

МОДУЛЬ 1.

Тема 1 Особливості управлінської праці

Навчальні цілі:

- розкрити сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності;
- показати логіку процесу управлінської праці;
- визначити особливості управлінської праці;
- продемонструвати специфіку праці основних категорій менеджерів;
- розкрити зміст діяльності менеджера;
- висвітлити управлінські ролі менеджера;
- охарактеризувати вимоги, які пред'являються до сучасного менеджера.

1.1. Управлінська праця як складова управлінської діяльності

Поняття управлінської праці у певній мірі пов'язано з поняттям управління як об'єкту або сфери його застосування. Управління як специфічний вид людської діяльності відокремився в ході розподілу і кооперації суспільної праці. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, задачами, яке воно вирішує, з іншого, - його предметом, засобами і самою роботою з управління.

Управлінська праця - переважно розумова праця. Вона, хоча безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, є невід'ємною частиною праці сукупного працівника. Невипадково тому оцінка діяльності керівників (і, насамперед, вищого керівництва) пов'язана з результатами діяльності підприємства.

Управлінська праця - це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

Рис. 1.1 ілюструє логіку процесу управлінської праці і його цільову спрямованість на досягнення результатів організації.

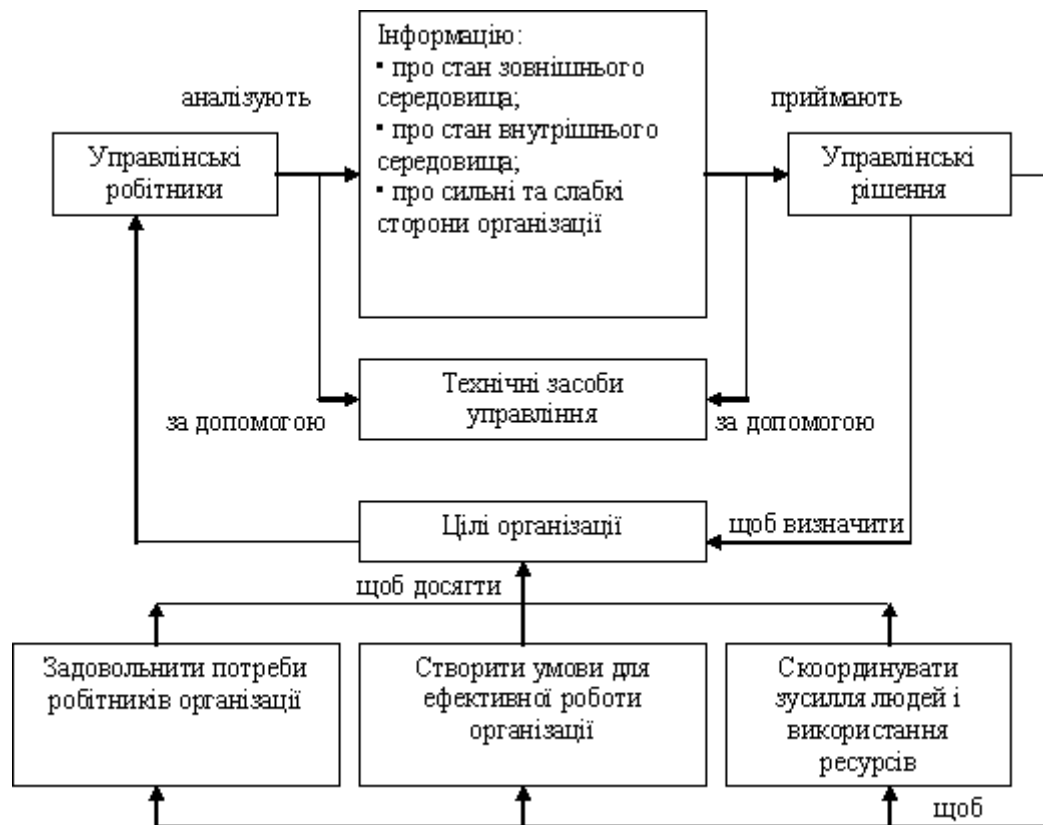


Рис. 1.1 — Логіка процесу управлінської праці

Основні задачі управління полягають у визначенні цілей організації і створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т. д.) для їхньої реалізації, “встановленні гармонії” між індивідуальними трудовими процесами, координації спільної діяльності працівників (рис.1.2).

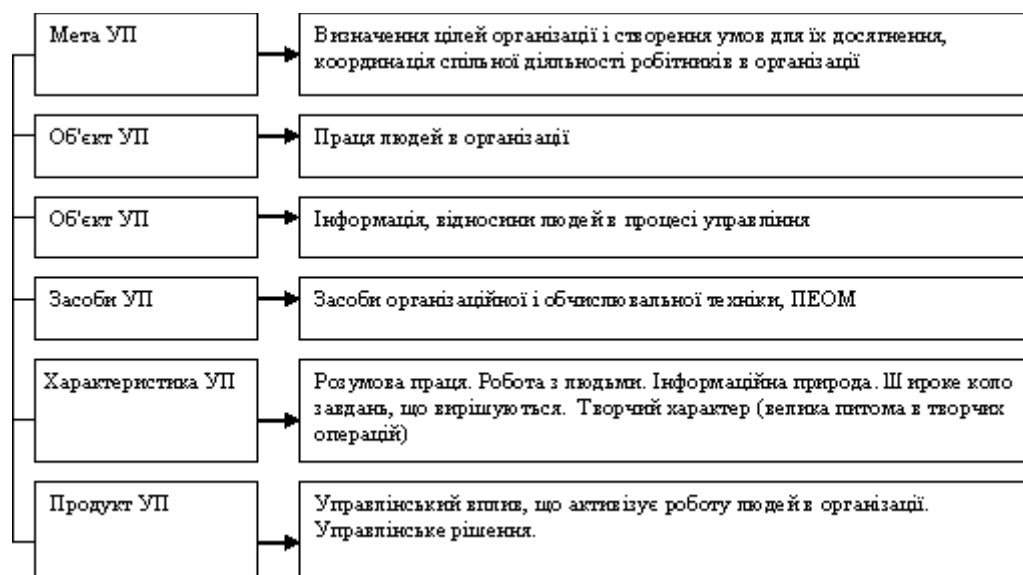


Рис. 1.2 — Особливості управлінської праці (УП)

Крім того, управління в сучасних умовах повинно бути спрямоване на задоволення потреб працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності організації. Управління - це, насамперед, робота з людьми, а їхня трудова діяльність виступає об'єктом керуючого впливу. Трудова діяльність людей в організації, їхні відносини в процесі управління можуть посередньо виступати у виді інформації в її різних формах. В процесі управлінської роботи відбуваються збір, обробка, передання інформації. Зв'язки в процесі управління між різними управлінськими працівниками, між керівником і виробничим персоналом здійснюються також за допомогою інформації. Тому управлінська робота має інформаційну природу.

Досягнення цілей управління здійснюється шляхом підготовки і реалізації керуючих впливів на людей, що активізують їхню роботу в організації. Це і є специфічний продукт управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення. В процесі управління управлінські працівники вирішують різноманітні проблеми організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру. їхнє різноманіття також є важливою особливістю управлінської праці. Управління - процес багатогранний, неоднозначний. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, прийняття на цій основі управлінських рішень залежать від складної і рухливої сукупності факторів, що постійно створює нестандартні ситуації. Саме ці обставини потребують відлюдний, що займається управлінською роботою, творчого підходу. Рішення, прийняті керівниками, залежать не тільки від їхніх знань і кваліфікації, але і від особистих якостей, практичного досвіду, інтуїції, здорового глузду. Тому правомірно говорити про мистецтво управління. Засобами управлінської праці є організаційна й обчислювальна техніка, а рівень і повнота її використання багато в чому визначають культуру й ефективність управління.

Менеджер - це людина, яка професійно здійснює управлінські функції. Поняття "менеджер" у сучасному розумінні - це керівник або фахівець, який

займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства, що функціонує у ринкових умовах.

У даний час використовується широке трактування терміну “менеджер” - і як керівника, і як працівника апарату управління, що займає постійну посаду і має повноваження в області прийняття рішень по конкретних видах діяльності організації. Термін “менеджер” вживається стосовно: до організатора конкретних видів робіт у рамках окремих підрозділів або програмно-цілевих груп; до керівника організації у цілому або його підрозділів (відділень, відділів); до керівника стосовно підлеглих; до адміністратора будь-якого рівня.

Визначають 3 категорії менеджерів:

1. менеджери нижчого рівня управління (технічний рівень) - керівники, які займаються щоденними операціями та діями, що необхідні для забезпечення ефективної роботи підприємства;
2. менеджери середнього рівня управління (управлінський рівень): зайняті управлінням і координацією у межах організації. Вони узгоджують різноманітні форми діяльності та зусилля різних підрозділів організації;
3. менеджери вищого рівня управління (інституціональний рівень): зайняті, в основному, розробкою довгострокових перспективних планів, встановленням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією та зовнішнім середовищем.

На рис. 1.3 відображено, яким чином розподіляються стратегічні (СЗ), тактичні (ТЗ) та оперативні задачі управління (ОЗ) між трьома категоріями менеджерів. Менеджери вищого рівня - сама нечисленна, але найбільш впливова категорія. Вони визначають загальні напрямки функціонування і розвитку організації і її великих підрозділів, приймають ключові рішення щодо стратегії розвитку і поточних справ, наділені повноваженнями для придбання інших компаній, запуску нових виробничих потужностей, наймання працівників і т.п. Діяльність цих менеджерів характеризується

масштабністю і складністю, пріоритетом стратегічної і перспективної діяльності, найбільш тісними зв'язками із зовнішнім середовищем, розмаїтістю прийнятих рішень, напруженим темпом роботи.

Примітка. Піраміда вказує на те, що на нижньому наступному управлінському рівні знаходиться менша кількість працівників, ніж на попередньому. Найбільша кількість безпосередніх підлеглих знаходиться в основі організаційної піраміди.

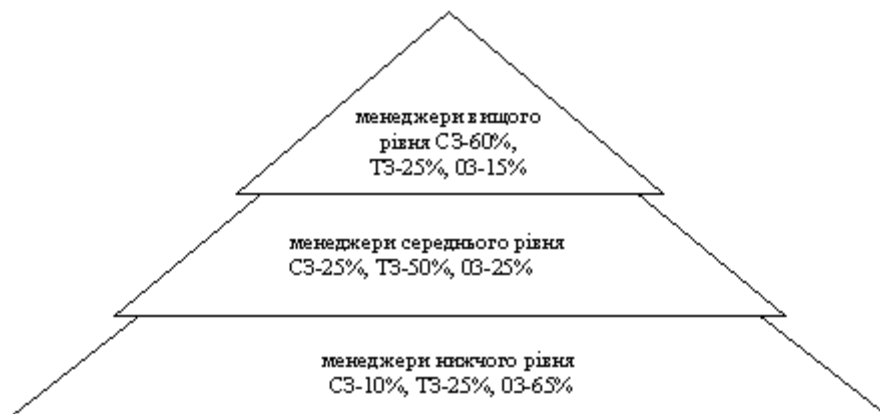


Рис. 1.3 — Розподіл стратегічних, тактичних та оперативних задач управління між категоріями менеджерів

В останні роки в усьому світі спостерігається тенденція до зниження чисельності апарату менеджерів вищого рівня. Це підтверджують результати обстеження 89 багатонаціональних компаній (з них 2/3 - американські і 1/3 - європейські), які показали, що впродовж 90-х років мінімум 1 раз 85% компаній зробили реорганізацію своїх штаб-квартир. При цьому більш ніж у половині випадків реорганізації відбувалося скорочення центрального апарату з переведенням фахівців, що звільнилися, на середній рівень. На думку відомих консультантів, навіть у найбільших корпораціях апарат не повинен перевищувати 100-150 чоловік. В аналогічному дослідженні, проведеному Ашриджським центром стратегічного менеджменту (Великобританія), висловлюється думка, що питання про чисельність апарату вищої ланки не повинно вирішуватися однозначно. Кожна компанія по-

різному розуміє роль штаб-квартири, але найчастіше її фахівці виконують три головні функції: по-перше, збереження і підтримка цілісності компанії; по-друге, розробка її політики, включаючи встановлення цілей і стратегії розвитку; по-третє, надання послуг, що дають компанії економію за рахунок зростання розмірів. У різних компаніях ці функції відіграють неоднакову роль, і цей факт впливає на чисельність апарату вищих менеджерів, викликаючи у ряді випадків її зростання.

Проте, організації приводяться в рух не топ-менеджерами, а середнім управлінським персоналом. Менеджери середнього рівня координують і контролюють роботу керівників низового рівня. У їхніх діях переважає рішення тактичних задач, що не виключає їхньої участі у розробці стратегічних проблем. Значну питому вагу в робочому часі цих менеджерів займає спілкування з менеджерами середнього (горизонтальна координація робіт) і низового рівня (вертикаль ієрархії управління).

У 80-і роки в закордонних компаніях спостерігалася тенденція різкого скорочення чисельності менеджерів середнього рівня, що пов'язувалося із широким використанням таких методів підвищення ефективності, як: зменшення розмірів (downsizing), використання плоских структур управління (delayering) і масова комп'ютеризація, що стосувалася, в першу чергу, робіт, виконуваних середніми менеджерами. Однак до початку 90-х років думка фахівців про роль менеджерів середнього рівня змінилася і їх знову стали наймати на роботу. Причина - розукрупнення компаній і виділення в їхньому складі самостійних одиниць із власним апаратом управління.

Менеджери низового рівня складають саму численну управлінську групу в організації. Вони відповідають за виконання виробничих завдань і використання ресурсів. їхня робота пов'язана з рішенням переважно тактичних і оперативних проблем. Вона характеризується розмаїтістю дій, що виконуються, частими переходами від однієї задачі до іншої, коротким тимчасовим періодом реалізації прийнятих рішень, постійним спілкуванням з безпосередніми виконавцями (працівниками).

У структурі витрат робочого часу менеджерів низового рівня велике місце займають контроль і інструктування підлеглих (рис. 1.4). Менеджери вищого рівня третину свого часу витрачають на вивчення ділового навколишнього середовища (рис. 1.5).



Рис.1.4 — Витрати часу менеджерів на інструктування підлеглих



Рис.1.5 — Витрати часу менеджерів на вивчення ділового навколишнього середовища

1.2. Функціональний аналіз діяльності менеджера

Основне завдання менеджерів полягає у створенні навколишніх умов для групової діяльності таким чином, щоб індивіди вносили свій внесок у досягнення групових цілей з мінімальною витратою грошей, часу, зусиль і матеріалів, а також з мінімальними незручностями. Схема процесу роботи менеджерів наведена на рис. 1.6.

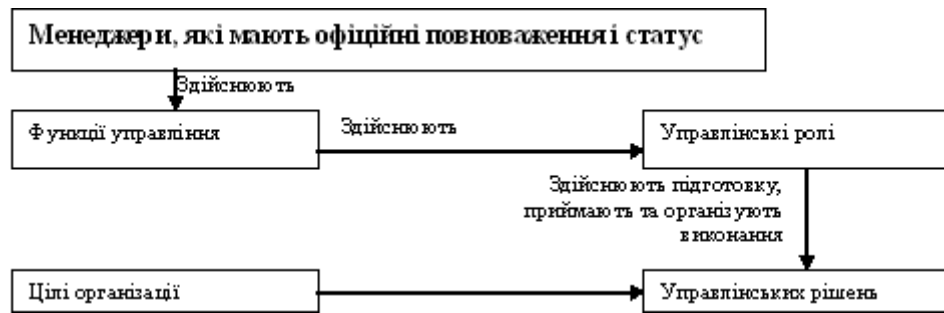


Рис. 1.6 — Схема процесу роботи менеджерів

Змістом діяльності менеджера є процес реалізації функцій планування, організації, координації, мотивації і контролю (рис. 1.7).

Дослідження показують, що значимість різних функцій управління в діяльності менеджерів різних рівнів неоднакова. Так, менеджери вищого рівня витрачають більше часу на планування, на нижчому ж рівні управління найбільш важлива функція мотивації. У той же час менеджери усіх рівнів управління витрачають майже в два рази більше часу на планування, ніж на організацію, координування, мотивацію і контроль разом узяті. Управлінська діяльність передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності. Менеджер виконує наступні функції:

- адміністраторську;
- стратегічну;
- експертно-консультативну;
- представницьку;
- виховну;
- психотерапевтичну;
- комунікативно-регулюючу;
- інноваційну;
- дисциплінарну.

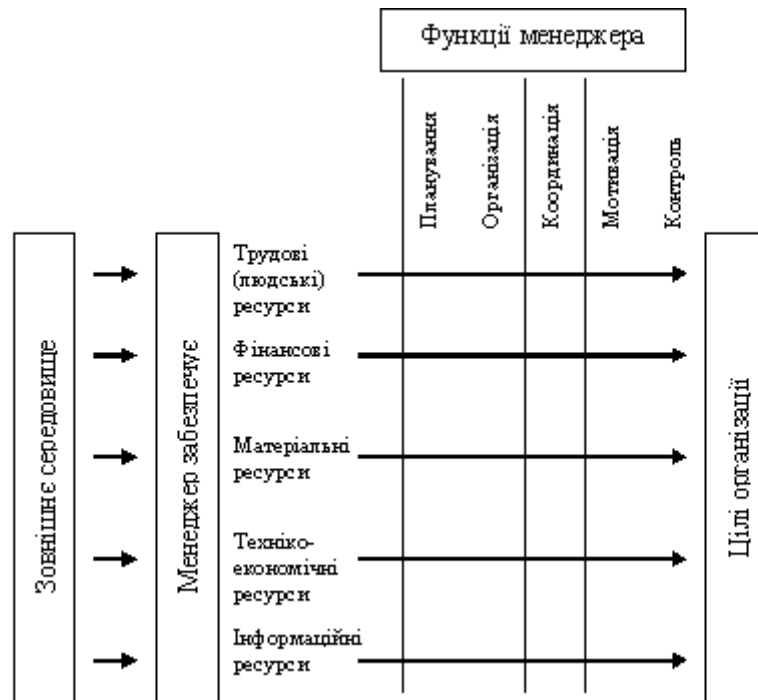


Рис. 1.7 — Функції менеджера в процесі управління

Так, у ролі адміністратора менеджер виконує свої повноваження для забезпечення руху системи у відповідності до цілей організації та суспільства в цілому.

Виконуючи адміністраторську функцію менеджер розробляє та реалізує кадрову політику, зокрема, комплектує штати, здійснює добір, навчання, розставлення та переміщення кадрів. До того ж, менеджер реалізує усі функції управління. Особливу роль при цьому відіграє стратегічне планування та контроль.

Контроль в діяльності менеджера повинен відповідати наступним вимогам:

- контроль повинен бути постійним;
- контроль повинен бути об'єктивним (не повинен залежати від особистих симпатій або антипатій менеджера по відношенню до підлеглих);
- контроль не повинен бути тотальним (оскільки це губить у робітників всіляку самостійність, а також схильність до ініціативи);
- контроль повинен здійснюватися відкрито (підлеглі повинні знати, хто їх контролює, у якій формі та якими засобами реалізується контроль);

- контроль повинен бути економічним;
- контроль не повинен розглядатися як форма особистого відношення менеджера;
- контроль є проявом уваги до робітника (хто не контролює, той не цікавиться досягненнями свого персоналу);
- результати контролю повинні бути доведені до виконавців.

В основі стратегічної функції полягають планування та прогноз можливих подій як у сфері діяльності конкретного менеджера, так і стосовно організації в цілому. Реалізація цієї функції пов'язана, з одного боку, із встановленням найближчих планів, з іншого із визначенням роботи на перспективу.

Визначають три напрямки реалізації експертно-консультативної функції:

- реалізація професійної компетентності;

Професійна компетентність менеджера обумовлює ефективність його дій не тільки у виробничо-економічній, комерційній сферах функціонування організації, а й стосовно сфери міжособистих відносин.

- делегування повноважень - передавання менеджером окремим підлеглим деяких своїх прав та відповідальності, що стосуються виконання тих чи інших завдань;
- використання у повсякденній роботі менеджера елементів консультування підлеглих, проведення з ними співбесід і т.п.

Здійснюючи представницьку функцію, менеджер представляє свій колектив на різних рівнях внутріорганізаційної вертикалі та горизонталі. Можливий також і міжорганізаційний вид реалізації даної функції: представництво своєї організації у взаємовідносинах із зовнішніми партнерами.

Виховну функцію менеджер здійснює шляхом його реальних повсякденних вчинків. Основу виховної функції складають:

- принцип єдиної моралі, який означає визнання менеджером тієї обставини, що моральні норми, на які належить орієнтуватися людям у повсякденному житті (зокрема - у самій організації), слід застосовувати в абсолютно рівному ступені як керівникам, так і підлеглим;

- єдність слова і справи менеджера;
- використання фундаментальних законів соціального навчання людей;

- адаптація робітників до колективу;
- культура внутріорганізаційних відносин;
- створення і підтримка у колективі позитивних традицій.

Виконуючи психотерапевтичну функцію, менеджер створює атмосферу психологічного комфорту у колективі, основними елементами якого є:

- відчуття безпеки у робітників;
- відсутність у робітників неспокою за майбутнє;
- оптимістичний погляд на події, що відбуваються у колективі;
- бажання зберігати членство в організації;
- впевненість у підтримці і захисті з боку керівництва та колег у складній ситуації.

Сутність комунікативно-регулюючої функції менеджера полягає у регулюванні і координації індивідуальних зусиль членів організації з подальшою трансформацією та переводом у єдиний упорядкований організаційний процес.

Виділяють наступні сфери комунікативної взаємодії керівництва з персоналом:

- найняття на роботу (мета комунікації у даному випадку - переконати потенційного робітника у перевагах роботи на даному підприємстві, а також отримати певне враження про претендента на роботу);
- орієнтація (мета комунікації - забезпечення робітника необхідною інформацією про його робочі функції та ролі в організації);

- індивідуальна оцінка (за допомогою комунікації менеджер повідомляє підлеглому свою оцінку його вкладу у діяльність підприємства);
- особиста безпека (комунікація дозволяє надати робітникам інформацію про заходи та ступень їх безпеки у трудовому процесі);
- дисципліна (мета комунікації - ознайомлення робітника з правилами та інструкціями підприємства).

До причин неефективних комунікацій можна віднести:

- несприятливий соціально - психологічний клімат у колективі;
- особисті аспекти;
- неповнота інформації, яка сприймається;
- погана структура повідомлень;
- слабка пам'ять;
- відсутність зворотного зв'язку.

1.3. Управлінські ролі менеджера

Роль - це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою. Діяльність менеджера, пов'язану з міжособистими комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують ролі, представлені на рис. 1.8.

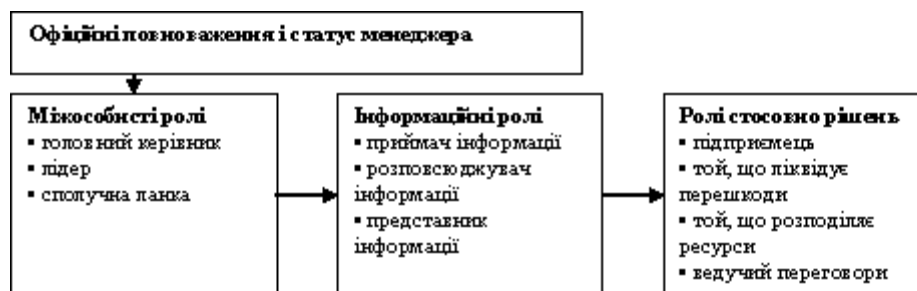


Рис.1.8 — Управлінські ролі менеджера

Класифікацію та опис управлінських ролей менеджера дав відомий фахівець з менеджменту Г. Мінцберг (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Характеристика управлінських ролей менеджера*

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи
------	------	--

керівників

Міжособисті ролі

Головни й керівник	Символічний голова виконує звичайні обов'язки правового чи соціального характеру	Дії, що визначаються положенням, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично усі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх і внутрішніх контактів і джерел інформації, що надають інформацію і надають послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями й особами

Інформаційні ролі

Приймач інформації	Одержує спеціалізовану інформацію (в основному поточну) для використання в інтересах справи; одержанням виступає як центр зосередження (періодичні внутрішньої і зовнішньої інформації, що надходить в організацію	Обробка всієї пошти і контакти, пов'язані переважно з інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки, Інтернет, бесіди та ін.)
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших людей членам організації; частина цієї інформації носить чисто фактичний характер, інша вимагає інтерпретації фактів	Розсилання пошти по організаціях з метою одержання інформації, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник інформації	Передає інформацію для зовнішніх контактів щодо планів, звертання через пошту, усні політики дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань даної галузі	Участь у засіданнях, виступи, передача інформації до зовнішніх організацій й інші осіб

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень

Підприємець	Вишукує можливості у межах самої організації і за її межами, розробляє і запускає проекти контролює розробку проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, аналіз ситуацій, що включає ініціювання або розробку проектів удосконалення діяльності
Той, що перешкоди	Відповідає за організація має важливі несподівані перешкоди	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми і кризи
Той, що розподіляє ресурси	Відповідальний за розподіл різноманітних ресурсів організації, що фактично полягає у прийнятті або схваленні усіх значних рішень в організації	Складання графіків, дії, пов'язані зі складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Ведучий переговори	Відповідальний за представництво організації на усіх важливих переговорах	Ведення переговорів

Таким чином:

- робота менеджера складається з комбінації декількох ролей; ці ролі на практиці взаємозалежні і взаємодіють; важливість цих ролей змінюється у залежності від рівня управління;

- ролі, що виконуються керівником, визначають обсяг і зміст його роботи.

1.4. Вимоги, які пред'являються до сучасного менеджера

Якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи:

- професійні;
- особисті;
- ділові.

До професійних належать ті, що характеризують будь-якого грамотного фахівця і володіння якими є лише необхідною передумовою виконання їм обов'язків менеджера.

До них належать:

- високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії;
- широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так 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.

Виділяють три групи навичок, що складають основу професійної діяльності керівника:

- концептуальні (на вищому рівні їх частка складає до 50%);
- міжособисті;
- спеціальні (технічні).

На нижчих рівнях управління їх частка також складає близько 50%.

Здатність концептуально мислити в сфері управління обумовлена в чималому ступені характером освіти. Не випадково, що в США лише 2% вищих керівників фірм - інженери, а інші - юристи, економісти, психологи, менеджери. У нашій країні картина зворотна: на початок 90-х р. 85% керівників мали технічну освіту, 13% - економічну, 2% - гуманітарну.

Особисті якості керівника в принципі мало чим повинні відрізнятися від особистих якостей інших працівників, які бажають щоб їх поважали, тому володіння позитивними особистими якостями теж усього лише передумова успішного керівництва.

До них належать:

- фізичне і психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;
- чуйність, дбайливість;
- доброзичливе відношення до людей;
- оптимізм;
- впевненість у собі.

Однак керівником роблять людину не професійні або особисті, а ділові якості, до яких необхідно віднести:

- уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їхнє здійснення, спонукати до праці;
- енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, напористість, воля, вимогливість, бескомпромісність у відстоюванні своїх прав;
- контактність, комунікабельність, уміння розташувати до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;
- цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у рішенні проблем, уміння швидко вибрати головне і сконцентруватися;
- відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з навколишніми;

- прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик самому і захоплювати за собою підлеглих.

Вимоги до керівників у відношенні цих якостей не є однаковими на різних рівнях управління. На нижчих, наприклад, у більшому ступені цінується рішучість, комунікабельність, деяка агресивність; на вищих - на перше місце висувається вміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити нові цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес підлеглих.

У цих умовах доцільніше всього орієнтуватися на вимоги посадових інструкцій або паспорта робочого місця менеджера.

Поведінка менеджерів повинна відрізнятися: наполегливістю, готовністю до сприйняття і передачі інформації, раціональністю, груповою роботою, старанністю і точністю, чесністю, справедливістю, гумором, прагненням до контактів, готовністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення, а також готовністю до прийняття рішень, самокритичністю, самоконтролем, впевненістю у манері поведінки, тактовністю, повагою до людей, позитивним відношенням до суперництва, орієнтованістю на досягнення поставлених цілей.

Резюме

Управлінська праця - це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

В процесі управлінської роботи відбуваються збір, обробка, передання інформації. Зв'язки в процесі управління між різними управлінськими працівниками, між керівником і виробничим персоналом здійснюються також за допомогою інформації. Тому управлінська робота має інформаційну природу.

Досягнення цілей управління здійснюється шляхом підготовки і реалізації керуючих впливів на людей, що активізують їхню роботу в

організації. Це і є специфічний продукт управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення.

В процесі управління управлінські працівники вирішують різноманітні проблеми організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру. Їхнє різноманіття також є важливою особливістю управлінської праці.

Засобами управлінської праці є організаційна й обчислювальна техніка, а рівень і повнота її використання багато в чому визначають культуру й ефективність управління.

Менеджер - це людина, яка професійно здійснює управлінські функції. Поняття “менеджер” у сучасному розумінні - це керівник або фахівець, який займає постійну посаду та має повноваження в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства, що функціонує у ринкових умовах.

Визначають 3 категорії менеджерів: менеджери нижчої ланки управління (технічний рівень); менеджери середнього рівня управління (управлінський рівень); менеджери вищої ланки управління (інституціональний рівень).

Змістом діяльності менеджера є процес реалізації функцій планування, організації, координації, мотивації і контролю.

Управлінська діяльність передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності. Менеджер виконує наступні функції: адміністраторську, стратегічну, експертно-консультативну, представницьку, виховну, психотерапевтичну, комунікативно-регулюючу, інноваційну, дисциплінарну.

Діяльність менеджера, пов'язану з міжособистими комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують управлінські ролі.

Роль - це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою.

Таким чином: робота менеджера складається з комбінації декількох ролей; ці ролі на практиці взаємозалежні і взаємодіють; важливість цих ролей змінюється у залежності від рівня управління; ролі, що виконуються

керівником, визначають обсяг і зміст його роботи. Якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи: професійні, особисті, ділові.

