

МЕНЕДЖЕР У ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ:  
ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ; УМОВИ ПРАЦІ

*Письмовий стіл керівника має бути  
схожий на палубу військового корабля під  
час бою: не має бути нічого зайвого,  
і все має знаходитися на своєму місці  
/П. Друкер/*

**Мета.** Визначити сутність і зміст організації та планування робочого місця менеджера у фізичній культурі; розкрити вимоги до його робочого місця. **Методи.** Для реалізації поставленої мети були використані наступні методи дослідження: теоретичний аналіз і узагальнення науково-методичної літератури. **Результати.** Робоче місце менеджера це просторова зона, яка обладнана необхідними матеріальними засобами, технікою і певним чином організована, у якій здійснюється трудова діяльність менеджера (тобто, це місце, де виконується робота менеджера). Організація робочого місця менеджера це сукупність заходів щодо обладнання робочого місця засобами і знаряддями праці та їх розміщення у визначеному порядку. Праця менеджера є не тільки суто розумовою діяльністю. В процесі виконання своєї роботи менеджер працює з комп'ютером, користується телефоном, факсом, модемом, технікою для множення документів. Його праця це безліч різних рухів, простих та складних, таких, які виконуються тільки один раз, та таких, які повторюються багато разів, які вимагають уваги або виконуються автоматично. Планування робочого місця менеджера передбачає раціональне відповідно, функціональних, гігієнічних, психофізіологічних і естетичних вимог розміщення в кабінеті або в іншому службовому приміщенні меблів, обладнання і комп'ютера. Крім того, воно має виключати витрати часу, пов'язані з недоцільним переміщенням, забезпечувати умови для ефективного виконання менеджером своїх функцій і економне використання площі службового приміщення. В сучасних умовах більша частина робочих місць менеджерів формується на основі індивідуальних проектів або взагалі без них. У цьому одна з причин невисокого рівня організації робочих місць, низької ефективності витрат на їх обладнання. До проектування робочих місць на практиці пред'являються певні вимоги, що частково можуть бути виражені в кількісних показниках – нормах і нормативах, а частково мають тільки якісний опис. **Висновок.** Завдання раціональної організації робочих місць менеджерів включає в себе не тільки забезпечення його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується, але й раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці. Найкращий варіант робочого місця, як і в інших сферах діяльності, може бути визначений тільки за умови детального аналізу цієї роботи, яка виконується менеджером.

**Ключові слова:** робоче місце менеджера, організація робочого місця менеджера, праця менеджера.

**Objective.** To determine the essence and content of the organization and planning of a workplace of the manager in physical culture; to specify requirements to their workplace.

**Methods.** For the implementation of the set objective, the following methods of investigation were used: theoretical analysis and summarization of scientific methodological literature.

**Results.** A manager's workplace is a spatial area equipped with the necessary material supplies, equipment, and organized in a certain way, where the labour activity of a manager is carried out (thus, it is the place where a manager's work is done). The organization of a manager's workplace is a complex of measures for equipping the workplace with means of work and instruments of labour, and their arrangement in a defined order. Manager's work is not just a solely mental activity. In the process of work execution, a manager works with a computer, uses a telephone, a fax, a modem, equipment for document duplication. Their work is a great number of different movements, simple and complex, the ones done only once and those repeated a lot of times, requiring attention or done automatically. Planning of a manager's workplace provides for a rational – according to functional, hygienic, psychophysiological and aesthetic requirements – arrangement of furniture, equipment and a computer in an office or another working room. Besides, it must exclude wasting of time related to an unnecessary movement, provide with conditions for the effective performance of functions by the manager and economical use of the working room area. Under present-day conditions, the majority of managers' workplaces are formed based on individual projects or without them at all. In this lies one of the reasons of a modest level of organization of workplaces, low efficiency of expenses on their equipping. There are some requirements being put to workplace designing in practice which can be partially expressed in quantitative indicators: norms and regulations, and partially have only a qualitative description.

**Conclusion.** Tasks of rational organization of managers' workplaces comprise not only their provision with everything which is necessary based on the essence and nature of the work being done, but also their rational arrangement, creation of comfortable working conditions. The best variant of a workplace, like in other spheres of activity, can only be determined under the condition of a detailed analysis of the work which is done by the manager.

**Keywords:** a manager's workplace, organization of a manager's workplace, manager's work.

**Постановка проблеми та аналіз результатів останніх досліджень.** Від того, яким чином організоване робоче місце, багато в чому залежить ефективність праці менеджерів усіх категорій незалежно від тієї посади, яку вони займають. Завдання раціональної організації робочих місць менеджерів включає в себе не тільки обладнання його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка ним виконується, але й раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці (2).

Чинники, що визначають виробниче середовище, наведено на рис. 1.

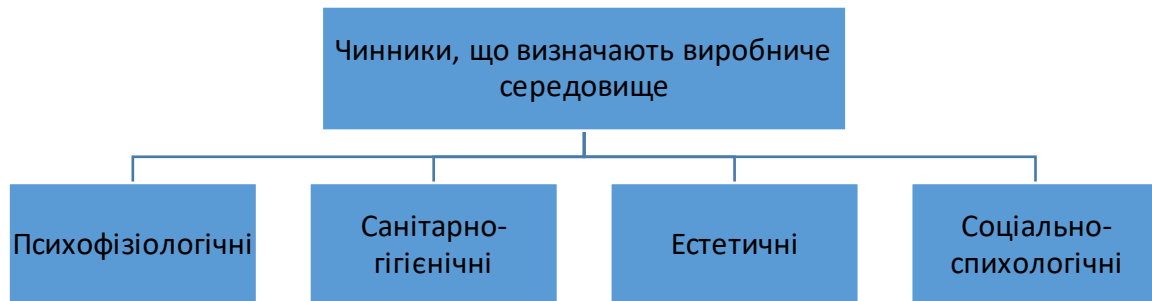


Рис. 1 Чинники, що визначають виробниче середовище

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

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

Розглядаючи загальні питання організації праці менеджера, необхідно звернути увагу на такі аспекти:

- відповідність робочого місця основним вимогам;
- рівень обладнання;
- відповідність розмірів меблів антропометричним даним менеджера (3).

Саме відповідність меблів антропометричним даним працівника забезпечує оптимальне робоче положення, а будь-яка невідповідність їх робить розумову працю важкою, продуктивність праці низькою, працівник швидко втомлюється.

Правильна організація робочого місця дає змогу менеджеру:

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

*Організація робочого місця менеджера передбачає:*

- упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;
- вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
- розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку (5).

Робоче місце менеджера має відповідати таким *вимогам:*

1. Площа робочого місця має відповідати санітарним нормам.

Так, на технічного виконавця має бути не менш, ніж 3-4 м<sup>2</sup> площі, а на фахівця – 4-6 м<sup>2</sup>. Кабінети менеджерів, які часто використовуються для нарад і зустрічей гостей,

мають мати площу 24-55 м<sup>2</sup>, а менеджерів структурних підрозділів, що проводять «оперативки», – 8-24 м<sup>2</sup>. Площа приймальні рекомендується в середньому 19 м<sup>2</sup>.

2. Меблі в кабінеті або іншому службовому приміщенні слід розміщувати з урахуванням взаємозв'язків менеджера з підлеглими та послідовності робіт, що виконуються.

3. Меблі, обладнання робочого місця, кількість і номенклатура знарядь праці мають відповідати змісту і особливостям роботи, що виконується (наприклад, прийом відвідувачів, проведення нарад, аналіз і обговорення графічних матеріалів, індивідуальна творча робота).

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

**Мета дослідження** - визначити сутність і зміст організації та планування робочого місця менеджера у фізичній культурі; розкрити вимоги до його робочого місця.

**Методи дослідження** - теоретичний аналіз і узагальнення науково-методичної літератури.

**Результати дослідження.** Робоче місце менеджера, який здійснює прийом працівників у виробничих і особистих справах, проводить на робочому місці наради, приймає і передає конфіденційну інформацію, розміщують, як правило, в окремому приміщенні (кабінеті).

Для кабінету використовують кімнати з природним освітленням прямокутної форми з співвідношенням сторін 1 :1,3 або 1 :1,5 і гранично 1 :2. Квадратні приміщення менш зручні для розміщення кабінету. Мінімальна висота кімнат – 3,25, ширина – 3 м.

Площа кабінету має коливатися від 12 до 40 м<sup>2</sup>. Вона визначається функціями, суспільним становищем менеджера і не має перевищувати розумних меж.

Для фарбування стін кабінету використовують кольори, які сприятливо впливають на нервову систему і поліпшують освітлення – слонової кістки, світло-жовтий, світло-голубий, світло-зелений, світло-бежевий (7).

Робоче місце менеджера може бути і у загальному приміщенні. При цьому його розташовують окремо від робочих місць підлеглих і воно має займати більшу площу, ніж їх робочі місця. У деяких випадках робоче місце можна розміщувати на підвищенні (платформі). Це забезпечує можливість спостереження за роботою підлеглих.

З метою часткової візуальної і звукової ізоляції робочого місця менеджера використовують стаціонарні і пересувні перегородки, збірно-розбірні екрани, шафи, боксові розділовальні перегородки, декоративні рослини тощо.

Основні *правила раціональної організації робочого місця (17,19):*

I. *«Меблі – візитна картка вашого офісу».*

Сучасні естетично красиві та екологічно чисті меблі створюють комфортні умови праці і уявлення про сприятливе фінансове становище організації. Найкраще обладнати офіс меблями недорогими, з ДСП, покритими спеціальним захисним пластиком. Не слід економити коштів на обладнання усіх приміщень офісними меблями, зокрема тих підрозділів, де співробітники працюють з працівниками організації.

Багато керівників не знають точно, який стиль кабінету обрати. На цей випадок дизайнери застосовують спеціальні психологічні тести, за результатами яких визначається найбільш придатний для даної особистості стиль інтер'єру.

Для консервативних людей підходить класичний стиль, якому властиві солідність, стриманість і одночасно простота. Він часто комбінується з іншими стилями, що створює цікаві варіанти.

Яскраву індивідуальність раціональної людини якомога краще підкреслить кабінет у стилі модерн. Меблі тут прості і без зайвих прикрас, обробка, як правило, світла, проте, перше місце віддається функціональності.

Для цілеспрямованих, упевнених у собі осіб, не консервативних і з вишуканим смаком більш прийнятним є кабінет у стилі арт-деко. Для цього екзотичного поєднання модерну і технічної естетики 20-х років характерні закруглені кути, чіткі вертикальні лінії та увігнуті форми. При цьому зовнішня стриманість сполучається з вишуканою, витонченою обробкою. Ексклюзивні кабінети арт-деко виготовляються з екзотичних сортів дерева (клен, ясень, рожеве дерево) у сполученні з хромованими деталями.

Досить популярні останнім часом кабінети в стилі техно. Їхня відмінна особливість – клепані з'єднання і перфорація металевих поверхонь (ряди круглих або квадратних отворів і прорізів). В інтер'єрах техно виділяють несучі конструкції.

Відмова від непотрібного на користь тільки необхідного – девіз мінімалізму – стиль радикалів. Зовнішні атрибути щоденного життя тут приховані. Палітра, як правило, нейтральна. Стиль характеризується відсутністю декору, пошуком ідеальних пропорцій, співвідношень кольору в основних формах. Меблі мінімалізму завжди створювалися з думкою про масового споживача, однак сьогодні вони перетворилися в щось ексклюзивне – для успішних людей.

2. *«Комфорт робочого місця – запорука високої працездатності співробітників».*

Максимального комфорту і мінімальної втоми можна досягти в тому випадку, коли правильно підібрані за розміром стіл і стілець для співробітника. Нормальна висота робочої поверхні столу для праці службовця залежить від його зросту і може складати 70-75 см, відповідно висота стільця знаходиться в діапазоні від 40 до 45 см. З огляду на різний зріст співробітників найкраще використовувати офісні крісла із сидіннями, що піднімаються.

3. *«Порядок – це місце для всього і де все на своєму місці».*

На робочому столі мають знаходитись тільки ті предмети і засоби, що часто і постійно використовуються для вирішення завдань управління. Наприкінці робочого дня стіл має бути абсолютно чистим в інтересах дотримання службової таємниці. Стіл менеджера, завалений документами, книгами і газетами, говорить про неохайну і неділову людину.

Усі документи (папки, папери) треба розташовувати таким чином, щоб вони мали постійне місце і їх можна було легко знайти. Папки з постійними документами мають бути внесені в номенклатуру виробництва організації (підрозділу), зберігатися у визначеній шафі з вільним доступом співробітників. Папки, якими часто користуються протягом робочого дня, розташовуються в межах робочої зони співробітника (один-два кроки). Наприкінці робочого дня документи потрібно покласти у відповідні папки.

Усі технічні засоби для ручних і механізованих робіт (ручки, скріпки, олівці, швидкозшивачі, лінійки, ножиці та ін.) найкраще зберігати в спеціально пристосованому місці на столі – органайзері. Це заощаджує багато часу порівняно з традиційним збереженням засобів праці в шухляді.

Офіс має бути в ідеальній чистоті і прибиратися один раз наприкінці робочого дня. Для підтримки порядку адміністрація має заборонити Правилами внутрішнього трудового розпорядку куріння в кабінетах, споживання їжі, розлиття спиртних напоїв на робочому місці і збереження продуктів харчування (22).

Правильна освітленість приміщень – чинник створення комфортних умов, сприятливого клімату і здоров'я співробітників. Пряме світло без абажурів викликає подразнення очей, слабка освітленість веде до їх швидкого стомлення. Найкраще розташовувати столи таким чином, щоб нормальне денне світло падало ліворуч від робочого столу прямо на нього.

Вентиляція має важливе значення для збереження у співробітників гарного фізичного стану і зменшує небезпеку поширення інфекційних захворювань. Оптимальним варіантом є обладнання кожного приміщення кондиціонером або вентиляцією. За їх відсутності необхідно провітрювати приміщення кожні 2 години.

#### 4. «Пара кістки ломить!»

Дуже погано працювати в жаркому приміщенні і влітку, і взимку, тому що підвищується стомлюваність, знижується продуктивність праці, збільшується імовірність простудних захворювань. Оптимальною є температура приміщення 18-22 °С. Залежно від звичок співробітників і пори року вона може підбиратися у зазначеному вище діапазоні.

#### 5. «Гучність музики обернено пропорційна інтелекту».

Питання, що стосуються роботи під музику, мають бути узгоджені в колективі і регламентовані. У будь-якому випадку гучна музика протягом усього робочого часу негативно впливає на психіку всіх працівників(13).

Виділяють такі основні системи планування приміщень (рис. 2):



Рис. 2. Системи планування приміщень

1. *Кабінетна*: передбачає використання окремих кабінетів на 1-3 чоловік, малих кімнат – на 4-10 чоловік і великих – на 11-30 чоловік з урахуванням можливостей організації і необхідного набору засобів управлінської праці. Перевагами системи є: створення конфіденційної, відокремленої і творчої обстановки, необхідної для роботи зі складними документами; створення комфортних умов для малих груп співробітників; підвищення власникам кабінету статусу. Недоліки системи: збільшення витрат на опалення та освітлення, подовження маршрутів документопотоків, незручність для проведення великих нарад, колективної роботи.

2. *Зальна*: структурні підрозділи і виробництва розміщуються у великих залах (на поверхах) будинку з кількістю співробітників понад 100. Ці приміщення обов'язково обладнуються штучним освітленням, кондиціонуванням повітря і звукоізоляцією. Робочі місця відокремлюються один від одного пересувними перегородками заввишки 1,5 м. або шафами. На Заході такий принцип традиційний, на Україні ж він застосовується тільки в нових, спеціально побудованих під офіси будинках. Їх перевагою є зниження витрат на будівництво та експлуатацію приміщень, зменшення площ на одного працюючого, забезпечення раціональної технології управління. При зальному плануванні завдяки постійному зоровому контакту полегшується спілкування, знижується потреба в нарадах. За допомогою перегородок кожному можна зробити свій «кабінет». Головні недоліки: неможливість створення творчої обстановки, особливо для вчених і менеджерів; надлишковий шум у залі; у залах у цілому важче зосередитись, більше спокус відволіктися на сторонні справи і розмови, вища стомлюваність; слабкіше проявляється статус індивіда, нечітко визначаються межі робочих місць. Тому в багатьох японських фірмах створюють спеціальні «кімнати для міркувань».

3. *Сотова (коміркова)*: у великому залі розміщуються співробітники підрозділу, а приміщення для менеджерів відділів і служб формуються за допомогою спеціальних пересувних перегородок з рифленого скла заввишки 1,5-2,0 м. Застосування перегородок створює сприятливу обстановку для співробітників відділу. У той же час керівник

підрозділу може вільно спостерігати за роботою відділів і служб, а також і дисципліною праці. Ця система широко застосовується у великих західних компаніях (20).

Частково подолати недоліки відзначених систем планування приміщень може *концепція комбінованого офісу*, яка припускає, що кожному співробітнику виділяються постійне і тимчасове робочі місця. Перше закріплено за ним у вигляді невеликого кабінету і призначене для виконання основних функцій; друге – у вигляді загального приміщення для допоміжних робіт, нарад і збереження документів, прийому відвідувачів, творчої роботи тощо.

Мартін Нанн, виконавчий директор компанії Whites International Public Relation, відзначив: «В Україні дотепер спостерігалася тенденція відгородження вищого керівництва від інших співробітників. Тобто чим вище стоїть менеджер на корпоративних сходах, тим більше в нього кабінет, гарніше крісло, масивніше стіл. На заході багато компаній відійшли від такого бачення місця керівництва і намагаються розміщати топ-менеджмент ближче до рядових співробітників. Це допомагає керівництву краще пізнати своїх підлеглих і працювати з ними більш згуртовано. Обираючи той чи інший дизайн офісних приміщень завжди потрібно, насамперед, враховувати, що там будуть працювати ваші співробітники і ефективність їхньої роботи буде прямо залежати від того, наскільки комфортно вони почувають себе на робочому місці» (17).

Під час розподілу приміщень рекомендується дотримуватися таких правил:

- в першу чергу, розміщувати великі структурні підрозділи (адміністрація, канцелярія, бухгалтерія, відділи маркетингу, кадрів) і враховувати можливість їх розширення;
- суміжні відділи розміщувати поруч один з одним, щоб мінімізувати час на обмін інформацією;
- відділи, що пов'язані з прийомом відвідувачів (кадри, бухгалтерія), мають розміщатися поруч із входом, ліфтом і сходовим майданчиком;
- складські, розмножувальні і транспортні підрозділи мають бути ізольовані від прийому відвідувачів і офісних приміщень;
- туалети і курильні кімнати мають бути на кожному поверсі і легко доступні відвідувачам і співробітникам (8).

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

*Проект організації робочого місця менеджера* включає такі розділи:

1. Зміст праці (що і за допомогою чого робиться).
2. Технологічні, інформаційні та інші зв'язки.
3. Ескіз розміщення обладнання.
4. Забезпечення необхідними ресурсами.
5. Господарське і технічне обслуговування.
6. Кваліфікаційні та освітні вимоги до менеджера (6).

До проектування робочих місць на практиці пред'являються певні вимоги, що частково можуть бути виражені в кількісних показниках – нормах і нормативах, а частково піддаються лише якісному опису.

Деякі вимоги, насамперед щодо санітарії, техніки безпеки, правил експлуатації обладнання, є обов'язковими, і за їх порушення керівник може понести серйозну відповідальність. Інші вимоги відносяться поки до бажаних (естетичність, ергономічність тощо), але їх дотримання або недотримання безпосередньо впливає на продуктивність праці, а тому для організації має дуже важливе значення.

*Паспорт робочого місця менеджера* включає такі розділи: призначення і загальні характеристики;

- штатний розпис організації;

- положення про оплату праці;
- інструкції з експлуатації; нормативи управлінської праці;
- планування робочого місця;
- меблі, обладнання ; функціональні обов'язки (основні елементи роботи);
- методи і прийоми праці;
- умови праці;
- оплата праці;
- організація обслуговування;
- регламентуюча документація; завантаження робочого місця (нормування);
- охорона праці і техніка безпеки.

Вихідними даними для розробки паспортів робочих місць є:

- типові паспорти робочих місць;
- моделі робочих місць співробітників;
- інструкції з техніки безпеки; робочий проект будинку (офісу);
- специфікація на меблі та обладнання;
- положення про підрозділи;
- посадові інструкції;
- контракти співробітників;
- нормативи площ на одного співробітника (21).

Методика розробки паспорту робочого місця менеджера включає чотири етапи (рис. 3).

Робоче місце менеджера складається з трьох функціональних зон (рис. 4). Відповідно до цього є доцільним зональне (блочне) розміщення основних елементів обладнання робочого місця.

До набору меблів для робочої зони, як правило, входять двотумбовий стіл, стіл-приставка, підйомно-поворотне крісло, бокс для документів, шафа для книг або кабінетна стінка.

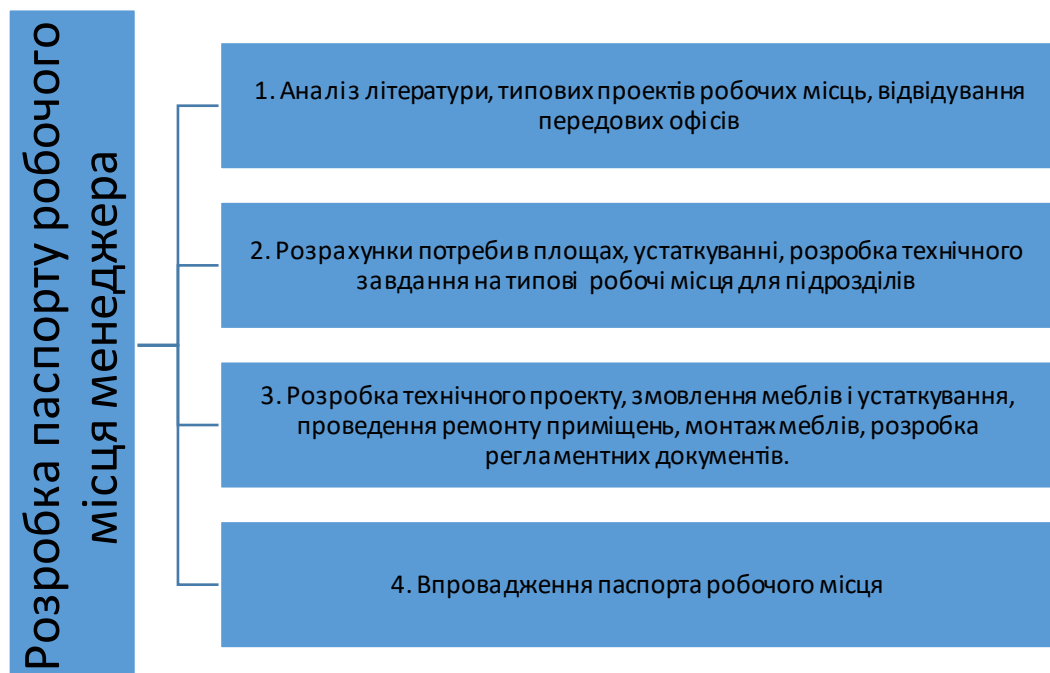


Рис. 3. Зміст процедури розробки паспорта робочого місця менеджера



Рис. 4 Функціональні зони робочого місця менеджера

Під час планування *робочої зони* менеджера можна використати такі рекомендації: письмовий стіл слід розташовувати перпендикулярно до вікна; вхідні двері мають бути в полі зору менеджера;

- бажано, щоб вікно було зліва;
- письмовий стіл і крісла мають бути віддалені від джерела тепла;
- меблі, як правило, за спиною менеджера не розмішують, але винятком можуть бути екран, демонстраційна дошка та ін.;
- якщо в одному кабінеті два робочих місця, то прохід між ними має бути не менше 10-20 см;
- якщо відчинені одна шафа, тумба, бокс чи ящик стола, вони не мають перешкоджати доступу до інших шаф, боксів;
- робоче крісло, письмовий стіл і стіл-приставку слід розмістити так, щоб не встаючи можна було дістати якомога більше предметів.

У *зоні нарад* розмішують стіл для нарад із стільцями (кріслами) і крісло для головуючого. Залежно від площі кабінету і чисельності працівників, які звичайно беруть участь у нарадах, ця зона може бути організована самостійно або об'єднана з основною робочою зоною. В останньому випадку стіл для нарад розмішують перпендикулярно до письмового столу менеджера. Кількість крісел за таким столом не має перевищувати 4-5 з кожного боку.

*Зону відпочинку* обладнують журнальним столиком, кріслами для відпочинку, джерелами локального освітлення, телевізором, її розташовують, як правило, в тій частині кабінету, яка протилежна робочій зоні (3).

Планування і естетичне оформлення кабінету здійснюється відповідно до вимог естетичної єдності обладнання, кольорового оформлення і відповідного реквізиту. Оформлення має відповідати смаку господаря кабінету. В кабінеті можуть бути портрети, картини, скульптури, альбоми, призи, одержані організацією на конкурсах, змаганнях, олімпіадах з предметів, карти і схеми міжнародних зв'язків організації. Чисельність і розміщення предметів для естетичного вигляду встановлюють відповідно до інтер'єру кабінету, консультуючись з дизайнером.

У кабінеті менеджера можуть бути квіти і декоративні рослини. З них можна створити композиції, декоративні ансамблі.

Розмішуючи предмети і засоби праці безпосередньо на письмовому столі або тумбі доцільно враховувати такі рекомендації:

- не тримати на столі нічого зайвого (кожен предмет на столі, навіть чистий аркуш паперу, постійно відвертає увагу), а тільки все необхідне;
- все, що беруть правою рукою, розмішують справа, інше зліва; таким же має бути і розташування предметів у ящиках письмового столу;



- усі предмети розміщують так, щоб забезпечити найкращу послідовність переміщення; при цьому слід прагнути виробити оптимальну їх послідовність ;
- кожен предмет має мати своє місце і це розміщення має бути постійним;
- письмовий стіл слід використовувати тільки для поточної роботи, а не для складання книг, документів та інших матеріалів, у тому числі й архівних;
- документи, які використовуються у поточній роботі, необхідно розміщувати так, щоб забезпечити швидкий їх огляд і пошук;
- комп'ютер можна розміщувати як праворуч так і ліворуч, а клавіатуру, як правило, праворуч або в центрі;
- засоби зв'язку (телефони, переговорні пристрої) розташовують зліва від менеджера на робочій поверхні стола чи приставної тумби, що дає змогу залишити праву руку вільною для роботи;
- канцелярські приладдя слід зберігати в спеціальних лотках з розділювачами(10).

Меблі, які використовують для обладнання кабінету менеджера – столи, шафи, крісла, стільці, бокси, сейфи, полиці – можуть бути різноманітної форми, кольору, розмірів і конструкцій.

Важливо, щоб усі елементи обладнання відповідали смаку менеджера, характеру його роботи, забезпечували комфортні умови праці.

Розміри меблів мають відповідати антропометричним даним менеджера. Далеко не завжди меблі, які випускають масово, наприклад, столи, робочі крісла підходять для осіб високого (низького) росту. Слід підбирати такі меблі, які б забезпечили правильну робочу позу, зручність при виконанні усіх видів робіт. Якщо необхідно, це можна зробити кількома технічними операціями (змінити висоту столу або крісла, видалити середній ящик стола, виготовити приставку та ін.).

Поверхня меблів має бути твердою, гладенькою, вкритою матеріалом, який виключає відблиски від природного та штучного освітлення.

У кабінеті менеджера може бути кілька столів. Письмовий стіл – основний елемент робочого місця. Використовується двотумбовий стіл. Робоча поверхня письмового столу має бути досить великою, що створює додаткові зручності для розміщення великоформатних матеріалів. Вона може бути збільшена за рахунок відкидної дошки, різних приставок та ін. Середній ящик у конструкції столу не передбачається. Ящики столу мають бути пристосовані для зручного укладання, пошуку і виймання справ, письмового приладдя, блокнотів тощо. Вони мають бути обладнані пристроєм для вертикального зберігання справ і мати секції. Вертикальне зберігання справ забезпечує огляд корінців, на яких є їхні індекси і назви, а також зручність при пошуку справ, розміщенні і вилученні документів.

Оптимальна висота робочої поверхні стола залежить від росту людини і становить: при рості до 160 см – 70 см, від 161 до 170 см – 72 см, від 171 до 180 см – 75 см, більш ніж 180 см – 78 см.

Приставні столи бувають двох типів. Перший тип – одно- або двохтумбовий стіл – призначений для розміщення засобів оргтехніки і особистих речей (у ящиках). Його розташовують перпендикулярно до письмового столу, зліва від крісла менеджера у вигляді букви «Т». Замість такого столу може бути спеціальна тумба, де зберігають особисті речі, предмети гігієни, медикаменти, мінеральну воду, документи, які використовуються рідко, канцелярські приладдя тощо.

Другий тип – безтумбовий стіл, за яким розміщуються відвідувачі. Його розташовують перпендикулярно до центральної частини письмового столу і розрахований він для розміщення двох-чотирьох чоловік. Робоча поверхня приставного столу має бути в одній площині з робочою поверхнею письмового.

Стіл для засідань не примикає до письмового столу, його розміри визначаються максимальною кількістю запрошених на засідання працівників. Навколо столу

розміщують стільці або крісла. Вздовж стола на стінах або спеціальних пересувних стояках прикріплені кронштейни для схем, діаграм, плакатів.

Крісла і стільці, які використовують у кабінеті, мають бути зручними в користуванні, а крісло менеджера може бути пристосоване і для короткочасного відпочинку.

Крісло менеджера має мати підйомно-поворотний механізм, який забезпечує вибір найбільш зручної пози. Оптимальна висота сидіння залежить від росту людини і становить при рості: 160-170 см – 45 см; 170-180 см – 47 см; понад 180 см – 49 см. Доцільно, щоб робоче крісло мало напівтверді спинку і поруччя, поворотний механізм.

Шафи, полиці і бокси – невід’ємні елементи приналежні кабінету. Шафи можуть бути книжкові, для верхнього одягу, рідше – конторські (для зберігання справ). Використовуючи типові елементи збірно-розбірних меблів, можна здійснити необхідне компонування елементів, надаючи комплекту меблів форми, яка відповідає функціональному призначенню (зберігання справ, різноманітної документації).

Нерідко в кабінетах менеджерів є бокси для зберігання справ у вертикальному або підвішеному положенні.

Якщо в кабінеті є сейф, доцільно, щоб він був прихований якоюсь перегородкою або знаходився поза полем зору відвідувачів.

У кабінеті можуть бути грифельна дошка (вона має бути прикрита декоративною шторою), стенди і кронштейни для розміщення схем, плакатів і графіків.

Якщо в цьому є потреба, у кабінеті встановлюють кондиціонер, вентилятор, озонатор, сонцезахисні жалюзі, калорифер тощо (12).

Робоче місце менеджера обладнують технічними та програмними засобами обробки документів та інформації. Найперспективнішим засобом складання і редагування текстових документів є комп’ютер. Він дає змогу автоматизувати формування тексту, забезпечує запам’ятовування і пошук тексту, можливість перегляду і коригування друкованого документа на екрані.

Диктофонами називають прилади для магнітного записування усної мови і її відтворення з метою подальшої обробки. Кабінет обладнують проекційною апаратурою та екраном.

Планувальні дошки призначені для макетування проектних рішень. Їх також використовують для подання інформації менеджеру, побудови діаграм та ін. Наприклад, використання такої дошки дає змогу відмовитись від складання цілодобових звітів для менеджера. Достатньо вказати у відповідних клітинках таблиці, представленій на дошці, певні символи, що інформують менеджера про виконання або невиконання тих або інших показників. Крім того, за допомогою такої дошки можна показати розташування філіалів і відділів, основних засобів, машин і транспорту тощо.

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

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

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

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

Прийняття типового проекту здійснюється з урахуванням конкретних умов роботи менеджера і можливостей організації.

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

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

Підключення до локальних обчислювальних мереж забезпечує обмін даними між різними АРМ (8,18).

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

**Висновки.** Завдання раціональної організації робочих місць менеджерів включає в себе не тільки устаткування його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується, але й раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці.

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

Робоче місце менеджера – кабінет або частина загального приміщення, в якому відбувається трудова діяльність і яке обладнане відповідно до змісту робіт, що виконуються, необхідними знаряддями праці.

Правильна організація робочого місця дає змогу менеджеру: раціонально, з найменшими витратами праці виконувати свої функції; ефективно спілкуватися з підлеглими та іншими працівниками: підтримувати високу працездатність і робочий настрій.

Робоче місце менеджера має відповідати таким вимогам: площа робочого місця має відповідати санітарним нормам; меблі в кабінеті або іншому службовому приміщенні слід розміщувати з урахуванням взаємозв'язків менеджера з підлеглими та послідовності

робіт, що виконуються; меблі, обладнання робочого місця, кількість і номенклатура знарядь праці повинні відповідати змісту і особливостям роботи, що виконується

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

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

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

Робоче місце менеджера складається з трьох функціональних зон: робочої зони, зони нарад, зони відпочинку. Відповідно до цього є доцільним зональне (блочне) розміщення основних елементів обладнання робочого місця.

Робоче місце менеджера обладнують технічними засобами, номенклатуру яких встановлюють відповідно до видів робіт, які виконує менеджер.

На робочому місці можуть бути: засоби для складання і копіювання текстових документів, зберігання і пошуку документів, обробки документів, адміністративного зв'язку і сигналізації, відображення аудіовізуальної інформації, засоби обчислювальної техніки, інші технічні засоби і пристрої.

Одна з найважливіших можливостей інтенсифікації праці менеджера в сучасних умовах полягає у створенні автоматизованого робочого місця.

1. Арефьева О.В., Васюткіна Н.В.: Корпоративне управління: еволюція становлення, розвиток: монографія. Київ: Кондор, 2018. 280 с.
2. Балабанова І. В., Сардак О.В. Управління персоналом. К.: ЦУЛ, 2019. 468 с.
3. Гірняк П.П. Менеджмент: монографія. Київ: Кондор, 2019. 352 с.
4. Кобилін А.М. Інформаційний менеджмент: монографія. Київ: Ліра, 2017. 316 с.
5. Ладонько Л.С. Менеджмент: теорія і практика: монографія. Київ: Кондор, 2017. 269 с.
6. Нестуля О.О. Основи лідерства: монографія. Київ: Кондор, 2017. 358 с.
7. Тягур Р.С. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера у сфері фізичного виховання і спорту. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. Івано-Франківськ, 2014. Вип. 20. С. 46-52.
8. Тягур Р.С. Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці у сфері фізичного виховання і спорту. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. Івано-Франківськ, 2015. Вип. 22. С. 57-75.
9. Тягур Р.С. Управління у сфері фізичного виховання: словник базових термінів. Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2015. 148 с.
10. Тягур Р.С. Основи менеджменту у фізичній культурі і спорті: посібник. Івано-Франківськ. Видавець Віктор Дяків, 2016. 144 с.
11. Тягур Р.С. Розпорядка діяльність керівника у сфері фізичного виховання і спорту (комунікаційно-інформаційний аспект).. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. Івано-Франківськ, 2017. Вип. 27- 28 С. 303 -318.
12. Тягур Р.С. Управління у фізичній культурі і спорті: робочий зошит студента. Івано-Франківськ: Видавець Віктор Дяків, 2017. 172 с.
13. Тягур Роман, Мисів Володимир, Матійчук Ігор. Менеджер у фізичній культурі: планування особистої діяльності. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. 2020. Вип. 36. С. 74 – 86.
14. Тягур Р.С., Лісовський Б.П., Синиця А.В. Менеджер у фізичній культурі: нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. 2021. Листопад 30; 38: 26 – 38.
15. Тягур Р.С. Управління у фізичній культурі: короткий лекційний курс. Івано-Франківськ: «Просвіта», 2021. 96 с.
16. Тягур Р.С. Управління у фізичній культурі і спорті: короткий лекційний курс. Івано-Франківськ: «Просвіта», 2021. 96 с.
17. Фалкс М. Як керувати рабами. К.: Фабула, 2019. 176 с.
18. K.A. Goeldner. «Professionfl Employee Organizations-Opportunities and Considerations» CPCU Journal, Spring 2019, pp.17-37.
19. J.J. Occhio grosso, «Professional Employers for Small Companies», Management Accounting, December 2018, pp.38-49.

20. K.Fleming, «Columbia Entrepreneurs Honored»,The Business Monthly, Augus t2020, pp. 17-27.  
 21. B.Roberts, «HRs Link to the Corporate Big Picture», HRMagazine, April 2019, pp.103- 110.  
 22. T.A. Stewart, «In Search of Elusive Tech Workers, Fortune, February 16, 2018, pp. 171-185.

### References

1. Arefeva O.V., Vasiutkina N.V.: Korporatyvne upravlinnia: evoliutsiia stanovlennia, rozvytok: monohrafiia. Kyiv: Kondor, 2018. 280 s.
2. Balabanova L. V., Sardak O.V. Upravlinnia personalom. K.: TsUL, 2019. 468 s.
3. Hirniak P.P. Menedzhment: monohrafiia. Kyiv: Kondor, 2019. 352 s.
4. Kobylin A.M. Informatsiinyi menedzhment: monohrafiia . Kyiv: Lira, 2017. 316 s.
5. Ladonko L.S. Menedzhment: teoriia i praktyka: monohrafiia. Kyiv: Kondor, 2017. 269 s.
6. Nestulia O.O. Osnovy liderstva: monohrafiia. Kyiv: Kondor, 2017. 358 s.
7. Tiahur R.S. Vymohy, yaki stavliatsia do suchasnoho menedzhera u sferi fizychnoho vykhovannia i sportu. Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serii: Fizychna kultura. Ivano-Frankivsk, 2014. Vyp. 20. S. 46-52.
8. Tiahur R.S. Sutnist, pryntsyipy ta napriamky naukovoï orhanizatsii pratsi u sferi fizychnoho vykhovannia i sportu. Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serhiia: Fizychna kultura. Ivano-Frankivsk, 2015. Vyp. 22. S. 57-75.
9. Tiahur R.S. Upravlinnia u sferi fizychnoho vykhovannia: slovnyk bazovykh terminiv. Ivano-Frankivsk: Vydavets Viktor Diakiv, 2015. 148 s.
10. Tiahur R.S. Osnovy menedzhmentu u fizychnii kulturi i sporti: posibnyk . Ivano-Frankivsk. Vydavets Viktor Diakiv, 2016. 144 s.
11. Tiahur R.S. Rozporiadcha diialnist kerivnyka u sferi fizychnoho vykhovannia i sportu (komunikatsiino-informatsiinyi aspekt).. Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serhiia: Fizychna kultura. Ivano-Frankivsk, 2017. Vyp. 27- 28 S. 303 -318.
12. Tiahur R.S. Upravlinnia u fizychnii kulturi i sporti: robochy i zoshyt studenta. Ivano-Frankivsk: Vydavets Viktor Diakiv, 2017. 172 s.
13. Tiahur Roman, Mysiv Volodymyr, Matiichuk Ihor. Menedzher u fizychnii kulturi: planuvannia osobystoi diialnosti. Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serhiia: Fizychna kultura. 2020. Vyp. 36. S. 74 – 86 .
14. Tiahur R.S., Lisovskyi B.P., Synytsia A.V. Menedzher u fizychnii kulturi: normuvannia upravlinskoi pratsi, oblik ta analiz robochoho chasu. Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serii: Fizychna kultura. 2021 Lystopad 30; 38: 26 – 38.
15. Tiahur R.S. Upravlinnia u fizychnii kulturi: korotkyi lektsiinyi kurs. Ivano-Frankivsk: «Prosvita», 2021. 96 s.
16. Tiahur R.S. Upravlinnia u fizychnii kultur i sporti: korotkyi lektsiinyi kurs. Ivano-Frankivsk: «Prosvita», 2021. 96 s.
17. Falks M. Yak keruvaty rabamy. K.: Fabula, 2019. 176 s.
18. K.A. Goeldner. «Professionfl Employee Organizations-Opportunities and Considerations» CPCU Journal, Spring 2019, pp.17-37.
19. J.J. Occhiogrosso, «Professional Employers for Small Companies», Management Accounting, December 2018, pp.38-49.
20. K.Fleming, «Columbia Entrepreneurs Honored»,The Business Monthly, Augus t2020, pp. 17-27.
21. B.Roberts, «HRs Link to the Corporate Big Picture», HRMagazine, April 2019, pp.103- 110.
22. T.A. Stewart, «In Search of Elusive Tech Workers, Fortune, February 16, 2018, pp. 171-185.

<b>Тягур Роман Степанович</b> – кандидат педагогічних наук, доцент, ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника” (Івано-Франківськ, Україна)	<b>Tiahur Roman Stepanovych</b> – Candidate of Science (Education), Associate Professor (Ph. D.), Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)
e-mail: tyagur.roman@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-7722-7938	
<b>Мочернюк Владислав Богданович</b> - кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент, ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника” (Івано-Франківськ, Україна)	<b>Mocherniuk Vladyslav Bohdanovych</b> – Candidate of Science (Physical Education and Sport), Associate Professor (Ph. D.), Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)
e-mail: vladyslav.mocherniuk@pnu.edu.ua https://orcid.org/0000-0001-5821-3357	
<b>Ткачівська Інна Михайлівна</b> – кандидат педагогічних наук, доцент, ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника” (Івано-Франківськ, Україна)	<b>Tkachivska Inna Mykhailivna</b> – Candidate of Science (Education), Associate Professor (Ph. D.), Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)
e-mail: Inna.tkachivska@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-8995-2483	

<i>Цап Ірина Геннадіївна</i> – старший викладач ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника” (Івано-Франківськ, Україна)	<i>Tsap Iryna Hennadiivna</i> – lecturer, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)
e-mail: <a href="mailto:iryna.tsap@pnu.edu.ua">iryna.tsap@pnu.edu.ua</a>	
<a href="https://orcid.org/0000-0002-9698-0255">https://orcid.org/0000-0002-9698-0255</a>	