

УДК 65.012.32

Пушкар З., Пушкар Б.

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

*Висвітлено окремі результати дослідження праці менеджерів у сучасних організаціях. Окреслено місце менеджерів у керованій системі, визначено проблеми їх діяльності та особливості праці.*

**Ключові слова:** організація, менеджер, прогнозування, планування, контроль, рішення, діяльність.

В сучасних умовах жорстка конкуренція виконує важливу роль своєрідного селекціонера. Вона сприяє виживанню, закріпленню на ринку і подальшому розвитку успішних організацій. Конкуренція безжально знищує, прибирає з ринку слабких виробників, які не спромоглися продукувати конкурентоспроможний товар. Ми є свідками численних банкрутств малих і великих, недавно створених підприємств і таких, що мають багаторічну історію.

Як показує світова практика, головним чинником комерційного успіху або провалу був і залишається людський фактор. Підприємницький талант менеджерів, високий професіоналізм працівників функціональних підрозділів і робітників основного виробництва – це важлива передумова ефективного господарювання. Але цього недостатньо. Висока кваліфікація, творчий потенціал будуть бездарно розтрачені, якщо в організації (на підприємстві) не створити належні організаційні умови, що є основною функцією кожного менеджера незалежно від рівня посади.

Намічаючи за мету окреслення діяльності праці менеджерів, доцільно наголосити на тому, що вітчизняна наука вже має достатньо теоретичних досліджень у сфері праці. Однак залишається поки недостатньо дослідженою низка питань, що стосуються з'ясування особливостей діяльності менеджера, відсутністю належних організаційних умов, які лише формуються. Разом із тим значний вклад у розроблення проблем організації праці менеджера зробили Л. Балабанова, М. Виноградський, А. Виноградська, В. Данюк, В. Колпаков, І. Осадчук, О. Сардак, Л. Скібіцька.

Мета статті полягає в дослідженні організації праці менеджера, висвітленні його місця в керованій системі, визначенні особливостей його діяльності.

Розвиваючи відомі теоретичні підходи, доцільно трактувати, що праця менеджера – це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності щодо забезпечення ефективної роботи керованої системи. Організацію праці менеджера слід розуміти як процес підготовки та здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення окресленої мети.

Праця менеджера відрізняється від праці інших працівників апарату управління тим, що є творчою. Для менеджера завжди актуальне завдання згуртувати персонал в єдине ціле й визначити стратегічні напрямки діяльності, скоординувати роботу функціональних підрозділів і безпосередніх виконавців.

У процесі організації праці менеджер виконує функції: *прогнозування, організації, планування, обліку, контролю та регулювання*. У керованій системі він є не тільки організатором, а й вихователем персоналу. Для цього менеджер застосовує відповідні принципи та методи впливу на людей. В сучасних умовах різко підвищуються вимоги до менеджерів організацій. Цим працівникам необхідно постійно працювати над собою, щоб демонструвати в процесі виконання своїх функцій високі професійні та особисті якості. Зміст роботи керівника визначається функціональною роллю в управлінні виробничим колективом.

Звичайно, предметна сфера діяльності менеджерів є різною, отже, різними будуть і специфічні методи управління; але основна ланка менеджменту – людина, її психологічні особливості залишаються незмінними й мають універсальне значення. Продуктивність організації на пряму залежить від професійно-ділових і особистих характеристик менеджерів. Для досягнення цієї мети менеджер має володіти певними характеристиками, завдяки яким досягатимуть високої результативності діяльності.

Сьогодні кваліфікований фахівець, зайнятий управлінською діяльністю, є величезною цінністю. Від того, як він здійснює організаційну і технологічну підготовку виробництва, оперативне регулювання діяльності виробничих підрозділів та окремих виконавців, залежать продуктивність праці, ефективність використання виробничих фондів, собівартість продукції.

Одним із основних питань удосконалення організації праці менеджерів є розроблення раціональних форм розподілу та кооперації праці. Багато фахівців приділяють значну увагу впливу керівника на морально-психологічний клімат колективу. В міру підвищення рівня посади керівника підвищуються вимоги до його фахових та особистих якостей.

Отже, особливо актуальним завданням є вдосконалення процесу підготовки та перепідготовки керівних кадрів; посилення контролю за їх добром відповідно до ділових та особистих якостей робітників, їхніх здібностей і нахилів до організаторської роботи; посилення контролю за виховною діяльністю керівних працівників.

У процесі управління менеджери вирішують найрізноманітніші проблеми – *організаційні, економічні, технічні, соціально-психологічні, правові*. Це різноманіття є важливою особливістю їхньої діяльності. Інформація – специфічний предмет роботи менеджера, у зв'язку з чим вона має інформаційну природу. В інформації поєднуються творчі, логічні й технічні операції, пов'язані з опрацюванням інформації, а обмін діяльністю між суб'єктом і об'єктом управління, між самими суб'єктами управління має інформаційний характер. Цілей управління досягають шляхом підготовки й реалізації сукупного управлінського впливу на колектив, на його трудову діяльність; це і є специфічним результатом управлінської праці. Основна форма такого впливу – управлінське рішення.

Аналіз роботи менеджера свідчить про її функціональну неоднорідність. Порівняно з працею робітників вона має істотні особливості. Насамперед це розумова праця. Розрізняють три її види: *евристична, адміністративна й операторська*. Перевага тих чи інших видів розумових навантажень значною мірою визначає специфіку організації праці стосовно методів виконання робіт, видів норм, способів регламентації, умов праці.

Як зазначили окремі науковці [3], специфічними особливостями праці менеджера є:

- ✓ розумова праця, що складається з трьох видів діяльності: організаційно-адміністративної і виховної (приймання та передавання інформації, доведення рішень до виконавців, контроль виконання); аналітичної і конструктивної (сприйняття інформації й підготовка відповідних рішень); інформаційно-технічної (документаційні, навчальні, обчислювальні й формально-логічні операції);
- ✓ участь у створенні матеріальних благ не прямо, а опосередковано;
- ✓ предмет праці – інформація;
- ✓ засоби праці – організаційна та обчислювальна техніка й інтелект людини;
- ✓ результат праці – управлінські рішення.

Метою управління підприємством (організацією) є забезпечення прибутковості або дохідності через оптимальну організацію виробничого процесу, в т. ч. розвиток технічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, творчої активності та особистої зацікавленості кожного працівника. Для досягнення цієї мети менеджери застосовують сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких здійснюють цілеспрямований вплив на людей.

За характером участі в процесі управління всі працівники управлінської праці поділяються на три групи: керівники; спеціалісти; технічні виконавці (службовці). Такий розподіл обумовлений тим, що діяльність менеджерів полягає у безпосередньому керівництві керованим об'єктом (пі-

дприємством, заводом, відділом, виробничим підрозділом), розробленні необхідних управлінських рішень та підготовці інформації. Характер участі кожної з груп працівників у процесі управління визначається вирішуваними завданнями і функціональними обов'язками.

*Керівники* організацій і структурних підрозділів визначають цілі й напрямки діяльності, здійснюють добір і розстановку кадрів, координацію роботи виконавців та підлеглих їм ланок виробництва й управління, забезпечують ефективну роботу відповідних колективів. За характером розумових навантажень праця менеджерів належить до евристичної і адміністративної праці.

*Спеціалісти* (інженери, техніки, економісти) зайняті розробленням і впровадженням нових або вдосконалених форм і методів організації виробництва, праці та управління, технічних і економічних нормативів, забезпечення комерційної діяльності необхідною документацією, матеріалами, обслуговуванням. Праця спеціалістів за характером розумових навантажень є евристичною працею з деякими елементами операторської.

*Службовці* виконують різноманітну працю, пов'язану зі збиранням, фіксацією, передаванням, первинним опрацюванням інформації, оформленням документів. Службовці зайняті в основному операторською працею.

Варто зазначити, що ефективність менеджерської праці необхідно оцінювати не кількістю виконаних та підготовлених документів, розрахунків, виданих розпоряджень, а результативністю і прогресивністю прийнятих технічних, організаційних, економічних рішень та їх впливом на результати діяльності працівників, безпосередньо зайнятих комерційною чи виробничою діяльністю.

Розподіл завдань управління між категоріями менеджерів такий: *менеджери вищого рівня* – стратегічні завдання – 60%, тактичні – 25%, оперативні – 15%; *менеджери середнього рівня* – стратегічні завдання – 25%, тактичні – 50%, оперативні – 25%; *менеджери нижчого рівня* – стратегічні завдання – 10%, тактичні – 25%, оперативні – 65%.

Керівники всіх ланок організації виконують управлінські дії, але не можна сказати, що всі вони займаються одним і тим самим видом діяльності. Одним доводиться витратити час на координацію роботи інших керівників, які, своєю чергою, координують роботу менеджерів нижчого рівня до рівня керівника, котрий координує роботу неуправлінського персоналу.

*Менеджери вищого рівня* визначають напрямки функціонування і розвитку організації, забезпечують інтереси та потреби власників акцій, розробляють політику й сприяють її практичній реалізації, взаємодіють із зовнішнім середовищем, представляють інтереси організації, трудового колективу.

*Менеджери середнього рівня* забезпечують реалізацію політики функціонування організації, що розробило вище керівництво, і відповідають за доведення детальніших завдань до підрозділів та відділів, а також за їх виконання, здійснюють поточний контроль, проводять заходи щодо вдосконалення організації і технології виробництва, умов праці, дотримання дисципліни.

*Менеджери нижчого рівня* перебувають поруч із працівниками (бригадири, контролери, адміністратори) і відповідальні за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців. Саме на них припадає все навантаження повсякденної роботи з персоналом. До їхніх обов'язків належить організація і координація роботи підлеглих, забезпечення умов для високоякісного і своєчасного виконання виробничих завдань; контроль за дотриманням графіка робіт, раціональним використанням обладнання, матеріальних та інших ресурсів; дотримання дисципліни і техніки безпеки. Їхня робота характерна різноманіттям дій, частими «переключеннями» з одного завдання на інше, постійним спілкуванням із безпосередніми виконавцями.

Необхідно зазначити, що на всіх рівнях управління менеджери виконують не тільки управлінські, а й виконавчі функції, на які витрачають свій час (на середньому рівні – 50%, на нижчому – близько 70% часу). Але з підвищенням рівня менеджера питома вага виконавчих функцій знижується (розрахунки показують, що на вищому рівні їх виконання займає близько 10% загального бюджету робочого часу).

На нашу думку, робота менеджера базована на таких принципових позиціях:

- ✓ професіоналізм менеджера визначається його талантами і досвідом;
- ✓ менеджер персонально відповідальний за свій розвиток, професіоналізм;
- ✓ пошук і осмислення нового досвіду, що передбачає вибір і періодичний перегляд критеріїв власної успішності;
- ✓ придбання менеджером досвіду неможливе у відриві від контексту компанії, в якій він працює;
- ✓ різні компанії можуть істотно відрізнятися одна від одної можливостями досвіду, який вони надають своїм менеджерам.

Розроблені в одній організації управлінські рішення, що добре себе в ній зарекомендували, можуть виявитися не тільки марними, а й навіть небезпечними для іншої. Багатоваріантність рішень і ходів менеджменту, гнучкість та неординарність господарських комбінацій, унікальність кожного управлінського рішення в конкретній специфічній ситуації становлять сьогодні основу керування. Тому в діяльності менеджерів увагу необхідно акцентувати не на стандартних рішеннях, а на спроможності шви-

дко й правильно оцінити господарську ситуацію, – знайти той єдино можливий підхід, який і є в конкретних умовах оптимальним.

На наш погляд, для організації ефективної праці менеджера необхідні:

- ✓ широка господарська самостійність, що забезпечує волю прийняття рішень тим, хто відповідає за кінцеві результати функціонування підприємства;
- ✓ постійне коригування цілей і програм залежно від стану ринку, змін у зовнішньому середовищі;
- ✓ орієнтація на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності підприємства;
- ✓ оцінка керування в цілому тільки на основі реально досягнутих кінцевих результатів;
- ✓ використання сучасної інформаційної бази для різноманітних розрахунків при ухваленні управлінських рішень;
- ✓ проведення глибокого економічного аналізу кожного управлінського рішення;
- ✓ здатність розумно ризикувати і керувати ризиком.

Отже, в сучасному менеджменті доречним було б базувати діяльність на таких постулатах:

- ✓ зовнішнє середовище організації надзвичайно рухливе;
- ✓ кожний співробітник фірми – насамперед, особистість, а не «інструмент» для забезпечення прибутку;
- ✓ управління – складна сфера людської діяльності, якої потрібно навчатися впродовж життя.

Слід мати на увазі, що менеджер не обов'язково є начальником. Він – менеджер завдяки не владі, а внеску в діяльність усієї організації й відповідальний за результати цієї діяльності. У більшості сучасних підприємств, організацій швидше за інших зростає група людей, які належать до сфери менеджменту, але не мають безпосередніх підлеглих. Бути менеджером – означає поділяти відповідальність за діяльність організації.

Подальшими розробленнями у даному напрямі слід вважати дослідження оплати праці менеджера.

*Deals with some results of work of managers in modern organizations. The term of managers in the control system, the problems and peculiarities of their work.*

**Key words:** *organization, manager, forecasting, planning, control, decision, activity.*

*Освещены отдельные результаты исследования работы менеджеров в современных организациях. Определены место менеджеров в управляемой системе, проблемы и особенности их деятельности.*

**Ключевые слова:** *организация, менеджер, прогнозирование, планирование, контроль, решение, деятельность.*

### **Література**

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. Підручник. – 2-е вид., перероб. та доп. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
2. Організація праці: навч. посіб. / В. М. Данюк, А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова; За заг. ред. В. М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2009. – 332 с.
3. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.