

Зоряна Пушкар,

кандидат географічних наук, доцент,

м. Тернопіль, ТНЕУ

Богдан Пушкар

викладач, м. Тернопіль,

ТНПУ ім. В. Гнатюка

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 рівень.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. 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, нещодавно 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 (підприємстві) не створити належні організаційні умови, що є основною функцією кожного

менеджера незалежно від рівня посади.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Ставлячи за мету окреслення діяльності праці менеджерів, слід наголосити на тому, що вітчизняна наука вже має достатньо теоретичних досліджень у сфері праці. Однак залишається поки недостатньо дослідженою низка питань, які стосуються з'ясування особливостей діяльності менеджера, відсутністю належних організаційних умов, які лише формуються. В той же час значний вклад у розробку проблем організації праці менеджера зробили Л.В.Балабанова, М.Д. Виноградський, А.М.Виноградська, В.М.Данюк, В.М. Колпаков, І.В.Осадчук, О.В. Сардак, Л.І.Скібіцька.

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

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети.

Праця менеджера відрізняється від праці інших працівників апарату управління тим, що має творчий характер. Перед менеджером завжди стоїть завдання об'єднати 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. Вони повинні 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 і мають універсальне значення. Продуктивність організації напряму залежить від професійно-ділових і особистих характеристик менеджерів. Для досягнення цієї мети менеджер повинен володіти певними характеристиками, завдяки яким будуть досягатися висока результативність 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 і окремих виконавців, залежить, продуктивність праці, ефективність використання виробничих фондів, собівартість продукції.

Одним з основних питань удосконалення організації праці менеджерів є розробка раціональних форм розподілу та кооперації праці. Багато фахівців приділяють значну увагу питанню 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 удосконалення процесу підготовки та перепідготовки керівних кадрів; посилення контролю за їх добором відповідно до ділових та особистих якостей робітників, їх здібностей та 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 їх діяльності. Інформація є специфічним предметом роботи менеджера, у зв'язку з чим вона має інформаційну природу. У ній поєднуються творчі, логічні і 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. Досягнення цілей управління відбувається шляхом підготовки й реалізації сукупного управлінського впливу на колектив, на його трудову діяльність; це і є специфічним результатом управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення.

Аналіз роботи менеджера свідчить про її функціональну неоднорідність. У порівнянні з працею робітників вона має свої істотні особливості. Перш за все це розумова праця. Розрізняють три види розумової праці: *евристична, адміністративна і операторська*. Перевага тих чи інших видів розумових навантажень значною мірою визначає специфіку організації праці по відношенню до методів виконання робіт, видів норм, способів регламентації, умов праці.

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

- розумова праця, яка складається з трьох видів діяльності: організаційно-адміністративної і виховної (приймання і 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 і обчислювальна техніка та інтелект людини;
 - результат праці – управлінські рішення.

Метою управління підприємством (організацією) є забезпечення прибутковості або доходності через оптимальну організацію виробничого процесу, включаючи розвиток технічної бази, ефективне використання кадрового потенціалу, творчої активності та особистої зацікавленості кожного працівника. Для досягнення цієї мети менеджери застосовують сукупність

функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких здійснюється 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 здійсненні безпосереднього керівництва керованим об'єктом (підприємством, закладом, відділом, виробничим підрозділом), розробці необхідних управлінських рішень і підготовці інформації. Характер участі кожної із груп працівників у процесі управління визначається завданнями, що вирішуються і функціональними обов'язками.

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

Спеціалісти (інженери, техніки, економісти) зайняті розробкою і впровадженням нових або удосконалених форм та методів організації виробництва, праці і 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 із збиранням, фіксацією, передаванням, первинною обробкою інформації, оформленням документів. Службовці в основному зайняті операторською працею.

Необхідно зазначити, що ефективність менеджерської праці повинна оцінюватися не кількістю виконаних та підготовлених документів, розрахунків, виданих розпоряджень, а за результативністю і прогресивністю прийнятих технічних, організаційних, економічних рішень за їх впливом на результати діяльності працівників, безпосередньо зайнятих комерційною чи виробничою

діяльністю.

Розподіл завдань управління між категоріями менеджерів має такий вигляд: *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 витрачати час на координацію роботи інших керівників, які в свою чергу координують роботу менеджерів більш низького рівня до рівня керівника, який координує роботу не управлінського персоналу.

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

Менеджери середнього рівня забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їх виконання, здійснюють поточний контроль, проводять заходи по вдосконаленню організації і технології виробництва, умов праці, дотриманню дисципліни.

Менеджери нижчого рівня знаходяться безпосередньо над працівниками (бригадири, контролери, адміністратори), і є відповідальні за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців. Саме на них припадає все навантаження повсякденної роботи з персоналом. До їхніх обов'язків входить організація і координація роботи підлеглих, забезпечення умов для виконання ними якісно і своєчасно виробничих завдань; контроль за дотриманням графіка робіт, раціональним використанням обладнання, матеріальних та інших ресурсів; дотримання дисципліни та техніки безпеки. їхня робота

характеризується різноманіттям дій, частими переключеннями з одного завдання на інше, постійним спілкуванням з безпосередніми виконавцями.

Необхідно зазначити, що на всіх рівнях управління менеджери виконують не тільки управлінські, а й виконавчі функції, на які витрачається час менеджерів (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 базується 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, у якій він працює;
- різні компанії можуть істотно відрізнятися одна від одної можливостями досвіду, який вони надають своїм менеджерам.

Управлінські рішення, розроблені однією організацією, які добре себе в ній зарекомендували, можуть виявитися не тільки марними, а навіть небезпечними для іншої. Багатоваріантність рішень і ходів менеджменту, гнучкість і неординарність господарських комбінацій, унікальний характер кожного управлінського рішення в конкретній специфічній ситуації складають сьогодні основу керування. Тому в діяльності менеджерів увага повинна акцентуватися не на стандартних рішеннях, а на здатності швидко і правильно оцінити господарську ситуацію, – знайти той єдино можливий підхід, який і є в конкретних умовах оптимальним.

На наш погляд, для організації ефективної праці менеджера необхідно:

- широка господарська самостійність, що забезпечує волю прийняття

рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати функціонування підприємства;

- постійне коректування 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 прийнятті управлінських рішень;
- проведення глибокого економічного аналізу кожного управлінського рішення;
- здатність розумно ризикувати і керувати ризиком.

Висновки. Отже, доречним було б, в сучасному менеджменті базуватися 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 слід навчатися впродовж життя.

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

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

Література

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

Z.M. Pushkar, B.T. Pushkar

Annotation

FEATURES OF WORK MANAGER

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 level.*

З.М.Пушкар, Б.Т.Пушкар

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

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

Ключевые слова:

организация, менеджер, прогнозирование, планирование, контроль, решение, деятельность, уровень.