

### СЕКЦІЯ 3

«Соціально-економічні аспекти управління якістю освіти і науки»  
«Освітні інновації з позицій доступності та неперервності освіти»



УДК 811.161.2:651.77-057.212

## НАРАДА ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

*Стінковий І.С., студент ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний  
інститут»*

*Науковий керівник – Хомич В.І., к.філол.н., доц. кафедри соціально-гуманітарних  
дисциплін, ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»*

*Досліджено методи проведення нарад та визначено завдання, ефективність та  
прийоми співробітників.*

***Нарада, управлінська діяльність, менеджер.***

Ділова нарада (meeting) у перекладі з англійської означає мітинг[2]. У діловій нараді сполучаються різні жанри: ораторський монолог (вступне і заключне слово ведучого, виступи учасників, доповідь), бесіда (обмін інформацією, висування й обговорення ідей при «мозковій атаці»), дискусія.

Цю тему досліджував Хміль Ф.І. проте залишилося ще ряд не вирішених завдань. Саме вони й стали об'єктом дослідження. Тому темою статті є «Нарада як основний інструмент управлінської діяльності менеджера»

Ефективність зборів багато в чому залежить від таланту організатора, від його мовленнєвої майстерності й управлінських здібностей. Нерідко збори проводить сам керівник.

Виділяють наступні основні завдання ділових нарад:

1) З'ясувати, проаналізувати стан справи. Цим завданням відповідає інформаційний тип зборів.

2) Проінформувати колектив про пошуки в рішенні проблем, про новий досвід і можливості його впровадження, переконати співробітників у правильності проведеної господарської політики. Для рішення цих завдань призначенні роз'яснювальні збори чи збори - інструктаж.

3) Знайти колективне рішення проблеми, зібрати ідеї. Це тип зборів — проблемні чи «мозкова атака».

4) Відібрати і прийняти конструктивні рішення. Завдання зборів – прийняття рішення.

5) Дати учасникам необхідні знання, підвищити їхню кваліфікацію. Цей тип називається конференція чи навчальні збори.

Якщо керівник зацікавлений у постійних контактах із колективом, він організує регулярні наради. За частотою проведення збори можуть бути також разовими і періодичними.

Крім часу, витраченого на самі збори, керівник і учасники зустрічі повинні приділити час на підготовку до них. Усе це віднімає час на виконання інших обов'язків.

Останнім часом у Західній Європі одержали поширення так звані «проблемні наради», де відбувається сумісний пошук рішень тих чи інших важливих завдань у діалозі між керівником і рядовими співробітниками. Звичайно, такі наради проходять 3-ма етапами.

Спочатку співробітники, як правило, низового рівня зустрічаються з вищими керівниками і повідомляють їх про проблеми, які накопичилися за рік, а ті перевіряють і уточнюють обґрунтованість інформації. Персональна критика при цьому не допускається, оскільки вважається, що вона відволікає увагу учасників від суті справи. Потім керівники шукають можливі варіанти рішень цих проблем, ґрунтуючись на одержаних даних, і доповідають про них на наступних загальних зборах, де ці варіанти всебічно обговорюються. З них відбираються кращі, і у відповідності з ними всі зобов'язані діяти.



**Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції  
професорсько-викладацького складу, науковців, аспірантів і студентів  
«Роль інститутів освіти та науки у формуванні інноваційної культури суспільства»**

---

За метою наради діляться на навчальні, інформаційні, роз'яснювальні, проблемні. За способом проведення виділяють такі види нарад: диктаторські, автократичні, сегрегативні, дискусійні, вільні і змішані. За змістом рішень наради бувають:

- 1) зв'язані з розробкою (підготовкою і прийняттям) рішень;
- 2) для організації виконання раніше прийнятих рішень;
- 3) з метою контролю за виконанням рішення;
- 4) для підведення підсумків і оцінки зробленої роботи;
- 5) з метою обміну інформацією;
- 6) для виявлення думок та ін.

Про наради часто говорять, що найкращі з них ті, котрі взагалі не проводяться. Тому менеджер повинний насамперед з'ясувати, чи доцільно проводити нараду. При цьому оцінюються альтернативні варіанти: домовленість по телефону, рішення питання в процесі майбутніх ділових бесід, включення зазначеного питання до порядку денного іншої наради.

Ефективність наради багато в чому залежить від якості її підготовки. Рекомендується:

- 1) заздалегідь визначити порядок денний, включивши в нього один-два, максимум три питання;
- 2) запросити лише тих працівників, що мають відношення до обговорюваних питань;
- 3) вчасно сповістити учасників про місце і час проведення наради, ознайомити їх з підготовленими документами — порядком денним, текстами чи тезами доповідей, довідками, проектами рішень;
- 4) завчасно повідомити тих, чий виступ буде бажаним чи необхідним;
- 5) забезпечити підготовку приміщення й організаційної техніки;
- 6) організувати стенографування чи звукозапис.

При проведенні наради менеджер (головуючий) також повинен дотримувати ряд правил.

Починати нараду потрібно точно в призначений час. Не починати раніше і не чекати тих, що спізнюються. Це дисциплінує учасників.

Якщо відсутні учасники, без яких проводити нараду не можна, її краще перенести. У відношенні винних треба вжити заходів.

Відкриваючи нараду, варто чітко сформулювати її мету, запропонувати регламент і загальну тривалість. Це направить нараду в потрібному руслі.

У процесі наради потрібно стежити за регламентом, ставити питання для уточнення, направляти хід дискусії.

У розмові з людьми важливо правильно і вміло користуватися інтонацією і жестами, розумно використовувати міміку. Вони роблять мову щирою, емоційно сприйнятливою. На думку деяких дослідників, уже тільки міміка, інтонація і жести здатні нести до 40 % інформації. Вони дозволяють передати зміст повідомлення наочніше й образніше, виразити емоційно-вольове ставлення промовця до теми чи фактів, його позицію.

Відповідно до законодавства і виходячи з практики, звертання громадян до керівників діляться на три види: пропозиції, заяви і скарги. Пропозиції — це такі звертання, що спрямовані на поліпшення роботи підприємств, організацій, установ. Заява — це прохання про розгляд того чи іншого питання, зв'язаного зі здійсненням наданих громадянину прав на працю, відпочинок тощо. Скарга — це звертання громадянина з повідомленням про порушення його прав чи законних інтересів, прав і законних інтересів інших осіб, із проханням про перегляд прийнятого рішення, про відновлення порушених прав, відшкодування збитку, покарання винного тощо.

Керівники, їх заступники, інші посадові особи зобов'язані здійснювати особистий прийом громадян. За організацію прийому відповідає перший керівник підприємства.

Прийоми відвідувачів поділяються на три види: прийом співробітників своєї організації з службових питань; прийом представників інших організацій, у тому числі делегацій; прийом співробітників організації і сторонніх громадян з особистих питань.

### СЕКЦІЯ 3

#### «Соціально-економічні аспекти управління якістю освіти і науки» «Освітні інновації з позицій доступності та неперервності освіти»



За ознакою ініціативи, що викликає прийоми, їх поділяють на два види: прийом з ініціативи (виклик) керівника; з ініціативи (прохання) підлеглих.

Перший вид прийому проводиться в таких випадках: для ознайомлення з новим працівником чи при переводі працівника; з метою одержання чи обміну інформацією; для оголошення наказу чи видачі службового доручення; для оголошення зауважень і інших адміністративних стягнень. Прийоми з ініціативи підлеглих можуть здійснюватися у виробничих справах і з особистих питань.

Упорядкування прийомів зводиться до наступного:

- виноситься ряд питань, за якими здійснюють прийом конкретні посадові особи;
- виділяються категорії працівників, яких приймають конкретні особи;
- диференціюється час прийому з різних питань — невідкладні справи, перспективні, поточні.

Потрібно правильно вибирати місце прийому. Прийом співробітника, підлеглого може проводитися:

- 1) у кабінеті менеджера;
- 2) на робочому місці співробітника чи підлеглого, де вони іноді можуть краще викласти питання, передати інформацію;
- 3) на об'єкті, де краще може бути вирішений ряд виробничих і комерційних питань.

Призначаючи прийом співробітників, менеджер повинен установити мету бесіди, скласти подумки її план, продумати попереднє формулювання чи пропозиції вирішення. Розмовляючи з підлеглими, варто створити атмосферу довіри. Необхідно точно витримувати час прийому. Якщо у відведений час бесіда не вкладається, краще призначити нову зустріч. Прийом не повинен перериватися іншими відвідувачами, дзвінками, невідкладними справами.

Окремо призначається час прийому з особистих питань: звичайно, два рази в тиждень, причому один раз — у неробочий час. Розробляється графік прийому відвідувачів, що вивішується на дверях кабінету менеджера й у приміщеннях структурних підрозділів організації.

Якщо в менеджера є секретар, то значна частина роботи з організації прийому покладається на нього. Він веде попередній запис на прийом, регулює рух відвідувачів, дає поради з приводу того, до кого доцільніше звернутися з відповідного питання, оформляє складені менеджером відповіді на скарги, робить інші організаційні дії. Він же веде облік відвідувачів, що з'явилися на прийом з особистих питань, а також облік рішень, прийнятих за усними заявами.

Облік ведеться в спеціальному журналі чи на картках, у яких є такі дані: дата, прізвище, ім'я і по батькові заявника; адреса його проживання; місце роботи і посада, короткий зміст заяви, прізвище ведучого прийом; зміст указівки за заявою; результати розгляду заяви. Секретар здійснює також контроль за виконанням рішень, прийнятих за звертаннями. Він зберігає в себе незакінчені справи, готує їх до моменту повторного прийому.

Якщо питання не може бути вирішене під час прийому, відвідувач викладає зміст свого звертання в письмовій формі. Звертання реєструється і вирішується в загальному порядку, прийнятому для розгляду письмових пропозицій, скарг і заяв.

Розгляд усного звертання вважається завершеним, коли вирішені всі поставлені в ньому питання, прийняті необхідні заходи, а про прийняте рішення повідомлено відвідувачу в усній чи письмовій формі. Якщо пропозиція, заява чи скарга відхиляються, необхідно вказати мотиви цього і роз'яснити порядок оскарження прийнятого рішення.

Розмовляючи з відвідувачем під час прийому, менеджер повинен уміти ставити запитання, створювати враження про цінність одержуваної інформації.

Найважливішою якістю менеджера, що виявляється під час прийомів і ділових контактів з підлеглими, іншими співробітниками організації, є вміння слухати і сприймати



**Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції  
професорсько-викладацького складу, науковців, аспірантів і студентів  
«Роль інститутів освіти та науки у формуванні інноваційної культури суспільства»**

співрозмовника. Вислуховування людей займає значну частину робочого часу менеджерів, дуже стомлює їх. Як захисна реакція в них виробляється погана звичка слухати в піввуха: в одне вухо інформація влітає, а в друге вилітає. Цим наноситься збиток за багатьма напрямками. Повз менеджера проходить іноді дуже важлива інформація. Може постраждати справа. Ображається той, що звертається. Підривається авторитет менеджера. Тому кожен менеджер повинен намагатися опанувати прийомами так званого творчого слухання:

- ✓ намагатися зосередитися на головному в повідомленні;
- ✓ підсумовувати сказане, намагатися зрозуміти того, хто говорить;
- ✓ виділяти елементи нового в зведеннях, що повідомляються;
- ✓ боротися зі звичкою негайно висловлювати заперечення;
- ✓ оцінювати емоційний стан промовця не по тому, як воно виявляється, а по тому, чим воно викликане;
- ✓ намагатися не давати поради доти, поки про це не попросять;
- ✓ виражати увагу, розуміння повідомлення, повторювати ключові слова.

Іноді менеджер нічим не може допомогти співрозмовнику. Але уважне вислуховування прохання чи скарги і прояв участі може зняти половину напруги.

Отже, менеджер наради повинен мати організаторський хист, уміти зосереджувати увагу й зусилля на головному, постійно стежити за перебігом дискусій, добирати слушні запитання, систематизувати різні погляди, робити правильні висновки, прислухатися до кожного, самому не брати участі в дискусії, створити доброзичливу атмосферу, по-дружньому ставитися до всіх учасників, нікого не обділяючи увагою, проявляти повагу до особистості кожного учасника, не переносити роздратування на учасників.

#### **Список літератури**

1. Афанасьев В. Г. Мир живого: системность, эволюция и управление. — М.: Политиздат, 1986. — 334 с.
2. В.І.Хомич, А.М. Хоменюк. Українська мова (за професійним спрямуванням): Навчально-методичний посібник для студентів стаціонарної та заочної форми навчання економічних спеціальностей.-Ч.І.-Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2011. — с. 39 – 40.
3. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1997.— 248 с.
4. Психологія професійної діяльності і спілкування // За ред. Л. Е.Орбан, Д. М. Гриджука. — К.: Преса України, 1997. — 192 с.
5. Хміль Ф.І. Ділове спілкування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. — К.: «Академвидав», 2004. — 280 с.

*Аннотация: исследованы методы проведения совещаний и определены задачи, эффективность и приемы сотрудников.*

*Ключевые слова: совещание, управленческая деятельность, менеджер.*

*Abstract: The meetings and defined objectives, efficiency and tricks staff.*

*Keywords: meeting, management activities manager.*

## **MEETING AS A KEY TOOL FOR MANAGEMENT OF MANAGER**

*I.S. Stinkovy*