу, включаючи взаємодію з суб'єктами надання адміністративних та дозвільних послуг та заходи з підвищення ефективності центру.

Основні обов'язки включають координацію роботи адміністраторів, державних реєстраторів та інших працівників відділу ЦНАП, контроль якості та своєчасності виконання обов'язків, а також прийняття обов'язків адміністратора за необхідності. Начальник може також займатися реєстрацією місця проживання та організацією інформаційного забезпечення відділу, включаючи взаємодію з ЗМІ та наповнення офіційного сайту інформацією про діяльність ЦНАП.

Додатково, начальник сприяє підвищенню кваліфікації персоналу, розглядає скарги на дії працівників, представляє ЦНАП у взаємодії з іншими громадами та суб'єктами надання адміністративних послуг. Також він бере участь у роботі грантових програм та проектів, спрямованих на розвиток відділу ЦНАП. Начальник виконує інші повноваження відповідно до законодавства та Положення про Центр.

Робота начальника (менеджера), відрізняється від роботи інших працівників, йому постійно треба бути в курс всіх справ які відбуваються в ЦНАП, приймати постійно рішення, в зв'язку з чим він завжди відчуває, що має зробити щось іще.

Таким чином, в менеджера практично ніколи немає чіткого розпорядку робочого дня. Зокрема, у начальника ЦНАП такого розпорядку немає, однак, натомість у нього існує схема розподілу управлінського часу (рис. 2.2).

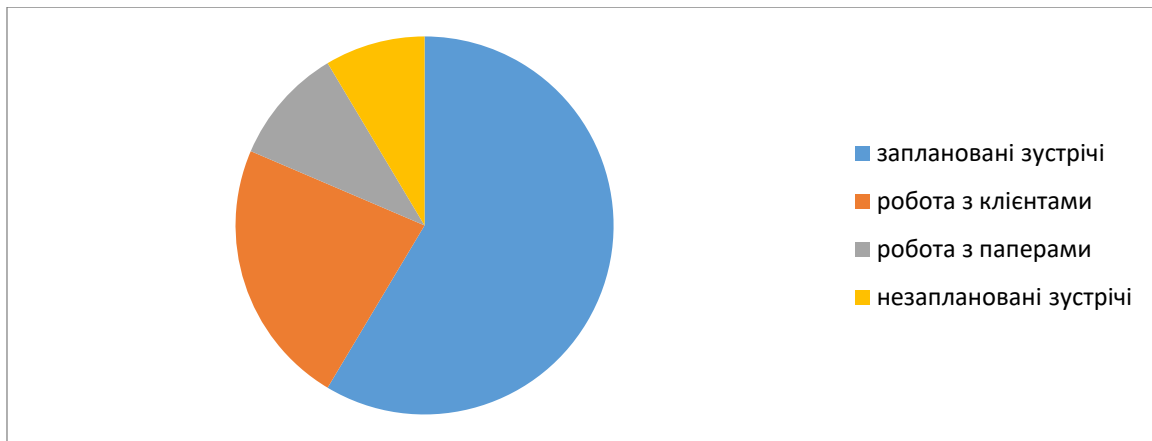


Рис. 2.2. Схема розподілу робочого часу начальника – державного реєстратора ЦНАП

Примітка. Складено автором самостійно

Організації робочого дня начальника прийнято розділяти на три частини:

- ранок – з 9.00 до 12.00;
- основна частина дня – з 12.00 до 16.00 (з перервою на обід);
- вечір з 16.00 до 18.00.

Як правило щоранку в 9.00 відбувається коротка нарада начальника з адміністраторами для складання і планування розроблених планів роботи на день.

Наступна частина ранку для начальника – державного реєстратора ЦНАП приділяється розв'язанню ключових питань, проведенню зустрічей та координації роботи з секторами звернення громадян і реєстрації актів цивільного стану.

У вечірні години начальник використовує для доробки питань, на які вдень не вистачило часу, аналізу денних звітів від керівників секторів та обговорення можливих змін у планах на наступні робочі дні з секретарем.

Важливо відзначити, що планування конкретної роботи на наступний день чи тиждень не є безпосереднім завданням менеджера. Це відповідальність секретаря, і менеджер взаємодіє зі складеними планами, уточнює їх або змінює окремі пункти за необхідності.

Часто менеджери стикаються з невеликими перешкодами в роботі, такими як неочікувані дзвінки та не заплановані відвідувачі. Однак це вже входить в

обов'язки секретаря керівника.

Таким чином, організація роботи менеджера спрямована на те, щоб ніщо не заважало продуктивній управлінській діяльності. Функції начальника – державного реєстратора ЦНАП включають участь у нарадах, отримання завдань від вищих посадових осіб, консультації підлеглих, перевірку їх роботи, роботу з документами та довідковою літературою, організацію та проведення технічного контролю, а також ділові розмови по телефону.

Функції, що виконують менеджери як організатори діяльності, включають:

- вирішення організаційних питань з керівництвом Товстенської селищної ради;

- надання голові та заступнику селищної ради інформаційно-статистичної та аналітичної інформації щодо надання адміністративних послуг суб'єктам звернень, письмових звернень, пропозицій, зауважень, заяв, клопотань, скарг, запитів громадян, їх об'єднань, органів державної влади, підприємств, установ, організацій;

- перегляд та підпис документів;

- оформлення відпусток, прийняття та звільнення з роботи;

- аналіз показників надання адміністративних послуг населенню;

- планування;

- прийом відвідувачів, ділові розмови по телефону;

- розробка інструкцій, нових форм звітності;

- ознайомлення з діловими листами.

Функції, що виконують керівники як службовці, «включають:

- підготовка матеріалів для вищих посадових керівників;

- оформлення службових пояснювальних записок, актів, повідомлень;

- оформлення фінансових звітів;

- складання планів та звітів роботи;

- складання ділових листів;

- друкування на комп'ютері;

- очікування підпису документів вищими посадовими керівниками;

- виписка та отримання матеріалів;
- реєстрація документів;
- перевірка документів;
- занесення даних у журнал звітності;
- пошук документів, довідок» [4].

«Досить поширеним у сучасному менеджменті є рольовий підхід до процесу праці менеджерів. Соціальна роль розглядається як вироблена суспільством програма дій людини у певних обставинах, сукупність вимог, стандартів, взірців поведінки. Рольова поведінка - це своєрідна єдність, взаємопроникнення соціальної ролі та індивідуального виконавця. Виконавець соціальної ролі повинен відповідати прийнятим соціальним нормам і очікуванням оточуючих» [4].

При рольовому підході менеджер визначається як комплекс ролей, які відводяться особі для здійснення її зв'язків із суспільством через систему визнання цим суспільством професійної трудової діяльності. Рольовий підхід акцентує увагу на тому, що менеджер діє в рамках соціального, а не технологічного чи виробничого простору адміністрації.

Розрізняють два класи ролей, які менеджери виконують в адміністрації: цільові і підтримуючі. Цільові ролі спрямовані на відбір і виконання виробничих і групових завдань. Підтримуючі ролі визначаються як така поведінка управлінця, що сприяє підтримці і активізації діяльності співробітників і окремих груп.

Рольова модель діяльності начальника ЦНАП включає три управлінські комплекси: професійний, психологічний і організаторський. Професійний управлінський комплекс передбачає ролі менеджера-новатора, комерсанта і адміністратора; психологічний комплекс - ролі лідера-мотиватора, практичного психолога-вихователя, соціального архітектора; організаторський комплекс - ролі інтегратора-координатора, комунікатора, соціального контролера.

Менеджери на всіх рівнях управління займаються основним набором завдань, пов'язаних із прийняттям рішень, міжособистісними відносинами та

обробкою інформації. З цієї точки зору їхня діяльність спрямована горизонтально. Проте, у більш глибокому аспекті управлінська робота не може бути вузькою за горизонталлю. Різноманітність ролей, які вони виконують, і постійна необхідність переключення між різними завданнями роблять управлінську працю менш спеціалізованою в організації, табл. 2.3 [34] .

Таблиця 2.3

Співвідношення класифікацій описових одиниць менеджерської праці (за Мінцбергом та Юклом)

| Ролі менеджера за Мінцбергом | Виміри менеджерської поведінки за Юклом |
|------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1. Головний керівник | 1. Увага до дисципліни 2. Рольове з'ясування |
| 2. Лідер | 3. Наснага 4. Увага 5. Схвалення |
| 3. З'єднувальна ланка | 6. Сприяння спілкуванню 7. Планування 8. Координація |
| 4. Приймач інформації | 9. Сприяння роботі 10. Акцентування ефективності |
| 5. Розповсюджувач інформації | 11. Підготовка 12. Поширення інформації |
| 6. Представник | 13. Представництво |
| 7. Підприємець | 14. Вирішення проблем |
| 8. Стабілізатор | 15. Керування конфліктом 16. Участь у рішенні |
| 9. Розподільувач ресурсів | 17. Можливість варіювання винагородами |

Примітка. Складено на основі [34]

"За лаштунками" залишилися також дві надзвичайно важливі ролі: менеджер як підлеглий (надання консультацій чи допомоги своєму керівнику) і менеджер як працівник (виконання функцій спеціаліста чи робочих функцій).

Діяльність менеджера в ЦНАП Товстенської селищної ради складається з:

- ✓ комунікацій (обмін інформацією, робота з документами);
- ✓ традиційного менеджменту (планування, прийняття рішень, контроль);
- ✓ роботи в мережі (взаємодія з індивідами, які не входять до

організації, соціальна і політична діяльність);

✓ менеджменту людських ресурсів (мотивація, управління конфліктами, управління персоналом, підготовка /розвиток).

На рівні управління інформацією, менеджер не займається ані особовим управлінням, ані конкретними діями, а виключно інформацією, яка опосередковано впливає на події та виконує ролі "комунікації" (обмін інформацією як з індивідами ззовні - у ролі оратора, так і внутрішньою обмін інформацією в організації - у ролі провідника) і "контролю", спрямованого на те, як підтримати чи спровокувати підлеглих до певних дій.

Для вирішення цього завдання існують три основні підходи: створення систем, вибудова структур і видача вказівок.

На рівні управління людьми менеджер, як індивідуальний лідер, стимулює та направляє своїх співробітників, мотивує, надихає, тренує і виховує, виконуючи функції наставника. Як груповий лідер, він формує свою "команду", а на рівні організаційної одиниці сприяє створенню та підтримці певної культури діяльності.

На рівні управління конкретною дією, менеджери, для забезпечення життєздатності підрозділів, впроваджують інновації, часто не причетно "особисто докласти до цього руку". Дія в даному випадку означає перетворення всередині самої організаційної одиниці, будь то активна чи реактивна дія.

Як підкреслює Мінцберг, менеджер повинен одночасно враховувати всі три рівні, хоча він може віддавати перевагу певному стилю. Тому важливо поєднати всі аспекти роботи менеджера так, щоб було видно - вони нероздільні.

Міжособистісні ролі впливають із повноважень та статусу керівника і охоплюють сферу його взаємодії з людьми. Ці ролі роблять його центром концентрації інформації, що, з одного боку, дозволяє йому виконувати інформаційні функції, а з іншого — вимагає грати роль центру обробки інформації. Взявши на себе ці ролі, керівник може виконувати завдання, пов'язані з ухваленням управлінських рішень.

Аспекти управлінської діяльності в ЦНАП, що є спільними для всіх

адміністраторів, менш очевидні, ніж відмінності в їх роботі. Ілюстративним прикладом того, що знайти загальне у роботі всіх керівників може бути вельми складно, є сутність управлінської праці, тобто те, з чого складається робота у повсякденній практиці. Дослідження показують, що управлінська праця, по суті, відрізняється від неуправлінської. Наприклад, робота начальника – державного реєстратора ЦНАП має більше спільного з роботою голови селищної ради, ніж з працею його підлеглих.

Висновки до 2 розділу

Центр надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради почав працювати з 1 січня 2023 року. Він виконує свої обов'язки відповідно до законів та завдань, які встановлені для центрів надання адміністративних послуг. У своїй роботі ЦНАП керується різними законами, такими як "Про місцеве самоврядування", "Про адміністративні послуги", "Про звернення громадян" і іншими.

В ЦНАП працює 10 осіб за штатним розписом. Начальник ЦНАП – державний реєстратор Дутка Петро – відповідає за визначення цілей центру, планування роботи, організацію процесів, координацію діяльності, регулювання робочих відносин, мотивацію персоналу та контроль за виконанням роботи центру.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОСОБИСТОЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА В ЦНАП

3.1. Шляхи підвищення ефективності праці менеджера

З метою підвищення ефективності особистої праці менеджера в Центрі надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради слід провести аналіз обставин, які негативно впливають на необхідність ефективного використання робочого часу менеджера.

Визначимо фактори, які відволікають керівника від роботи і причини „перешкод”. Цей аналіз проводиться з допомогою таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Листок „ щоденних перешкод ”

| № | Перешкоди, інтервал часу | Тривалість (хвилини) | Телефонна розмова чи відвідувач | Хто | Примітки, причини перешкод |
|---|-------------------------------------|----------------------|---------------------------------|-----------|------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Вихід на перекур | 10.50-11.05 | відвідувач | колега | погана звичка |
| 2 | Телефонні розмови з сімейних питань | 11.50-12.00 | телефонна розмова | сім'я | Дзвінок дружини з особистих питань |
| 3 | Вихід на перекур | 17.00-17.10 | відвідувач | колега | погана звичка |
| 4 | Час, витрачений на очікування | 16.00-16.10 | відвідувач | клієнт | запізнився клієнт |
| 5 | Надсилання смс з особистих питань | 11.15-11.20 | телефонна розмова | сім'я | відповідь мамі з особистих питань |
| 6 | Час, витрачений на очікування | 09.55-10.00 | відвідувач | підлеглий | не вчасно відзвітувався |

Примітка. наведено за власними спостереженнями.

Отже, в цей формуляр заносяться всі перешкоди або перерви в роботі, які гальмують або порушують трудовий процес, який був запланований і здійснювався планомірно: телефонні розмови, незаявлені відвідувачі, час, витрачений на очікування тощо. Слід фіксувати все те, що відволікає від справ:

Н – начальник; КО – колега; П – підлеглий; С – секретар; КЛ – клієнт, або адміністратор; ПОС – працівник сектору зв'язків з громадськістю; Сім – сім'я; ІН – інше.

З метою покращення ефективності роботи менеджера в Центрі надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради рекомендується створювати план робочого дня. Процес складання плану передбачає кілька етапів:

1. Складання списку завдань: Включає завдання з тижневого або місячного плану, невиконані завдання з попередніх днів та нові завдання, які виникають. Сюди можуть входити проведення нарад, письмова робота, телефонні розмови та інші регулярні або неочікувані справи.

2. Оцінка тривалості робіт: Визначення часу, необхідного для виконання кожного завдання.

3. Резервування часу: Розподіл часу, де близько 70% відводиться на конкретні завдання, а решта 30% залишається як резерв для непередбачених обставин.

4. Визначення пріоритетів: Встановлення основних напрямків діяльності та визначення пріоритетів серед завдань.

5. Контроль невиконаних завдань: Облік та аналіз причин, з яких деякі завдання не були виконані.

Мета цієї стадії – скоротити час, відведений на виконання завдань до 5 годин. Для цього потрібно: - встановити однозначні пріоритети для справ за трьома категоріями: А,Б,В (рис.3.1).

Категорія а представляє собою найважливіші завдання менеджера, що становлять приблизно 15% від загальної кількості завдань. Вони відзначаються великою значущістю, при цьому їхній внесок у досягнення загальних цілей складає 65%.

Категорія Б включає важливі завдання, які становлять в середньому 20% від загальної значущості завдань менеджера.

Категорія В охоплює менш важливі та несуттєві завдання, які не мають великого впливу на досягнення стратегічних цілей.



Рис.3.1. Визначення пріоритетності справ за АБВ аналізом

Примітка. Наведено за [2]

Вони складають в середньому 65% загальної кількості задач. Власна значущість цих задач – 15% в загальній значущості всіх справ (яка приймається за 100%).

Тепер можна скласти денний план (на наступний день). Припускаємо, що планом охоплено 60% робочого часу, а саме 4,8 години, 3 години залишаються як резервні на виконання несподіваних справ.

Першими заносяться у денний план завдання категорії А (по зменшенню тривалості). Потім завдання категорії Б і, нарешті, завдання категорії В.

Потім такий порядок: Перш за все – сумування тривалості всіх робіт. Припустимо, загальна тривалість складає 19 годин, на основі принципу резервування часу виділено 6 годин. Необхідно прийняти рішення щодо передоручення одних справ, перенесення на наступний день других справ, можливо виключення третіх.

Таблиця 3.2

Денний план на понеділок 09.11.2023 р.

| № | Завдання | Пріоритети | Тривалість, годин | Передоручення |
|---|-------------------------------------------------|------------|-------------------|---------------|
| | А | | | |
| 1 | Аналіз результатів роботи за минулий тиждень | 40% | 1,00 | 0,8 |
| 2 | Постановка завдань на наступний тиждень | 25% | 1,00 | 1,0 |
| | Б | | | |
| 3 | Пошук нових клієнтів | 10% | 2,00 | 0,2 |
| 4 | Спілкування з новими клієнтами | 10% | 2,00 | 0,2 |
| | В | | | |
| 5 | Розробка Положення про документообіг в компанії | 15% | 2,00 | 0,8 |
| | Всього | 100% | 8,00 | 3,00 |

Примітка. Самостійно сформовано автором

Таким чином, складання денного плану роботи – є запорукою успішної діяльності кожного керівника.

3.2.Напрямки вдосконалення планування роботи менеджера Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради з врахуванням зарубіжного досвіду

«Світова практика управління свідчить, що менеджери, які досягли певного рівня управління і стали керівниками, припускаються найчастіше таких помилок:

- перетворюються з керівника на виконавця;
- відмовляються від делегування повноважень;

- визначають цілі організації (підрозділу) у відриві від звичайних працівників;
- відмовляються від спілкування з підлеглими;
- відмовляються від навчання;
- чинять опір змінам;
- ігнорують досягнення своїх працівників;
- прагнуть усунути проблему замість остаточного і повного її розв’язання» [2, с. 68].

З огляду на це варто порекомендувати сучасним менеджерам дотримуватися наступних «положень у своїй роботі:

- намагатися делегувати певні повноваження підлеглим, що зміцнить владні функції керівника, сприятиме вдосконаленню роботи підлеглих і підвищенню їх професійної майстерності;

- не обмежувати ділове спілкування з підлеглими. Довірливе і відкрите службове спілкування між керівником і підлеглим – важлива умова здорового морально-психологічного клімату та плідної роботи у колективі;

- враховуючи, що ринкова модель економіки розвивається і вдосконалюється, слід дбати не тільки про підвищення кваліфікації підлеглих, а й самим навчатися. Цього вимагає і те, що змінюються – і не завжди у кращий бік – сама організація та її довкілля, і керівникові необхідно постійно тримати руку на пульсі цих змін;

- не ігнорувати досягнення своїх підлеглих. Існує багато способів, щоб відзначити досягнення працівників: і матеріальних, і моральних. Не дарма кажуть: ніщо не коштує так дешево і не цінується так дорого, як увага та добре слово. А тим більше – увага, помножена на матеріальний стимул» [6, с.30].

Для уникнення в майбутньому багатьох помилок у своїй роботі менеджеру Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради варто дотримуватися певних правил організації особистої праці:

1. Кожен ранок складайте план-графік роботи на поточний день і визначайте, які завдання є пріоритетними (див. Таблицю 3.3).

2. Щодня обдумуйте, як ефективніше використовувати свій та своїх підлеглих час.
3. Відкидайте зайву інформацію, не накопичуйте непотрібну кореспонденцію.
4. Спрямовуйте свою увагу та зусилля на найважливіші проблеми для даного моменту.
5. Робіть короткі перерви, розслабляйтеся після вирішення важливих або складних завдань.
6. Швидко читайте службові документи, професійні газети, ділову літературу, виділяючи головне – те, що стосується роботи та посади.
7. Фіксуйте менш важливі питання і вирішуйте їх раз на тиждень, коли немає напруженості у роботі.
8. Регулярно перевіряйте виконання важливого завдання, щоб визначити відповідальність підлеглих та їхню самостійність.
9. Розумійте, що завжди можна знайти час для важливих справ.
10. Аналізуйте свої звички і нахили, уникайте їхнього суперечення із справжніми інтересами.
11. Завжди тримайте при собі блокнот, записуйте цікаві ідеї, спостереження та думки.
12. Утримуйтеся від роботи у вихідні дні.

Таблиця 3.3.

План –графік робочого тижня менеджера

| Дні тижня | Розподіл робіт протягом дня | | | | | |
|-----------|-----------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 8.00 – 9.00 | 9.00 – 13.00 | 13.00 – 14.00 | 15.00 – 16.00 | 16.00 – 17.00 | 17.00 – 18.00 |
| Понеділок | | | | | | |
| Вівторок | | | | | | |
| Середа | | | | | | |
| Четвер | | | | | | |
| П'ятниця | | | | | | |
| Субота | | | | | | |
| Неділя | | | | | | |

Примітка. Наведена за [4]

«Використання оптимального робочого часу менеджера пов'язане з встановленим режимом роботи. Невпорядкованість режиму праці призводить до довготривалого робочого дня менеджера. Збільшення тривалості робочого дня поєднується з пониженням рівня інтенсивності праці і навпаки» [4].

Як зазначає Виноградський М.Д.: «Дослідження показують, що неупорядкований характер діяльності менеджера може завдати такі втрати процесу управління, які не компенсуються впровадженням найсучасніших технічних засобів. Працездатність людей протягом робочого дня змінюється за стадіями: впрацювання (період коливається від стану і підготовленості людини, а також від складності роботи, яка виконується); тоді 2-3 години – максимальна працездатність, після чого вона знижується. В другій половині дня працездатність персоналу нижча, і втома настає швидше. Тому рішення найскладніших питань менеджеру потрібно планувати на першу половину робочого дня» [4].

Отже, виконання будь-якої роботи пов'язане з втомленням, зниженням працездатності людини. Термін найбільшої працездатності залежить від таких чинників:

- складності і інтенсивності;
- здоров'я людини;
- умов праці;
- соціально- економічних умов;
- психологічного клімату в колективі;
- правильності перерв впродовж робочого дня.

Із всіх чинників, зробимо акцент на перерві на відпочинок, як засіб збільшення терміну найбільшої працездатності. Дотримання вказаних правил у організації праці менеджера дозволить йому ефективніше витратити власний робочий час, а, отже, покращить стан управління діяльністю працівників, сприятиме ефективнішій діяльності всього персоналу і збільшенню прибутковості діяльності підприємства.

Планування роботи менеджера Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради є ключовим елементом ефективного управління та забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

На нашу думку, для вдосконалення процесу планування роботи менеджера Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради доцільно запропонувати наступні напрямки :

1. Автоматизація процесів:

- Використовувати сучасні технології для автоматизації рутинних завдань та процесів, що дозволить витратити менше часу на адміністративні обов'язки.

- Розглянути можливість впровадження спеціалізованих програм або CRM-систем для ведення бази клієнтів та моніторингу заявок.

2. Оптимізація робочого часу:

- Визначити пріоритетні завдання та розподілити час відповідно до їх важливості.

- Впроваджувати ефективні методи планування, такі як метод "Ейзенгауера" або техніку "Помідора", для підвищення продуктивності.

3. Ефективна комунікація:

- Розвивати навички комунікації для ефективного спілкування з клієнтами та колегами.

- Використовувати сучасні засоби комунікації для зручного обміну інформацією.

4. Розвиток персоналу:

- Забезпечити навчання та тренінги для персоналу з питань кращих практик управління та обслуговування клієнтів.

- Розробити систему мотивації та винагород для збільшення мотивації працівників.

5. Звітність та аналіз результатів:

- Визначити ключові показники ефективності (KPI) та систему звітності для відстеження роботи Центру та виявлення можливостей для вдосконалення.

- Регулярно проводити аналіз результатів та залучати працівників до участі у процесі вдосконалення.

6. Клієнтське обслуговування:

- Особливий акцент зробити на надання високоякісного обслуговування клієнтів.

- Впроваджувати зручні та ефективні канали зв'язку для клієнтів, такі як онлайн-чати, телефонні лінії та інші електронні засоби.

7. Стратегічне планування:

- Визначення стратегічних цілей та планів розвитку Центру.
- Розробка календарних планів на короткостроковий та довгостроковий періоди.

8. Фідбек та участь клієнтів:

- Збирати фідбек від клієнтів та використовувати його для постійного вдосконалення сервісу.

- Розглядати можливості залучення клієнтів до процесів прийняття рішень та покращення обслуговування.

Ці напрямки планування роботи менеджера Центру надання адміністративних послуг стануть доброю основою для ефективного вдосконалення планування та управління роботою менеджера.

Висновки до 3 розділу

Отже, організація особистої праці менеджера вимагає вміння збалансувати стратегічне мислення, технічні навички та міжособистісні вміння для досягнення успішних результатів в управлінні командою та роботі в цілому.

Особисті якості менеджера визначають його стиль лідерства та загальний підхід до управління, що має важливе значення для результатів організації. Управління цими якостями може поліпшити організацію праці та сприяти досягненню успіху в управлінні командою чи організацією.

При вивченні функцій менеджера в організації та його ролі стало відомо,

що основними ролями керівника в організації є міжособистісні, інформаційні та ролі з прийняття рішень.

Вдосконалення планування роботи менеджера Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради повинно включати в себе ряд напрямків:

- ✓ аналіз робочих процесів,
- ✓ ефективне використання часу,
- ✓ аналіз результативності,
- ✓ створення резервних планів,
- ✓ залучення співробітників,
- ✓ комунікація та взаємодія з персоналом,
- ✓ навчання та розвиток персоналу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження в Центрі надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради дозволило сформулювати такі висновки і узагальнення:

1. В ході проведення дослідження нами було досліджено, що організація особистої праці менеджера є важливим елементом ефективного виконання його обов'язків. Основні аспекти організації особистої праці менеджера включають:

✓ *Планування:* стратегічне планування: менеджер повинен розробляти стратегічні цілі для організації та визначати кращі шляхи їх досягнення; операційне планування: розподілення завдань і термінів їх виконання.

✓ *Делегування завдань:* визначення та делегування найважливіших завдань членам команди; розподіл відповідальності: чітке визначення ролей та відповідальностей у команді;

✓ *Оптимізація часу:* здатність ефективно розподіляти час між різними завданнями та пріоритетами; вміння встановлювати терміни та дотримуватися їх;

✓ *Комунікація:* забезпечення чіткої та ефективної комунікації з членами команди, партнерами та іншими зацікавленими сторонами; важливість активного слухання для розуміння потреб та перспектив інших членів команди;

✓ *Управління стресом:* здатність управляти стресом та залишатися продуктивним навіть у складних ситуаціях; вміння відділяти пріоритети.

✓ *Розвиток особистих навичок:* постійне навчання: здатність постійно вдосконалювати свої навички та знання; управління самим собою: спроможність визначати власні цілі та плани розвитку.

✓ *Мотивація та вдосконалення команди:* створення стимулів та умов для підтримки високого рівня мотивації у команді; розвиток команди: стимулювання особистого та професійного зростання членів команди.

✓ *Вирішення конфліктів:* здатність виявляти та вирішувати конфлікти в команді; створення атмосфери взаєморозуміння та співпраці.

2. Значна увага в роботі була приділена висвітленню вимог до особистих якостей керівника, при дослідженні яких з'ясовано, що вони можуть

суттєво впливати на організацію праці і загальний успіх команди чи організації. Основні особисті якості менеджера, які можуть мати важливий вплив, це:

✓ *лідерські якості*: здатність створювати ефективні та взаємовигідні відносини в команді; здатність надихати та мотивувати співробітників до досягнення високих результатів;

✓ *емоційний інтелект*: здатність розпізнавати та розуміти свої власні емоції та емоції інших;

✓ *емоційна стійкість*: можливість ефективно управляти стресом та емоційними викликами;

✓ *чіткість та переконливість*: здатність чітко та переконливо висловлювати свої ідеї та інструкції; здатність уважно слухати інших та враховувати їхні точки зору;

✓ *аналітичні здібності*: здатність аналізувати ситуації та приймати обдумані рішення; *рішучість*: готовність приймати важливі рішення та нести відповідальність за їхні результати;

✓ *толерантність до ризику*: здатність адаптуватися до змін і реагувати на несподівані ситуації; готовність брати на себе ризик для досягнення важливих цілей;

✓ *креативність та інновації*: здатність генерувати нові ідеї та підходи до вирішення проблем; стимулювання команди до розробки та впровадження новаторських ідей;

✓ *ефективне управління часом*: здатність ефективно розподіляти час між різними завданнями та пріоритетами; здатність створювати плани та дотримуватися їх;

✓ *етичність та чесність*: здатність діяти з високим ступенем етичності; важливість відвертості та чесності в спілкуванні з командою та іншими зацікавленими сторонами.

3. Центр надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради (ЦНАП) є структурним підрозділом Товстенської селищної ради Чортківського району Тернопільської області, в якому надаються адміністративні послуги.

Утворений ЦНАП з січня 2023 року. Очолює – начальник – державний реєстратор Дутка Путро Тарасович. Згідно штатного розпису працюють у ЦНАП – 10 осіб, 9 з яких мають вищу освіту, а 1 особа здобуває освіту паралельно з роботою. Питаннями управління кадрами в ЦНАП займається начальник, який вирішує завдання підбору, розстановки, навчання, підвищення кваліфікації кадрів, стимулювання праці, створення стійкого морально-психологічного клімату, покращення умов праці і побуту працівників, вирішення трудових конфліктів.

4. Основні особливості роботи менеджера в Центрі надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради наступні:

1) велике число дій (переважно короткочасних) - переговорити по телефону з партнером, вислухати повідомлення підлеглого, розібрати папери;

2) часте втручання ззовні: взаємодія з партнерами, клієнтами, начальством, що контролюють організаціями;

3) широка мережа контактів;

4) надається перевага мовному (усному) спілкуванню з людьми.

5. Із метою підвищення ефективності особистої праці менеджера в Центрі надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради було проведено аналіз діяльності начальника, щоб визначити основні перешкоди в його роботі, і з'ясувати що відволікає менеджера від виконання покладених на нього обов'язків, а тому рекомендується скласти план робочого дня, що забезпечить можливість доцільного використання часу на робочому місці та виконанні усіх передбачених трудовим договором обов'язків.

Складання плану робочого дня передбачає включення п'яти стадій: складання списку завдань, робіт на наступний робочий день; оцінка (встановлення) приблизної тривалості кожної роботи; резервування часу (у співвідношенні 70:30); визначення пріоритетних напрямків у діяльності; контроль (облік та причини невиконаних завдань).

6. При дослідженні організації практичної роботи менеджера було висвітлено організацію його робочого дня, наведено схему розподілу робочого

часу начальника. Значну увагу в роботі було звернено на дослідження структури управління та оцінку ефективності діяльності керівника.

На основі проведеного дослідження було визначено найтипівіші помилки менеджера та запропоновано основні правила і положення, яких слід дотримуватися менеджеру у своїй роботі. Застосування на практиці вказаних заходів дозволить менеджеру ефективно використовувати власний робочий час, сприятиме створенню нормальної робочої атмосфери у колективі і підвищенню продуктивності праці персоналу, а, отже, збільшить ефективність управлінської діяльності.

7. Основні напрямки вдосконалення планування роботи менеджера ЦНАП Товстенської селищної ради, на нашу думку, повинні бути такі:

- ✓ автоматизація процесів;
- ✓ оптимізація робочого часу; е
- ✓ ефективна комунікація;
- ✓ розвиток персоналу;
- ✓ звітність та аналіз результатів;
- ✓ якість клієнтського обслуговування;
- ✓ стратегічне планування;
- ✓ фідбек та участь клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС-Центр, 2018. 414с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162002538.pdf>
2. Балабанова Л.В., Сарлак О.П. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Професіонал, 2007, 407 с.
3. Барбінова А.В. Наукова організація праці менеджера. Навчально-методичний посібник. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2021.29 с.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера. Навч. посібник для студ. екон. вузів. К.: Кондор.2007 .414 с. URL <http://www.info-library.com.ua/books-book-117.html>
5. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навч.-метод. Посібник. Тернопіль, 2018. 288 с.
6. Друкер П. Практика менеджменту: Пер.з англ. М., 2000. С.170-172.348с.
7. Жаб'юк О. Адміністрування діяльності органів місцевого самоврядування: проблеми впровадження сучасних технологій. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки»*. Тернопіль, 2021.
8. Закон України « Про адміністративні послуги» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, №32, ст.409). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
9. Закон України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань"
10. Закон України "Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень"
11. Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06.09.2005 № 2806-IV
12. Закон України «Про захист персональних даних» . Прийнятий - 19.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

13. Закон України «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19.05.2011 № 3392- IV
14. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» від 12.02.2015 № 191-VIII .
15. Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про запобігання корупції" щодо приведення його у відповідність із Законом України "Про адміністративну процедуру". URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI09693A>
16. Качан Є.П., Ткач Д.В. До питання реформування адміністративно-територіального устрою та формування об'єднаних територіальних громад. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017.
17. Колпаков В. М. Організація праці менеджера. К.: ДП «Видавничий дім Персонал». 2008, 432с.
18. Колективний договір Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради Чортківського району від 2022.
19. Керівництво організацією: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Проник. Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. 224 с.
20. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202022%20MP-33.pdf>
21. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянка, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП«ЛІНО», 2022. 612 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/37650/1/Personnel%20Management.pdf>
22. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ: Кондор, 2021. 757 с.
23. Організація праці менеджера : Словник основних термінів і понять для

- студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навч. екон. спец. / авт.-уклад.: А. В. Півень, Г. Є. Голованова, М. В. Півень ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. г. ім. П. Василенка. Харків:, 2021. 64 с.
24. Положенням про відділ ЦНАП Товстенської селищної ради.
25. Посадова інструкція начальника Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради.
26. Положення про організацію праці працівників в Центрі надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради.
27. Правила внутрішнього трудового розпорядку ЦНАП Товстенської селищної ради.
28. Пушкар З., Пушкар Б. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210с.
29. Регламент Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради від 23.11.2022р.
30. Рішення № 3066 «Про утворення, затвердження Положення та Регламенту Центр надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради» від 23.11.2022р.
31. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року» від 24.07.2013 № 614-р
32. Розпорядження керівника військово-цивільної адміністрації міста Лисичанськ Луганської області «Про затвердження Регламенту видачі довідок про зареєстрованих у житловому приміщенні/будинку осіб» від 23.09.2020 № 385 .
33. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
34. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера. Навчальний посібник рекомендовано МОН України. К.: Центр навчальної літератури, 2009, 192 с.
35. Статут Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної

ради Чортківського району від 10. 12.2022.

- 36.Указ Президента України «Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг» від 03.07.2009 № 508
- 37.Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення здійснення економічних реформ» від 02.06.2013 № 327/2013
- 38.Функції і повноваження територіальних громад. URL: pidruchniki.com/15660212/pravo/funktsiyi_povnovazhennya_teritorialnih_gromad (дата звернення : 03.09.2023).
- 39.Чайка Г.Л. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.:Знання, 2007. 420с.
- 40.Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера. Навч. посібник. К.: Знання 2014, 422с.
- 41.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258с. http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
- 42.Штатний розпис Центру надання адміністративних послуг Товстенської селищної ради.
- 43.<https://opendatabot.ua/c/45101142>
- 44.<https://tovstenska-gromada.gov.ua/news/1545313499/>
- 45.https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf
- 46.https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/25/YeDIINI_VIIMOGII_STANDART_.pdf
- 47.http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2018/04/TSNAPs_manual-printed_final_2018.pdf
- 48.<https://tovstenska-gromada.gov.ua/cnap-10-52-34-18-10-2023/>
- 49.<https://time-blog.ru/metod-pyati-palcev/>