

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ



- 1.1. Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва.
- 1.2. Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості управлінської праці.
- 1.3. Види та класифікація управлінської діяльності.
- 1.4. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.
- 1.5. Ролі менеджера.
- 1.6. Вимоги до менеджерів.

Базові поняття: *управлінська праця (УП), мета УП, об'єкт УП, засоби УП, продукт УП, функціональні аспекти УП (евристична, адміністраторська, операторська функції менеджера), зміст УП, ролі керівника (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень), класифікація видів діяльності менеджера, кадри управління, розподіл завдань управління між категоріями менеджерів, функції менеджерів (основні, часткові), модель сучасного менеджера (вимоги, передумови).*

1.1. Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва

Діяльність — це спосіб існування та розвитку суспільства і людини, всебічний процес перетворення нею оточуючої природної і соціальної реальності (включаючи саму людину) у відповідності з її потребами, цілями та завданнями.

Діяльність людини — це система дій, їх упорядкована сукупність, спрямована на пізнання, трансформацію чи стабілізацію певного об'єкта.

Діяльність охоплює матеріально-практичні, інтелектуальні, духовні операції, зовнішні й внутрішні процеси. Діяльністю є робота думки так само, як і робота рук, процес пізнання так само, як людська поведінка.

Характерні ознаки діяльності:

- цілеспрямованість;
- предметність;
- детермінованість суспільними умовами;
- розподіл і кооперація функцій;
- обмін результатами діяльності;
- спілкування діючих індивідів.

Діяльність має цілеспрямований характер, тобто це активність, спрямована на досягнення поставленої мети. Для неї характерна попередня обґрунтованість. Після того, як мету поставлено, людина аналізує ситуацію, в якій їй доведеться діяти, і обирає способи та засоби її досягнення, визначає послідовність своїх майбутніх дій.

Людині притаманна праця як цілеспрямована діяльність і підприємливість. Її становлення й удосконалення проходило на протязі багатьох тисячоліть разом з розвитком людини і суспільства. Цей процес продовжується і донині.

У процесі діяльності людина (чи група людей) взаємодіє з предметами і засобами праці, а також з оточуючим середовищем для досягнення мети.

Процес трудової діяльності є повторюваною взаємодією працюючих людей зі знаряддяма та предметами праці, яка здійснюється у часі та просторі відповідно до технології та умов.

Сім ключових елементів у структурі трудової діяльності:

1. Суб'єкт (індивід), наділений активністю, яку він спрямовує на об'єкт, умови середовища, інших індивідів;
2. Предмет (об'єкт), на який спрямована активність суб'єкта;
3. Мета — передбачуваний, бажаний результат;
4. Засіб (знаряддя) праці — засоби (предмети), які використовує суб'єкт для досягнення поставленої мети;
5. Процес впливу суб'єкта на об'єкт (власне трудова активність людини, яка поєднує засоби і предмети праці, має техніко-організаційний і соціально-економічний аспекти), спосіб дії, технологія діяльності, тобто послідовність способів, методів і прийомів впливу суб'єкта на об'єкт;
6. Оточуюче середовище, умови, в яких відбувається діяльність;
7. Результат — реальний продукт цього впливу, те, що отримує людина у підсумку трудової діяльності, який може співпадати з метою, але може і не співпадати. У першому випадку праця досягла мети, у другому — мета не досягнута, і трудова діяльність може бути продовжена.

Абстрагований від конкретного змісту процес витрачання робочої сили, який свідомо, цілеспрямовано і доцільно поєднує засоби з предметом праці та перетворює його у корисний результат (продукт), тобто сам процес праці є системоутворюючим фактором праці як системи. Без працюючої людини немає суспільного виробництва як функціонуючої системи.

Диференціація сукупної праці суспільства є процесом, який супроводжується появою якісно нових видів трудової діяльності. Систематизувати її форми можна за різними особливостями компонентів праці.

Види праці розрізняють в залежності її від критерію, взятого за основу.

З того часу, як людина почала виробляти предмети споживання, застосовуються різні засоби і способи виробництва. Різними видами конкретної праці здійснюються різні виробничі процеси. З розвитком засобів виробництва і потреб суспільства збільшуються його обсяги і з'являються нові технології. Це приводить до збільшення кількості технологічних процесів у суспільному виробництві та урізноманітнення конкретних видів праці.

Розподіл праці — *об'єктивно зумовлений розвитком всіх елементів виробничих сил процес розчленування і спеціалізації суспільного виробництва, який супроводжується виокремленням окремих видів праці, трудових функцій у самостійні сфери діяльності різних груп людей.*

Розвиток суспільного розподілу праці проявляється у розвитку професійного розподілу. Якщо розглядати його з точки зору професійної спеціалізації працюючих, то розчленування робіт та їх розподіл відбувається відповідно до таких ознак:

- технологічної однорідності робіт за змістом;
- обсягу цих робіт;
- можливості їх відокремленого виконання.

Професійний розподіл праці означає виділення й відповідну класифікацію працівників за спільністю спеціальних знань і навичок, необхідних для роботи в певних галузях, тобто розглядає людину як фахівця у тій чи іншій сфері трудової діяльності. Як загальна форма суспільного розподілу праці він характеризується місцем і діяльністю працівника у виробництві продукту певного виду.

Розподіл напрямів суспільного виробництва визначається відмінністю у засобах праці і цілеспрямованої діяльності людини у створенні споживчих вартостей. Це зумовлює різні умови, які визначають характер трудової діяльності працівників та її ст, і передбачає наявність у них певного рівня теоретичних знань, досвіду і спеціальних умінь та навичок для виконання конкретної роботи.

Матеріальною основою виокремлення професій є засоби праці і технологічні процеси. Професія розглядається як системний елемент, механізм у технологічному ланцюзі, без якого сама технологія неможлива. Широта і глибина професій, а також ступінь їх диференціації зумовлені рівнем розвитку суспільного виробництва. Оберненою стороною диференціації видів праці є диференціація професійної структури суспільства, яка відображається у появі нових, спеціалізованих на певній трудовій функції груп. Професійне групування — це за-

кріплення конкретних видів праці за певними групами людей, об'єднання їх спільністю знань та навичок.

Загальні ознаки професіоналізму:

- володіння спеціальними знаннями про цілі, зміст, об'єкти і засоби праці;
- володіння спеціальними уміннями на підготовчому, виконавському, підсумковому етапах діяльності;
- оволодіння спеціальними властивостями особистості і характеру, що дозволяють здійснювати процес діяльності й одержувати очікувані результати;
- мінімальна напруженість і максимальна повторюваність успіху.

Професіоналізм, який розглядається як інтегральна властивість, — це сукупність найбільш стійких особливостей людини-професіонала, що забезпечують певний якісно-кількісний рівень професійної діяльності, характерний для даної людини.

Професіоналізм, як стійка властивість особистості й діяльності, закладається в процесі загальної та професійної освіти.

Професія — *спеціалізована діяльність, об'єктивно необхідна для функціонування суспільних систем, яка існує незалежно від суб'єкта, заздалегідь дана, зумовлена процесами розподілу праці й вимогами технології та структури виробництва і суспільства.*

В абстрактній формі професія постає як сукупність і специфічна організація предметів, засобів і результатів діяльності, де предметом є область спеціальних завдань і проблем, засобами — відповідні існуючі у культурі знання, уміння, навички, операції, методи тощо, а результатом є не конкретний матеріальний чи духовний продукт, а особлива соціально-економічна функція чи система функцій.

Справляючи фізичний вплив на предмет праці, опосередкований знаряддями праці, людина виявляє розуміння природи речей, які беруть участь у процесі; приступаючи до роботи, людина складає програму своїх дій, під час роботи контролює процес, реагує на відхилення від визначеної програми. Ці логічні дії вона здійснює завдяки діяльності вищої нервової системи, головного мозку. Ця складова трудової діяльності є управлінською.

Таким чином, управління — це невід'ємний компонент праці у її природному розумінні.

Управлінська професійна діяльність — форма практичної діяльності, яка є результатом процесів розподілу і спеціалізації праці у ході суспільного розвитку і диференціації трудової діяльності людини.

Розвиток управління як специфічного виду діяльності, зростання його ролі, постійне розширення мережі органів управління є закономірним проявом суспільно-історичного прогресу. Управління стає все більш складною справою, постійно зростає кількість людей, зайнятих управлінською роботою. Функція управління охоплює всі сфери суспільного життя і опосередковано — сферу індивідуального розвитку людини: професійного, посадового, особистісного.

Професійний характер управлінської діяльності є важливою складовою, яка є основою загальнонаукового розуміння менеджменту.

Менеджмент — *інтеграційний процес планування, організації, мотивації та контролю, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації всіх галузей економіки та управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення, координуючи діяльність працівників.*

Менеджмент — це особливий вид самостійної діяльності у фірмі будь-якого напрямку діяльності, що працює в умовах ринкових відносин для забезпечення поставлених цілей при раціональному, економічному використанні матеріальних і трудових ресурсів на основі господарського й економічного механізму ринкових відносин.

Менеджмент — *це процес досягнення мети організації зусиллями інших людей. Отже, він має соціальну природу.*

Основні ознаки менеджменту як виду управління і як діяльності:

- менеджмент як управлінська діяльність притаманний організаціям, які функціонують у певному ринковому середовищі. Будь-якій організації для досягнення своїх цілей потрібен менеджмент, а він не може існувати поза організацією;

- потреба у менеджменті виникає у зв'язку з необхідністю координації діяльності більшої або меншої кількості людей, які виконують певну роботу. Вихідним моментом менеджменту є людина, її потреби, інтереси, мотиви, цінності, установки. Це відображається як

в управлінні внутрішніми процесами діяльності людей, так і процесами поведінки організації у зовнішньому середовищі;

- менеджмент віддає перевагу економічним методам і засобам управління. Найбільш яскравий це відображається у маркетингу — управлінні, в центрі уваги якого є споживач;
- для досягнення цілей організації завжди доводиться використовувати певну кількість обмежених ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних). Менеджмент і є тим механізмом, який забезпечує ефективне їх використання;
- менеджменту притаманна певна об'єктивність і незалежність як від корисливості власників, так і від авторитарної волі державних чиновників;
- для менеджменту характерна гнучка організація управління, яка здатна швидко перебудовуватися відповідно до умов, які змінюються, організація інноваційного типу;
- менеджменту властивий професіоналізм управління як одна із головних вимог до менеджменту та персоналу. Менеджменту треба вчитися, освоюючи область міждисциплінарних знань;
- менеджмент висуває комплекс вимог до особистих властивостей менеджера. Від менеджера вимагають розширювати діяльність і одночасно підтримувати рівновагу, що перетворює управління у командний вид спорту, де кращими гравцями є люди з непересічними здібностями.

Слова «менеджер» і «менеджмент» вживалися в англійській мові ще в минулому столітті. Але лише в другій чверті ХХ-го вони поступово набувають певного значення, відповідно до якого менеджером є людина, яка організує конкретну роботу, керуючись сучасними методами. Менеджери працюють в усіх «ешелонах» управлінського апарату. Це люди, завданнями яких є організація конкретної роботи в рамках визначеної кількості підлеглих їм співробітників. Сучасний менеджмент — це група осіб, що здійснюють в рамках організації підприємницькі управлінські функції.

Менеджмент — специфічний орган функціонуючого комерційного підприємства. Він може діяти тільки через свої власні органи, тобто через керівництво, або менеджмент. Будь-яке підприємство, незалежно від його правової форми, зобов'язане мати управлінський апарат, тому що саме він представляє його у суспільстві.

Визначення поняття «менеджмент» говорить про те, що менеджмент є економічним органом, що функціонує в сучасному індустріальному суспільстві.

Будь-яке рішення, прийняте менеджментом, — це захід економічного характеру. Таким чином, ефективність менеджменту і діяльності менеджерів можна вимірювати лише за допомогою економічних показників. Менеджмент — скоріше практична діяльність, ніж наука чи професія, хоча ним охоплюється як одне, так й інше поняття.

На жаль, в науковій та іншій літературі часто ототожнюють такі поняття, пов'язані з системою і процесами управління, як «управління», «управлінська праця», «управлінська діяльність». При всій різноманітності підходів і визначень під *управлінською працею* слід розуміти роботу різних категорій працівників, незалежно від рангу, сфери діяльності, тобто це праця, витрачена на виконання організаційних, координаційних та регулюючих дій.

Головний зміст і сутність управлінської праці можна розкрити тільки з урахуванням конкретної сфери її застосування та аналізу і відповідно, її удосконалення має здійснюватися стосовно саме цієї сфери.

Управлінська праця спрямована на організацію і керівництво різними процесами. Принцип дії процесу управління в організації представлений на рис. 1.1.

В трудовій діяльності вищого управлінського керівника та керівника первинної ланки саме функції управління в загальному обсязі робіт складають 65—85 % та 5—15 %. Показники коливаються у бік зменшення чи збільшення залежно від рівня органу, керівника, виконавця, їх компетенції, загальної підготовки. Залежать вони і від інших факторів, а саме від цілей і завдань організації. Таким чином, частка управлінської праці у процесі людської діяльності в кожному конкретному випадку різна і залежить від посади, сфери діяльності, працівника, рівня його компетентності, підготовленості, уміння організувати свою роботу та діяльність очолюваних ним колективів.

Поняття «управлінська діяльність» є більш широким, ніж поняття «управлінська праця», оскільки в управлінській діяльності беруть участь управління, праця, людина і природа; управлінська діяльність є провідною, направляючою серед решти видів діяльності. Вплив

здійснюється не на управління, а на процес його здійснення. Таким чином, поняттю «управлінська діяльність» можна дати таке визначення: **управлінська діяльність** — це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно) з досягнення тих чи інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій.

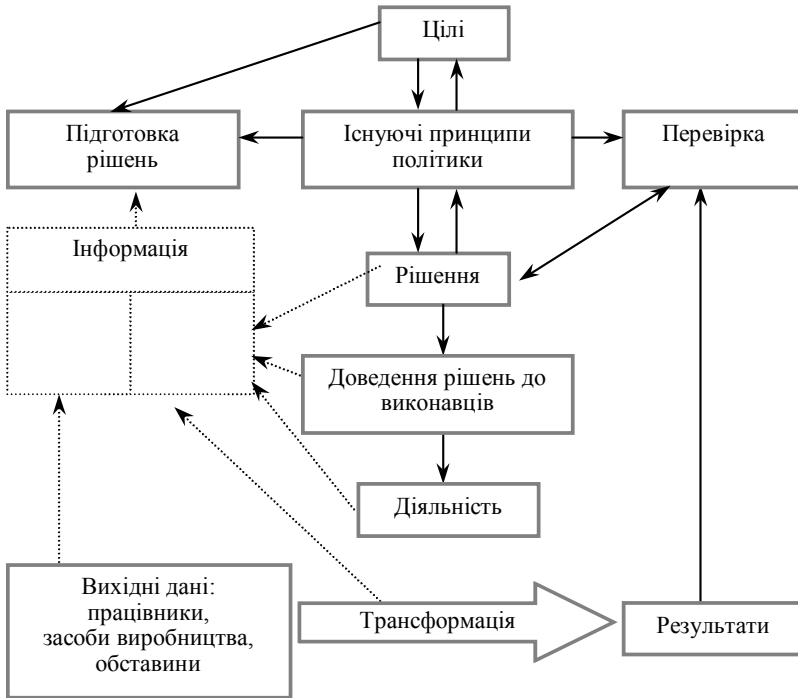


Рис. 1.1. Принцип дії процесу управління в організації

1.2. Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості управлінської праці

Управлінська праця — це планомерна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації. Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій.

Управлінська діяльність — специфічний вид трудового процесу. Управлінська праця має свої особливості порівняно з працею продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності. Управління — це перш за все робота з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу. Це праця творча, переважно розумова, яка здійснюється людиною у вигляді нервово-психічних зусиль. Процес розумової праці складається з таких елементарних дій або операцій, як слухання, читання, мовлення, контактування, спостереження за дією, мислення, умовивід тощо.

Управлінська праця — праця непродуктивна. Участь у створенні матеріальних благ відбувається опосередковано, через працю інших осіб. Продуктом управлінської праці є рішення, а не товари та послуги, предметом — інформація.

Праця менеджера — це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності щодо забезпечення ефективної роботи керованої системи.

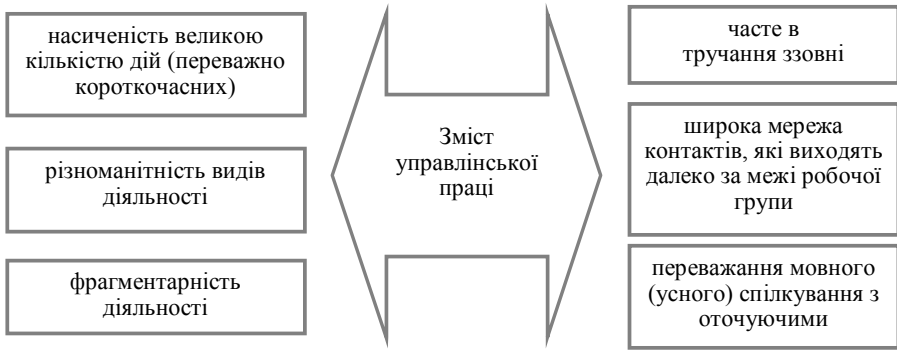


Рис. 1.2. Характеристика змісту управлінської праці

Організацію праці менеджера слід розуміти як процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети.

Предметом праці менеджера є інформація про об'єкти управління і зовнішнє середовище.

Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та відносини, які складаються у ньому в процесі виконання певних функцій.

Засобами організації праці менеджера є сукупність організаційної та облікової техніки для отримання, фіксації, передавання, копіювання, розмноження, опрацювання інформації, яка необхідна для здійснення процесу управління системами.

Праця менеджера відрізняється від праці інших працівників апарату управління системами. Вона має творчий характер. Менеджер повинен постійно з власної ініціативи шукати шляхи забезпечення ефективної роботи керованої системи і мобілізувати на це її персонал.

Менеджер — це перш за все організатор роботи тієї чи іншої системи. Перед ним завжди стоїть завдання об'єднати персонал в єдине ціле й визначити стратегічні напрями її діяльності, скоординувати роботу функціональних підрозділів і безпосередніх виконавців.

У процесі організації праці менеджер виконує такі функції, як прогнозування, організація, планування, облік, контроль 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 умовах ринкової економіки різко підвищуються вимоги до менеджерів підприємств. Вони повинні постійно працювати над собою щоб демонструвати в процесі виконання своїх функцій високі професійні та особисті якості.

Аналіз процесу управління підприємством дає можливість виокремити дві взаємопов'язані складові: функціонально-технологічну й організаційно-людську. Щодо функціонально-технологічного аспекту управління, то він є об'єктом вивчення таких дисциплін, як технологія, організація, маркетинг тощо. Організаційно-людський аспект, який є об'єктом вивчення менеджменту, виходить з потреби цілеспрямованості, узгодженості роботи членів колективу.

Розглянемо особливості управлінської праці.

Як і будь-який інший процес, управлінська праця складається з таких основних елементів: предмет праці (те, що підлягає впливу, обробці), засоби праці (те, за допомогою чого здійснюється вплив), сам процес — цілеспрямована діяльність і результат. Ці елементи дозволяють визначити характер і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, галузі діяльності тощо. Спрощено схему її можна подати як систему, на вході якої **інформація** (предмет — те, на що спрямована праця), що підлягає в середині системи опрацюванню **інтелектом** людини за допомогою **технічних засобів управління** — обчислювальної та організаційної техніки (засоби праці), а на виході — якісно нова інформація, або управлінське **рішення** (результат праці) (рис. 1.3).

Зміст роботи керівника визначається функціональною роллю в управлінні виробничим колективом. Управлінці беруть участь у підготовці робіт, пов'язаних з плануванням, підго-

товкою та обслуговуванням виробництва, його координацією та управлінням, забезпеченням фінансовими ресурсами, управлінням соціальним розвитком колективу тощо.



Рис. 1.3. Схема управлінської праці

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.

Характер діяльності керівника дуже різноманітний. Він виступає в ролі організатора, фахівця, адміністратора, громадського діяча та вихователя. Виконуючи організаційно-адміністративні функції, управлінці займаються пошуком та підготовкою нових рішень. Їхня праця має творчий характер, властивий винахідникам, раціоналізаторам, новаторам виробництва.

Дуже часто різні види роботи керівника виконуються паралельно, передусім при застосуванні виховної та організаторської праці, а часто і одночасно з творчою працею керівника. Стану організації управлінської роботи притаманні певні недоліки. Головною причиною є те, що праця висококваліфікованих фахівців не завжди використовується за призначенням. Так, нормативний обсяг часу на виконання кожної функції й фактичні витрати на її здійснення, як правило, не співпадають. Це відображає розбіжність формальної та змістовної структури праці робітників.

Ефективна робота управлінського апарату повинна забезпечувати надійне функціонування системи управління, яке виключало б випадкові помилки в інформації внаслідок необ'єктивності її підготовки, переписки або перешкод при її передаванні та використанні.

Швидке зростання та удосконалення виробництва призводять до різкого зростання обсягу управлінських робіт, а темпи підвищення продуктивності праці управлінського персоналу не можуть задовольнити зростаючі потреби виробництва. Цей розрив необхідно зменшити за рахунок подальшого удосконалення методів і форм організаційної роботи, а також механізації та автоматизації управлінських робіт.

Одним з основних питань удосконалення організації праці управлінських робітників 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 його суб'єкти (менеджери) вирішують найрізноманітніші проблеми — організаційні, економічні, технічні, соціально-психологічні, правові тощо. Це різноманіття також є важливою особливістю праці менеджера.

Інформація є специфічним предметом управлінської праці, 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.

Прийняття управлінських рішень визначається складною сукупністю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які постійно створюють нестандартні ситуації. Саме ці обставини вимагають від людини, яка займається управлінською діяльністю, певних якостей. Рішення, які приймаються управлінцями, залежать від їх знань і досвіду, інтуїції, особистісних властивостей. Якщо при прийнятті рішень застосовується вся ця сукупність якостей, тоді мова йде про мистецтво управління.

Управлінська робота характеризується:

1. Насиченістю дій (переважно короткочасних);
2. Різноманітністю видів діяльності;
3. Фрагментарністю діяльності;
4. Частим втручанням ззовні;
5. Широкою мережею контактів, які виходять далеко за межі робочої групи;
6. Переважанням мовного (усного) спілкування з оточуючими (до 90 %).

Аналіз управлінської роботи 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* (рис. 1.4).

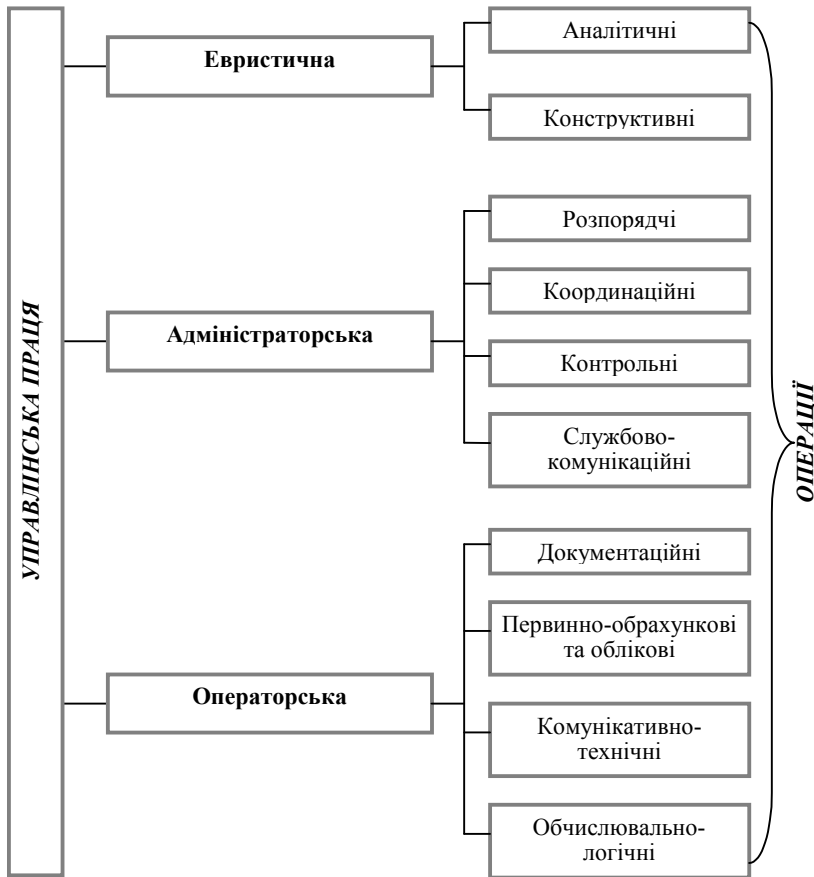


Рис. 1.4. Структурування управлінської роботи за змістом процесу

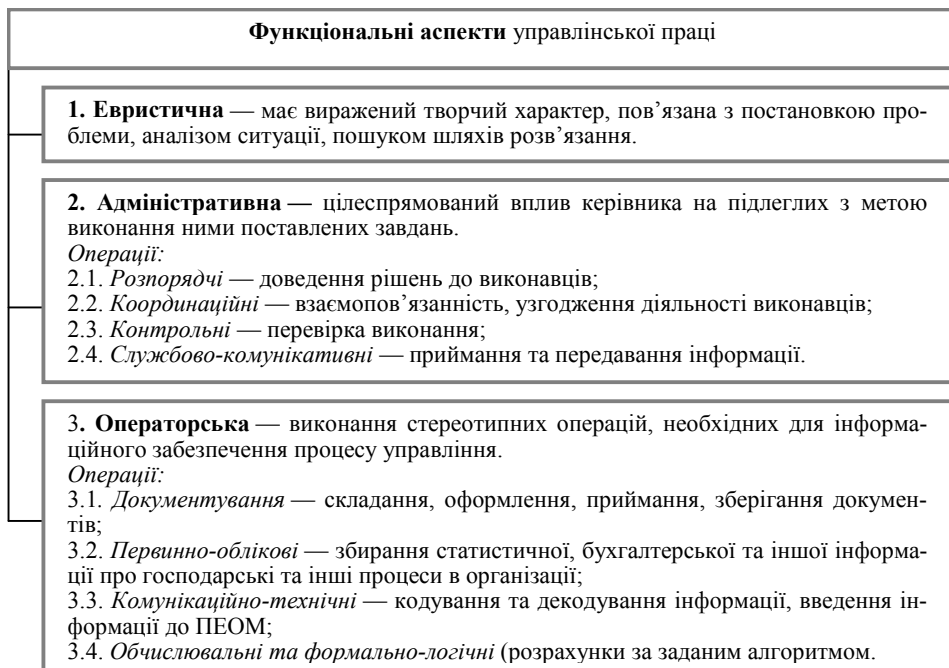


Рис. 1.5. Функціональний аналіз діяльності менеджера

Евристична праця — творча складова розумової діяльності. За своїм функціональним призначенням вона характеризується як праця по дослідженню, аналізу і розробці різних питань (розробка планів і аналіз їх виконання, визначенню напрямів удосконалення конструкції і складу продукції, технології, організації виробництва і праці, вирішення соціальних проблем). За змістом евристична праця пов'язана з виконанням аналітичних та конструктивних операцій і спрямована на розробку і прийняття рішень.

Адміністративна праця — вид розумової праці, функціональним призначенням якої є безпосереднє управління діяльністю і поведінкою людей. За змістом вона досить різноманітна і включає виконання різних організаційно-адміністративних операцій — координаційних, розпоряджувальних, контрольних. Цей вид розумової праці покликаний забезпечити координацію діяльності окремих учасників і трудових колективів.

Операторська праця — це праця по виконанню стереотипних (таких, що постійно повторюються) операцій передбаченого характеру. За змістом — це інформаційно-технічна робота, що включає документаційні операції (оформлення документів, їх копіювання, розмноження, зберігання, опрацювання кореспонденції тощо), первинно-розрахункові і облікові, введення даних в ЕОМ, переробка інформації за попередньо розробленою програмою, обчислювальні операції.

Перевага тих чи інших видів розумових навантажень значною мірою визначає специфіку організації управлінської праці по відношенню до методів виконання робіт, видів норм, способів регламентації, умов праці.

Специфічні особливості управлінської праці

- 1) розумова праця працівників апарату управління 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);

2) участь у створенні матеріальних благ не прямо, а опосередковано (посередньо через працю інших осіб);

3) предмет праці — інформація;

4) засоби праці — організаційна і обчислювальна техніка та інтелект людини;

5) результат праці — управлінські рішення.

Управлінська праця виділилася в особливу категорію суспільної праці з наступною диференціацією за видами і підвидами робіт і ґрунтується на розумінні керування як виду професійної діяльності, властивій будь-якій суспільній праці. Якщо в одному загальному процесі бере участь група осіб, то обов'язково виникає необхідність координації їхніх трудових зусиль.

Дослідження кожного виду праці передбачає характеристику таких параметрів, як специфіка, предмет, знаряддя, продукт, результат, якість і характер праці.

Предметом праці в управлінні є люди та породжувана ними інформація. Однак інформація — це лише основа для управлінських впливів на працівників. Продуктом праці в управлінні є інформація у формі документів, рішень, розпоряджень тощо, знаряддям — організаційна і обчислювальна техніка. Результатом управлінської праці є скоординована діяльність виробничого персоналу, а опосередковано — фінансово-економічні показники господарської діяльності організації.

Майже не існує посад чи професій, діяльність за якими складається суто з одного певного аспекта. Найчастіше — це сукупність аспектів у певному співвідношенні, і саме залежно від співвідношення функціональних аспектів, а також від ролі у процесі прийняття управлінського рішення розроблено класифікацію кадрів апарату управління (рис. 1.6).

Ієрархічні рівні менеджменту

Постановка цілей, розробка стратегії	Голова правління, члени ради директорів, директори	Вищий
Забезпечення реалізації стратегії, Розробка тактики	Керівники лінійних підрозділів, начальники підрозділів апарату управління	Середній
Забезпечення виконання оперативних завдань	Керівники первинних колективів, які мають у своєму підпорядкуванні тільки виконавців	Нижчий рівень

Рис. 1.6. Класифікація кадрів управління залежно від ієрархічних рівнів виділяє менеджерів вищого, середнього та нижчого рівнів

Управлінська праця є сукупною працею. Діяльність по управлінню може вважатися ефективною, такою, що приносить певну частину прибутку підприємницької діяльності.

Підсумковою метою управління підприємством 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.

Таким чином, менеджмент є складовим елементом управління і порівняно з ним охоплює відносно вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їх реалізація, надання різних послуг споживачам в рамках певної організації, яка діє в ринкових умовах.

Для досягнення цієї мети менеджери застосовують сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на соціальні системи (людей).

За характером участі в процесі управління всі працівники управлінської праці поділяються на три групи:

1) керівники;

2) спеціалісти;

3) технічні виконавці (службовці).

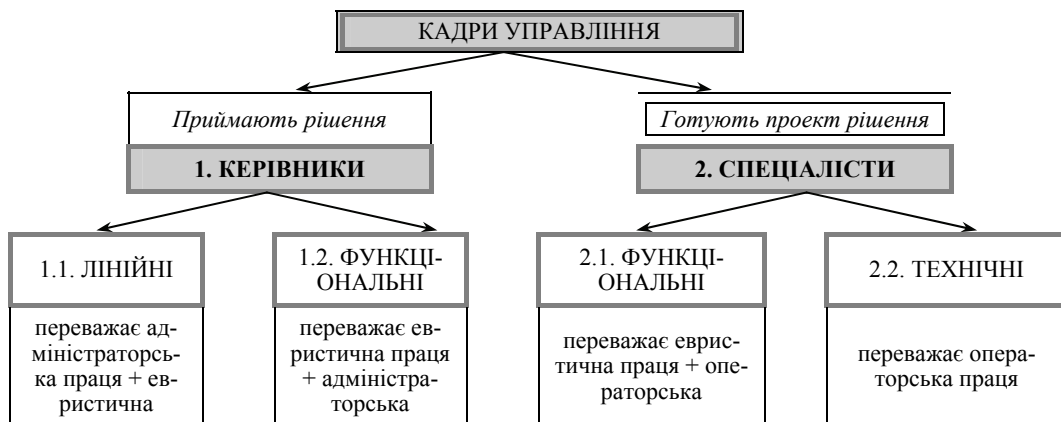


Рис. 1.7. Класифікація кадрів управління

Такий розподіл обумовлений тим, що управлінська діяльність 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 підприємств і структурних підрозділів спільно з радами (правліннями) визначають цілі підприємства і напрямки його 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 керівників належить до евристичної і адміністративної праці.

Спеціалісти (інженери, техніки, економісти тощо) 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 тощо. Праця спеціалістів за характером розумових навантажень є евристичною працею з деякими елементами операторської.

Службовці виконують різноманітну працю, пов'язану із забезпеченням діяльності керівників та спеціалістів. Це збирання, фіксація, передавання, первинна обробка інформації, розмножувальні роботи, оформлення документів тощо. Службовці в основному зайняті операторською працею. В умовах комп'ютеризації процеси переробки і використання інформації, підготовка необхідних для роботи документів потребують спеціальної вищої чи середньої освіти. Тому є підстави віднести відповідних працівників до спеціалістів.

Необхідно зазначити, що ефективність управлінської 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.

Таблиця 1.1

РОЗПОДІЛ ЗАВДАНЬ УПРАВЛІННЯ МІЖ КАТЕГОРІЯМИ МЕНЕДЖЕРІВ

Категорії менеджерів	Питома вага стратегічних, тактичних та оперативних завдань в загальній структурі		
	стратегічні задачі, %	тактичні задачі, %	оперативні задачі, %
Менеджери вищого рівня	60	25	15
Менеджери середнього рівня	25	50	25
Менеджери низового рівня	10	25	65



Рис. 1.8. Основні функції менеджерів

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 в свою чергу координують роботу менеджерів більш низького рівня тощо до рівня керівника, який координує роботу неуправлінського персоналу.

У зв'язку з цим виникає необхідність у вертикальному розподілі праці управлінського персоналу, і в утворенні рівней управління (рис. 1.9—1.11).

Вищий рівень управління організацією може бути представлений головою ради директорів, президентом, віце-президентом, правлінням. Ця група управлінських працівників забезпечує інтереси і потреби власників акцій, розробляє політику організації і сприяє її практичній реалізації, взаємодіє із зовнішнім середовищем, представляє інтереси організації, трудового колективу (рис. 1.9).

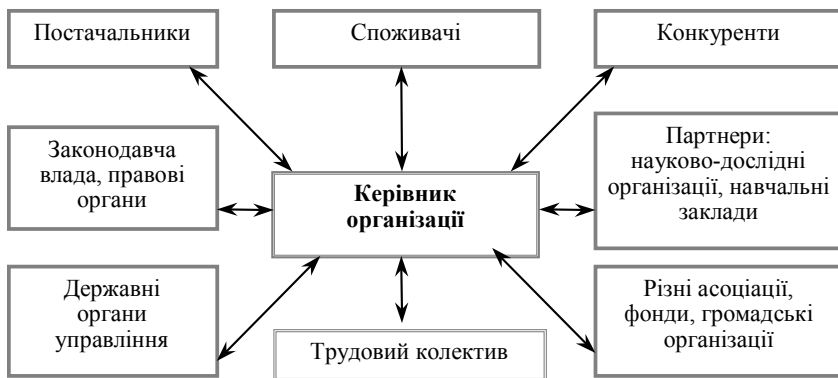


Рис. 1.9. Діяльність менеджера вищого рівня

У вищому керівництві можна виділити два підрівні: повноважне управління і загальне керівництво.

Керівники *середнього рівня* управління забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їх виконання (рис. 1.8).

Спеціалісти, що входять в цю групу, мають, як правило, широке коло обов'язків і велику свободу в прийнятті рішень. Це керівники відділів, директори підприємств, що входять до складу організації, завідувачі функціональними відділами.

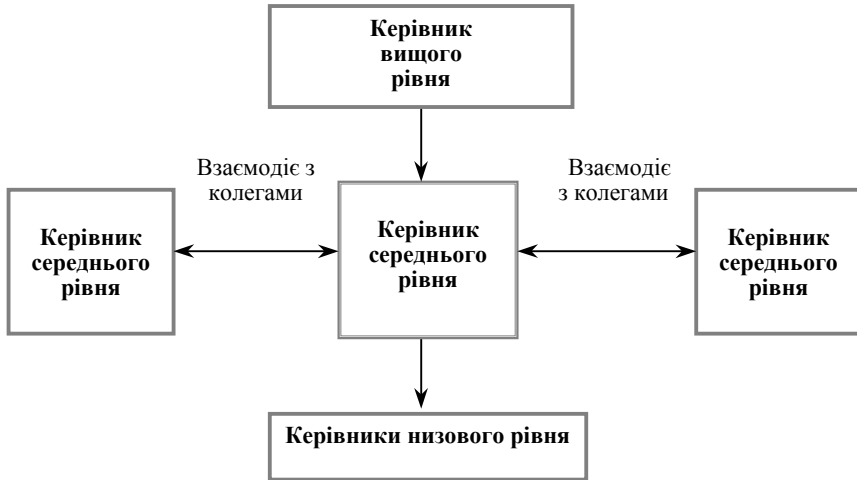


Рис. 1.10. Діяльність менеджера середнього рівня управління

Низовий рівень управління представлений молодшими керівниками, які знаходяться безпосередньо над працівниками (не керівниками). Це можуть бути бригадири, контролери та інші адміністратори, відповідальні за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців.

Схема діяльності менеджера низового рівня представлена на рис. 1.11.

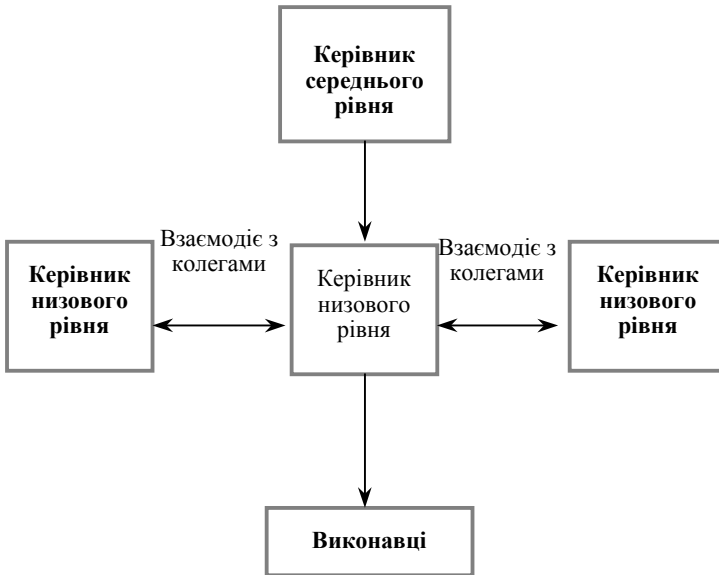


Рис. 1.11. Діяльність менеджера низового рівня управління

Необхідно зазначити, що на всіх рівнях управління керівники 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 керівництва питома вага виконавчих функцій знижується (розрахунки показують, що на вищому рівні їх виконання займає близько 10 % загального бюджету робочого часу).

Модель професіоналізації менеджера базується на кількох принципових позиціях:

1. Професіоналізм менеджера визначається його талантами й акумульованим досвідом.
2. Високий професіоналізм у менеджменті неможливий без прийняття персональної відповідальності за свій розвиток.
3. Ця відповідальність передбачає вибір і періодичний перегляд критеріїв власної успішності, а також контроль ключових процесів управління кар'єрою. Насамперед такі процеси спрямовані на пошук і осмислення нового досвіду.
4. Придбання менеджером досвіду неможливе у відриві від контексту компанії, у якій він працює.
5. Різні компанії можуть істотно відрізнятися одна від одної можливостями досвіду, який вони надають своїм менеджерам.

Сучасний менеджмент — це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінських рішень, у тому числі й у фінансовій сфері. Як тільки менеджмент почне відставати від реальних потреб ринкової ситуації, він не відповідатиме пропонованим вимогам. Управлінські рішення, розроблені одним підприємством, які добре себе в ньому зарекомендували, можуть виявитися не тільки марними, а навіть небезпечними для іншого. 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 акцентується 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.

Для менеджменту характерним є:

- широка господарська самостійність, що забезпечує волю прийняття рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати функціонування підприємства на ринку;
- 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.

Сучасний менеджмент ґрунтується на таких постулатах:

- зовнішнє середовище організації (підприємства, фірми) надзвичайно рухливе;
- кожний співробітник фірми, насамперед, особистість, а не «інструмент» для забезпечення прибутку;
- управління — складна сфера людської діяльності, якої слід навчатися упродовж життя; Виходячи з цього існують різні види управлінської діяльності, які вимагають класифікації.

Умовно можна розмежувати поняття:

- управління персоналом;
- управління матеріально-технічною базою виробництва.

Управління персоналом — діяльність, яка охоплює соціально-економічні питання, економічні відносини між людьми, а також моральні, етичні, релігійні та інші питання взаємопорозуміння між робітниками.

Управління матеріально-технічною базою виробництва — праця менеджерів з вироблення технічної та технологічної політики, управління постачанням і збутом, фінансами, а також ефективне використання управлінської інформації та прийняття рішень.

Найбільшу роль у здійсненні управлінської діяльності відіграють лінійні керівники, які очолюють відносно самостійні господарські підрозділи — від концернів до бригад. Вони не тільки координують діяльність безпосередніх підлеглих. До їхніх обов'язків входить вирішення всього кола питань діяльності підприємства.

Функціональні керівники — це начальники спеціалізованих функціональних підрозділів: управлінь, служб, відділів. До їхніх обов'язків входить підготовка рекомендацій лінійним керівникам з відповідної функції. Функціональний керівник одночасно є і лінійним керівником по відношенню до очолюваного ним структурного підрозділу.

На кожному наступному рівні знаходиться менше менеджерів, ніж на попередньому.

На закордонних підприємствах розрізняють:

- ✓ **Top management**, тобто вища ланка управління (генеральний директор та інші члени правління);
- ✓ **Middle management** — середня ланка управління (керівники управлінь, департаментів і самостійних відділів);
- ✓ **Lower management** — нижчі ланки управління (керівники підвідділів і інших аналогічних їм підрозділів}.

Основні завдання вищих менеджерів організації полягають у формулюванні її місії, цінностей, політики, основних стандартів діяльності, формуванні структури і системи управління, представництва на переговорах з державними органами і головними контрагентами. Їх діяльність характеризується масштабністю, складністю, пріоритетністю стратегічної спрямованості, зв'язком із зовнішнім середовищем, різноманіттям, напруженим темпом.

Функції вищих керівників надзвичайно складні, різнопланові, потребують глибоких і різноманітних знань, аналітичних здібностей, якостей політика, дипломата, публіциста, оратора. Очолює організацію перший керівник, який займає свою посаду на підставі контракту з власником (державою і акціонерами, пайовиками тощо) і є його довіреною особою. Несе перед власником повну відповідальність за стан і результати роботи організації.

З юридичної точки зору до обов'язків першого керівника входить організація роботи в рамках, визначених законодавством, статутом та іншими документами; розпорядження в обумовлених рамках майном і коштами без спеціальної довіреності; укладання і розірвання господарських угод, відкриття рахунків у банках; вирішення кадрових питань; стимулювання підлеглих керівників.

Керівники середнього рівня (основних підрозділів і підприємств, які входять в організацію) призначаються і звільняються з посади першим керівником і несуть перед ним відповідальність за виконання поставлених завдань і збереження майна довірених їм підрозділів. Через підлеглих керівників вони керують їхньою діяльністю: ставлять завдання виконавцям, здійснюють поточний контроль, проводять заходи по вдосконаленню організації і технології виробництва, умов праці, дотриманню дисципліни. В рамках компетенції їм надано право вирішувати кадрові питання (частково — самостійно, частково — виходячи з пропозиціями до керівництва організацією), заохочувати і карати своїх підлеглих. Характер роботи керівника середньої ланки визначається змістом роботи очолюваного ним підрозділу. В ній переважає вирішення тактичних завдань, значне місце займає взаємодія з керівниками вищого і нижчого рівнів.

Менеджери нижчого рівня — керівники бригад, дільниць, груп тощо — працюють безпосередньо з виконавцями і несуть повну відповідальність за їхні дії.

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.

Найменування посад керівників залежить від об'єкта керівництва, спеціалістів — від характеру функцій або сфери діяльності, а технічних виконавців — від видів робіт.

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

Бути менеджером означає поділяти відповідальність за діяльність організації.

1.3. Види та класифікація управлінської діяльності

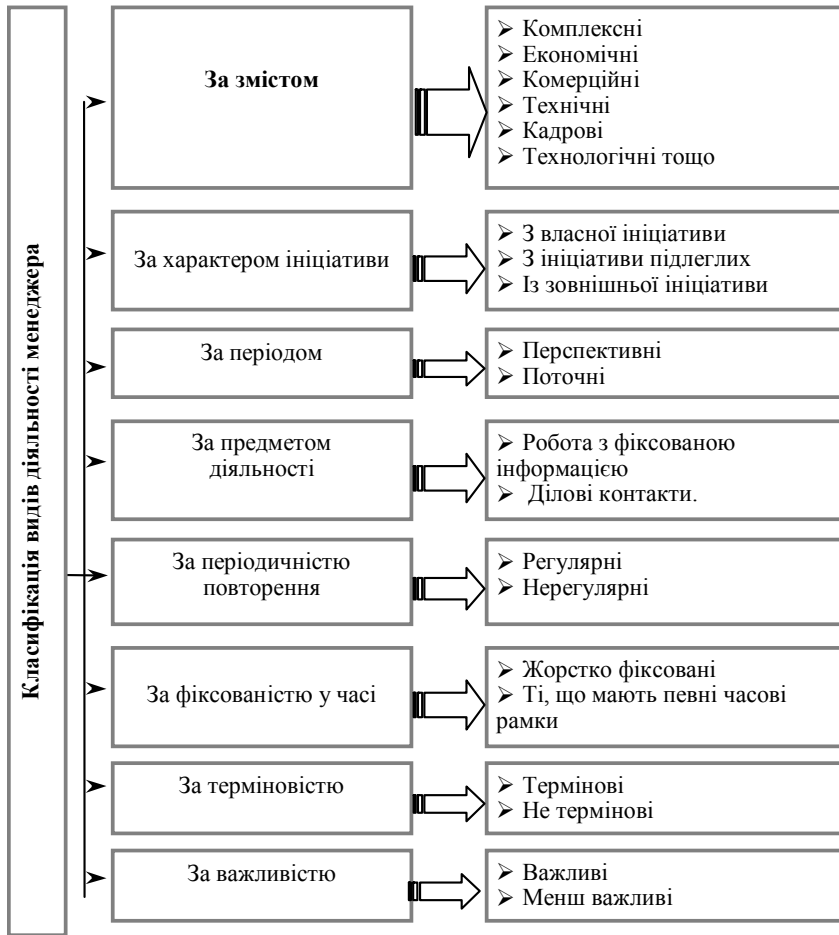


Рис. 1.12. Предметна класифікація видів діяльності менеджера

1.4. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства

Останнім часом через сильну конкуренцію між підприємствами різних країн і перенасиченості майже всіх західних ринків у стилі керівництва підприємством (менеджменту) відбулися істотні зміни. Якщо раніше успішним менеджером був той, хто швидше реагував на зміну ринкової ситуації, то зараз гарним менеджером вважається фахівець, який для свого підприємства створює нові ринки, не тільки пасивно реагує на зміни, але й сам змінює ринок. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб спочатку зробити бажане можливим, а потім і реальним.

Функція менеджменту полягає в тому, щоб створювати рентабельне підприємство на основі наявних людських і матеріальних ресурсів.

Головне у менеджменті — ставити перед собою цілі, що відповідають інтересам підприємства — Management by objectives (менеджмент постановкою цілей). У цьому полягає принципова відмінність менеджерів від керівників підприємства старого стилю.

Менеджмент можна визначити як процес впливу на колектив, окремих працівників для досягнення бажаних результатів, цілей. Головним завданням менеджера є ефективний вплив на процес виробництва. Результати його роботи оцінюються за рівнем виконання виробничих завдань підприємства. Тому він повинен вибрати такі ланки виробничого ланцюга, через які можна впливати на весь процес.

Для вирішення оперативних і стратегічних завдань необхідна участь менеджерів усіх рівнів управління. Однак форми і методи цих рішень на різних рівнях управління різні. Необхідність їх вирішення різних оперативних завдань з урахуванням інтересів підприємства в цілому вимагає участі керівника в оперативному управлінні. Тому важливо визначити конкретне коло оперативних завдань, у рішенні яких повинен брати участь керівник організації, форми і ступінь його участі.

Ступінь участі і витрат часу керівника організації на оперативне управління необхідно оцінювати не кількістю вирішених питань безпосередньо в ході виробничого процесу, а його діями по створенню працездатності та самостійності виробничих.

Апарат управління ефективно працюватиме в тих організаціях, де керівник вважає своїм першочерговим завданням створення найбільш сприятливих умов для самостійної роботи підрозділів організації.

Чим вищий рівень менеджера, тим більшу вагу має функція загального керівництва в організації. Чітке визначення рівня своєї участі в реалізації основних функцій апарату управління є основою правильного розподілу фонду робочого часу менеджера.

Слід зрозуміти, що робота менеджера охоплює різноманітні сторони виробничої діяльності людей, роботи машин, комп'ютерних пристроїв тощо.

Менеджер, як правило, не є власником капіталу фірми, в якій він працює. Звичайно, він може володіти її акціями, а може й не мати їх, працюючи за наймом.

Менеджер має бути підготовлений до управлінської діяльності у відповідній галузі на підприємствах, в установах та організаціях всіх форм власності та різної організаційно-правової форми і *знати*:

- ◆ основи загальнотеоретичних дисциплін в обсязі, необхідному для успішного опанування методами економічного і системного аналізу в сфері менеджменту і проведення досліджень зі спеціальності;
- ◆ дисципліни загальноекономічного циклу і спеціальні дисципліни, які розглядають закономірності, особливості, сучасний стан і основні тенденції розвитку економіки;
- ◆ стан і розвиток сучасної менеджерської діяльності на внутрішньому і світовому ринках;
- ◆ стан і розвиток ринку трудових ресурсів;
- ◆ тенденції і перспективи розвитку підприємств різних форм власності та організаційно-правових форм;
- ◆ напрями інноваційної та інвестиційної політики;
- ◆ особливості управління підприємством різних організаційно-правових видів та форм власності;
- ◆ стратегічні цілі та тактичні прийоми функціонування підприємств;
- ◆ основні напрями маркетингових досліджень ринку;
- ◆ специфіку проведення посередницьких операцій при здійсненні комерційної діяльності;
- ◆ методику визначення економічної ефективності управлінської діяльності фірми.

Крім фундаментальних та загальнотеоретичних знань в обсязі, необхідному для вирішення завдань управління, знань з дисциплін економічного циклу, менеджер мусить мати спеціальні *знання* з проблем:

- теорії організації, загальних функцій та методів менеджменту;
- процесу прийняття управлінського рішення та його інформаційного забезпечення;
- керівництва та лідерства, групової динаміки;
- психології та етики ділового спілкування;
- процесу управління підприємством та його ефективності;
- управління персоналом;
- дослідження ринків та споживачів, прогнозування, товарної політики;
- маркетингового планування, цінової та торгової політики;
- формування попиту та стимулювання збуту;
- рекламної та зовнішньоекономічної діяльності;

- фінансової політики, грошового обігу, кредиту;
- бухгалтерського обліку;
- соціальної відповідальності за ринкову діяльність підприємства.

На *основі знань* про умови та фактори конкурентоспроможного функціонування в умовах ринкових відносин, методології аналізу ринкового середовища на мікроекономічному рівні; розуміння взаємозв'язку елементів внутрішнього та факторів зовнішнього середовища менеджер повинен *уміти*:

- розробляти і проводити стратегічну та тактичну політику підприємства у конкурентному середовищі;
- організувати та координувати колективну працю по виробництву товарів та наданню послуг; забезпечувати ефективне узгоджене використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів;
- організовувати та планувати, здійснювати поточний контроль та координацію діяльності, делегувати повноваження; добирати виконавців і розподіляти обов'язки, інструктувати;
- впроваджувати ефективні технології виробництва та обслуговування;
- контролювати дотримання технології виробництва та обслуговування, охорони праці та техніки безпеки; захист довкілля від забруднення і стан навколишнього середовища;
- здійснювати управління інноваційними процесами, спонукати працівників до творчої діяльності, підтримувати нові ідеї;
- організовувати маркетингові дослідження, аналізувати стан і динаміку попиту, формувати попит та стимулювати збут; вести рекламну та консультаційну роботу;
- забезпечувати необхідний рівень якості товарів та послуг, здійснення комерційних операцій та проведення матеріально-технічного постачання і товароруку, укладання та реалізацію контрактів;
- координувати зовнішньоекономічну діяльність;
- розробляти варіанти управлінських рішень, обґрунтовувати вибір оптимального (виходячи з критеріїв соціально-економічної ефективності і екологічної безпеки) та забезпечувати контроль за виконанням; вести діловодство;
- володіти навичками пошуку, збирання і використання інформації, використовувати інформаційні технології менеджменту, економіко-математичні моделі та методи; працювати на комп'ютерах та іншій оргтехніці;
- практично використовувати навички раціональної організації управлінської праці;
- спрямувати діяльність колективу на захист інтересів України при здійсненні комерційної діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- захищати права споживачів;
- вирішувати питання добору, оцінювання, наймання, виховання, розвитку та вивільнення кадрів, концентрувати зусилля на безперервному підвищенні якості роботи персоналу;
- використовувати методи наукової організації праці і оргпроекування, ефективні системи мотивації та оплати праці;
- вирішувати конфліктні ситуації у колективі та здійснювати профілактику конфліктів;
- формувати організаційну культуру бізнесу на підприємстві;
- формувати у працівників підприємства науковий світогляд і сприйняття духовних цінностей;
- забезпечувати соціальний захист працівників;
- оцінювати виробничо-економічний потенціал організації, планувати та прогнозувати діяльність організації чи підрозділу; розраховувати обсяги діяльності та динаміку розвитку;
- оцінювати дані статистичної звітності та бухгалтерського обліку з основних господарських операцій;
- працювати з банками та іншими кредитно-фінансовими установами; контролювати всі види розрахунків;
- забезпечувати ризикозахищеність та конкурентоспроможність діяльності підприємства;
- вільно володіти державною, однією іноземною мовою, а також уміти користуватися однією із слов'янських мов у своїй професійній діяльності.

1.5. Ролі менеджера

Роль — це набір певних поведінських правил.

Роль — це комплекс зразків поведінки, пов'язаних з виконанням яких-небудь функцій.

Як і в театрі, у корпоративній «драмі» кожна роль пов'язана з іншими, тому ефективність антикризового лідера визначається його вмінням вписатися в «ансамбль».

Сукупність видів робіт, що розглядаються в дослідженнях витрат робочого часу деяких категорій управлінських робітників, розділені на групи в залежності від того, в якій ролі виступає управлінський працівник при виконанні даних видів робіт.

Ролі менеджерів

- роль фахівця;
- роль організатора виробничої діяльності колективу;
- роль службовця-техніка;
- роль техника-виконавця.

До робіт, при виконанні яких керівники виступають в ролі інженера-спеціаліста відносять такі функції:

- участь у нарадах;
- отримання завдань та консультацій у вищих посадових керівників;
- консультація підлеглих;
- перевірка роботи підлеглих;
- ознайомлення з технічною документацією;
- розробка ескізів;
- перевірка та виправлення ескізів та креслень;
- робота з довідковою літературою;
- організація та проведення технічного контролю;
- ділові особисті розмови по телефону;
- складання звітів та аналіз забезпеченості матеріалами.

Функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі організатора виробничої діяльності:

- вирішення організаційно-виробничих питань з керівництвом, а також в цехах, змінах;
- перегляд та підпис документів;
- оформлення відпусток, прийняття та звільнення з роботи тощо;
- аналіз показників виробничо-господарської діяльності колективу, розробки плану орг-техзаходів;
- планування;
- розробка та уточнення норм роботи;
- прийом відвідувачів, ділові розмови по телефону;
- розробка інструкцій, нових форм звітності;
- ознайомлення з діловими листами;
- функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі службовця-техніка:
 - підготовка матеріалів для вищих посадових керівників;
 - оформлення службових пояснювальних записок, актів, повідомлень;
 - роботи з креслення;
 - уточнення норм витрат матеріалів;
 - оформлення фінансових звітів;
 - складання планів та звітів за техніко-економічними показниками;
 - заповнення форм періодичної звітності;
 - перевірка нарядів;
 - складання ділових листів тощо.
- функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі техника-виконавця:
 - друкування на комп'ютері;
 - очікування підпису документів вищими посадовими керівниками;
 - виписка та отримання матеріалів;
 - вирішення питань на складах;
 - копіювання креслень, розмноження технічної документації;
 - розрахунки та обчислення;

- реєстрація документів;
- перевірка документів;
- занесення даних у журнал звітності;
- кур'єрська праця;
- пошук документів, довідок, креслень.

Досить поширеним у сучасному менеджменті є рольовий підхід до процесу праці менеджерів. Соціальна роль розглядається як вироблена суспільством програма дій людини у певних обставинах, сукупність вимог, стандартів, взірців поведінки. Рольова поведінка — це своєрідна єдність, взаємопроникнення соціальної ролі та індивідуального виконавця. Виконавець соціальної ролі повинен відповідати прийнятим соціальним нормам і очікуванням оточуючих.

При рольовому підході менеджер — це деяка сукупність ролей, які пропонуються особі як здійснення її зв'язків із суспільством через систему визнання цим суспільством професійної трудової діяльності. Рольовий підхід акцентує увагу на тому, що менеджер діє в рамках соціального, а не технологічного і виробничого простору організації.

Виділяють два класи ролей: *цільові і підтримуючі*.

Цільові ролі спрямовані на відбір і виконання виробничих і групових завдань.

Підтримуючі ролі — це така поведінка управлінця, яка сприяє підтримці і активізації діяльності співробітників і окремих груп.

Рольова модель діяльності керівника складається з трьох управлінських комплексів:

- професійного;
- психологічного;
- організаторського.

Кожний з управлінських комплексів містить три ролі. Професійний управлінський комплекс передбачає ролі підприємця-новатора, комерсанта і адміністратора; психологічний комплекс — ролі лідера-мотиватора, практичного психолога-вихователя, соціального архітектора; організаторський комплекс — ролі інтегратора-координатора, комунікатора, соціального контролера.

Відповідно до точки зору Н. Ладанова, сучасний менеджер виступає в системі суспільного виробництва в декількох ролях:

- «керуючий»;
- «дипломат»;
- «лідер»;
- «вихователь»;
- «інноватор»;
- «людська істота».

Свій перелік менеджерських ролей (адміністратора, організатора, спеціаліста, вихователя, комунікатора, громадського діяча, підприємця) пропонує Т. Шрамченко, але він, на жаль, як і Ладанов, не розшифровує їх зміст.

Деякі дослідники для характеристики й структурування трудового процесу управлінської праці виходять з такої її ознаки, як визначення «розумова».

Розподіл операцій трудової діяльності управлінця на три види (за Кабушкіним)

1. Організаційно-адміністративні і виховні (операції приймання і передавання інформації, доведення рішень до виконавців, контроль виконання);
2. Аналітичні і конструктивні (сприйняття інформації і підготовка відповідних рішень);
3. Інформаційно-технічні (документаційні, обчислювальні і формально-логічні операції)

Розподіл посадової діяльності управлінських працівників за технологією на три основних цикли, в рамках яких виконуються різні операції та процедури (за Черкасовим).

1. *Інформаційний цикл* — пошук, збирання, передавання, опрацювання, зберігання всіх видів інформації — цим переважно займаються спеціалісти і технічні виконавці;
2. *Логіко-мислительний цикл* — вироблення і прийняття управлінських рішень (дослідження, техніко-економічні розрахунки, прогнози, вироблення рішень) — в основному цим займаються керівники і спеціалісти;
3. *Організаційний цикл* — організаційно-управлінські впливи на об'єкт управління для реалізації рішення (добір і розстановка кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконав-

ців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, координування, контроль виконання тощо) — цим займаються керівники.

Загального визнання набула теорія рольового підходу до змісту управлінської діяльності Г. Мінцберга. Хоча у проведеному ним дослідженні брали участь тільки п'ять менеджерів вищої ланки, перевага методу полягає у тому, що фотографія робочого дня проводилась з використанням «прозорого» процесу структурованого прямого спостереження.

Мінцберг виділяє й класифікує десять ролей, поєднавши їх у три блоки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

ДЕСЯТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РОЛЕЙ (ЗА ВИЗНАЧЕННЯМ МІНЦБЕРГА)

Роль	Опис
	Міжособистісні ролі
Головний керівник Лідер З'єднувальна ланка	Символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних завдань правового чи соціального характеру Відповідальний за мотивацію і активізацію підлеглих, за добір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки Забезпечує роботу саморозвиненої мережі зовнішніх контактів і джерел інформації
Інформаційні ролі	
Приймач інформації	Розшукує і отримує різноманітну інформацію (в основному поточну) спеціалізованого характеру, яку успішно використовує в інтересах своєї справи; виступає як нервовий центр зовнішньої і внутрішньої інформації, що надходить в організацію
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих, членам організації; частина цієї інформації має суто фактичний характер, інша потребує інтерпретації окремих факторів для формування установок організації
Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації відносно планів, політики, дій, результатів роботи, діє як експерт з питань даної галузі
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень	
Підприємець Ліквідатор порушень	Шукає можливості самої організації поза її межами, розробляє і запускає «проекти по удосконаленню, які приносять зміни, контролює розробку визначених проектів
Розподільювач ресурсів Той, хто веде переговори	Відповідає за коректуючі дії, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і непередбачених порушень Відповідальний за розподіл всіх можливих ресурсів організації, що фактично веде до прийняття чи схвалення всіх значних рішень в організації Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах

Зазначимо, що переклад самих назв варіюється у різних джерелах, але їх зміст у багатьох публікаціях майже збігається. Мінцберг підкреслює, що ролі не можуть бути незалежними одна від одної, вони взаємопов'язані й взаємодіють, створюючи синергічний ефект.

На засадах рольового підходу Мінцберг характеризує спеціалізацію так: «Менеджери всіх рівнів управління виконують базовий набір завдань, пов'язаних з прийняттям рішень, міжособистісними відносинами і опрацюванням інформації; з цієї точки зору їхня діяльність спеціалізована горизонтально. Але у більш фундаментальному сенсі суто управлінська діяльність не може бути спеціалізованою по горизонталі. Ролі, що їх виконують менеджери, настільки різноманітні, а самим керівникам доводиться так часто переключатися з вирішення одного питання на вирішення іншого, що найменш спеціалізованою в організації є саме управлінська праця».

Однак, на думку Д. Бодді та Р. Пейтона, висновки Мінцберга базуються на спостереженні лише за п'ятьма менеджерами, а отже, виникають питання щодо репрезентативності

отриманих результатів і щодо того, наскільки адекватно уявляють вони дії керівників на інших рівнях управління.

«За лаштунками» залишилися також дві надзвичайно важливі ролі: менеджер як підлеглий (надання консультацій чи допомоги своєму керівнику) і менеджер як працівник (виконання функцій спеціаліста чи робочих функцій).

Пізніше Г. Юкл ввів поняття «вимір менеджерської поведінки» і описав дев'ятнадцять таких вимірів, що описують управлінську діяльність. Підхід Юкла, що містить майже вдвічі більше, ніж у Мінцберга, характеристик менеджерської поведінки, є більш докладною рольовою класифікацією. Разом з тим, обидві класифікації мають багато подібних, а у деяких випадках, навіть ідентичних характеристик. Це дозволяє встановити достатньо повну відповідність між підходами двох авторів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**СПВІДНОШЕННЯ КЛАСИФІКАЦІЙ ОПИСОВИХ ОДИНИЦЬ
МЕНЕДЖЕРСЬКОЇ ПРАЦІ (ЗА МІНЦБЕРГОМ ТА ЮКЛОМ)**

Ролі менеджера за Мінцбергом	Виміри менеджерського поведінки за Юклом
1. Головний керівник	1. Увага до дисципліни 2. Рольове з'ясування
2. Лідер	3. Наснага 4. Увага 5. Схвалення
3. З'єднувальна ланка	6. Сприяння спілкуванню 7. Планування 8. Координація
4. Приймач інформації	9. Сприяння роботі 10. Акцентування ефективності
5. Розповсюджувач інформації	11. Підготовка 12. Поширення інформації
6. Представник	13. Представництво
7. Підприємець	14. Вирішення проблем
8. Стабілізатор	15. Керування конфліктом 16. Участь у рішенні
9. Розподілвач ресурсів	17. Можливість варіювання винагородами 18. Делегування повноважень
10. Той, хто веде переговори	19. Представництво

Бодді та Пейтон наводять результати дослідження Лутенса щодо розподілу менеджером часу на виконання різних ролей, а це вже дещо інше групування ролей.

Діяльність менеджера за Лутенсом складається з:

- комунікацій (обмін інформацією, робота з документами);
- традиційного менеджменту (планування, прийняття рішень, контроль);
- роботи в мережі (взаємодія з індивідами, які не входять до організації, соціальна і політична діяльність);
- менеджменту людських ресурсів (мотивація, управління конфліктами, управління персоналом, підготовка /розвиток).

Як свідчить огляд рольових підходів різних авторів, тлумачення ролі дуже широке, їх перелік у кожного досить суб'єктивний. І хоча кар'єрна траєкторія менеджера може бути описана через освоєння нових ролей, зміну і вдосконалення рольового репертуару, рольове структурування трудового процесу часто провадиться без належного методологічного обґрунтування.

Мінцберг у своїх дослідженнях аналізує роботу менеджера на трьох рівнях: досить абстрактному інформаційному, комунікативному й безпосередньої дії. Перший, зовнішній і найбільш відчутний — це рівень управління безпосередньою дією. Далі — рівень керування людьми, яких спонукають здійснювати ті або інші дії, і рівень управління інформацією, через яку здійснюється вплив на індивідів.

На рівні управління інформацією менеджер не займається ані персоналом, ані діями як такими, а лише інформацією в тій мірі, в якій вона опосередковано впливає на розвиток подій та виконує такі основні ролі, як «комунікація» (обмін інформацією як з індивідами, що знаходяться ззовні — роль оратора, так і з тими, хто перебуває усередині організації — роль провідника) і «контроль» за тим, як підштовхнути або спровокувати підлеглих до певних дій. Існує три основних способи вирішення цього завдання: менеджер створює системи, вбудовує структури і дає вказівки.

На рівні управління людьми менеджер як індивідуальний лідер спонукає і спрямовує співробітників свого підрозділу — мотивує, надихає, тренує і виховує, підштовхує і виконує функції наставника тощо; як груповий лідер створює свою «команду», на рівні організаційної одиниці — створює і підтримує певну культуру діяльності.

На рівні управління безпосередньою дією менеджери, щоб зберегти життєздатність підрозділів, запроваджують інновації, при цьому часто не гребують «особисто докласти до цього руку». Дія означає тут перетворення усередині самої організаційної одиниці, як активні, так і реактивні.

При цьому очевидно, що різні менеджери в різному ступені покладаються на ті чи інші компоненти своєї професії. Так, можна говорити про концептуальний стиль менеджменту, якщо менеджер фокусує зусилля на виробленні структури діяльності, адміністративний стиль, що ґрунтується насамперед на функції контролю, міжособистісний, який покладається на лідерські якості усередині групи і зв'язки в зовнішньому оточенні, та діяльному, в центрі якого — зрима і відчутна дія. У пропонованій Мінцбергом класифікації ці стилі розміщені в порядку наростання їх почуттєвої відчутності.

Як підкреслює Мінцберг, менеджер повинен враховувати всі три рівні одночасно, хоча б він сам і тяжів до якогось одного стилю. Ось чому так важливо поєднати усі компоненти роботи менеджера, щоб з першого погляду було ясно — вони нероздільні.

«Справді, хоча ми й можемо, використовуючи метод абстракції, розділити ці моменти, у реальному житті вони абсолютно нерозривні. Іншими словами, може виявитися корисним і навіть необхідним розмежувати окремі компоненти професії, вивчити й оволодіти нею, однак здійснювати їх відокремлено неможливо. Ядро професії — це свого роду магніт, що стягує й утримує разом всі її елементи, тоді як комунікативне кільце виконує функції мембрани, що регулює потоки інформації між внутрішнім мисленням і зовнішньою поведінкою, що самі по собі стимулюють людей до певних дій. І лише разом вони створюють гармонію, необхідну для ефективного менеджменту».

Міжособистісні ролі виходять з повноважень і статусу керівника і охоплюють сферу його взаємодії з людьми. Вони роблять його центром зосередження інформації, що дає можливість і одночасно змушує грати інформаційні ролі й діяти як центр опрацювання інформації. Беручи на себе ці ролі, керівник здатний грати ролі, пов'язані з прийняттям управлінських рішень.

Аспекти управлінської діяльності, що є загальними для всіх керівників, менш очевидні, ніж розбіжності в їх роботі. Переконалим прикладом, який підтверджує, що знайти спільне в роботі всіх керівників досить складно — є зміст управлінської праці, тобто те, з чого складається робота повсякденній практиці. Більшість людей, в тому числі й самі керівники-практики вважають, що рутинна робота завідуючого відділом не набагато відрізняється від роботи тих, ким він керує. Особливо якщо взяти до уваги, що вони постійно взаємодіють і отримують майже однакову винагороду. Але дослідження показують, що управлінська праця по своїй суті значно відрізняється від неуправлінської. Робота завідуючого відділом, наприклад, має більше спільного з роботою президента компанії, ніж з працею його підлеглих. Коментуючи це, Мінцберг, який провів дослідження з вивчення праці п'яти керівників вищої ланки, стверджує: «Майже вся праця в суспільстві вимагає спеціалізації й конкретизації. Неуправлінська праця більше рутинна, однорідна, однакова, часто повторювана. Керівник же не повинен очікувати такої

однорідності в своїй роботі. Характерним для нього буде короткочасність, різноманітність і фрагментарність здійснюваної діяльності».

Ефективний (антикризовий) лідер виступає в безлічі ролей. При цьому його особистість впливає на характер виконання ролі, а не на її зміст: подібно актору він грає «не ним призначену» роль, однак дає їй індивідуальну інтерпретацію.

У якости основних для антикризового лідера можна виділити такі ролі.

Керівник — це одна з головних комплексу ролей в антикризовому управлінні. У цій ролі лідер розробляє стратегію (стратег), визначає основні завдання реорганізаційної політики (концептолог), здійснює делегування повноважень (організатор). При цьому йому часто доводиться виступати в ролі експерта (при постановці завдань) і арбітра (при вирішенні конфліктних ситуацій).

Натхненник. Антикризовий лідер обов'язково повинен надихати. У стислих часових рамках неможливо домогтися результату без підтримки всього колективу. Ось чому в процесі реорганізації компанії лідерові необхідно створити згуртовану команду однодумців. Саме роль натхненника найбільше сприяє інтеграції цілей, формуванню в колективі почуття місії.

Наставник. Характерною ознакою даної ролі є максимальний потенціал знань і професійна компетентність. Віддаючи наказ або доручаючи що-небудь підлеглим, антикризовий лідер виступає в ролі консультанта (роз'яснюючи мету, завдання, шляхи їх вирішення), а пізніше — контролера (куратора), що виправляє відхилення від заданого курсу й оцінює результати роботи.

Одна з основних функцій у менеджменті — активізація діяльності персоналу. Активізація натхненника відрізняється від активізації наставника. Якщо перший надихає колектив загальною ідеєю, то другий наголошує на діяльності конкретної людини, підкреслюючи її значимість і результативність.

Дипломат. У цій ролі антикризовий лідер виконує представницькі функції, у тому числі пов'язані із зовнішнім і внутрішнім PR. Він — «обличчя» фірми, і від його вміння виступати, давати інтерв'ю, вести переговори багато в чому залежить успіх ділових зустрічей та угод, публіситі компанії.

Інноватор. Антикризовий лідер неодмінно повинен мати інноваційний склад мислення. Часто проблеми підприємства полягають в застарілій технології виробництва або організації менеджменту. В реалізації проекту по подоланню кризової ситуації важливі здатність передбачати й уміняти ризикувати.

Дослідник-прогнозист. У цій ролі реалізується одна з основних функцій менеджменту. Саме завдяки дослідженням стає можливим оптимальне поєднання внутрішніх можливостей фірми й ринкової кон'юнктури. Вони необхідні й при складанні прогнозів, які відіграють важливу роль у побудові тактики й стратегії компанії.

Інформаційний центр. Інформація посідає особливе місце в системі антикризового керування. Повнота, точність, своєчасність, вірогідність зовнішньої й внутрішньої інформації відіграють вирішальну роль у подоланні й профілактиці кризової ситуації. Антикризовий лідер стає вузловим ланкою на перетині різних інформаційних потоків. На етапі фінансово-економічного аналізу йому доводиться стикатися з більшим обсягом даних, що описують діяльність компанії. Результати їхньої оцінки й обліку складають основу стратегії подолання кризи. У процесі тактичної реалізації рішень інформаційний потік змінює напрям — антикризовий лідер стає розповсюджувачем інформації. Його завдання — спрямувати її в потрібний час і місце, щоб скоординувати дії підрозділів компанії та зовнішніх структур.

Умови успішної реалізації ролей ефективного (антикризового) менеджера:

1. Ролі повинні бути взаємозалежними й динамічними. Антикризовий лідер повинен розуміти, що рольова структура його діяльності невіддільна: ролі невіддільні одна від одної і кожна з них перебуває в розвитку, часом переходячи одна в одну.

2. Рольова структура повинна будуватися на основі системного підходу. У будь-якій ситуації домінує певна роль. Оптимальний її вибір спричинює вибір відповідного комплексу ролей.

Таким чином, ефективність антикризового лідера залежить не тільки від того, наскільки реальні особисті характеристики менеджера відповідають якостям, необхідним у кризовій ситуації, а й від того, як вдало він збалансує ситуативний комплекс ролей.

1.6. Вимоги до менеджерів

Виконуючи свої обов'язки, менеджер виступає у певній соціальній ролі, характер якої змінюється з розвитком суспільства.

У період, коли виконавці були в більшості своїй сірою безликою масою, мали низький рівень освіти й універсальні навички, весь час перебуваючи під страхом звільнення і в той же час у постійній готовності до бунту через нестерпні умови праці та життя, керівник мав бути безжалісним диктатором, який управляє персоналом за допомогою примусу.

З підвищенням культурного рівня працівників, усвідомленням ними себе як особистостей роль диктатора перестала відповідати реальним потребам практики управління. В цих умовах виникла нова роль — батька родини, який не тільки віддає розпорядження, карає чи винагороджує, а й створює сприятливий морально-психологічний клімат, вирішує міжособистісні конфлікти, підтримує своїх підлеглих.

Сучасні технологічні і соціальні процеси надзвичайно ускладнились, а знання і кваліфікація виконавців, їх незалежність настільки зросли, що диктаторські замашки і патерналізм практично виключені, неприпустимі, нині домінує ділове співробітництво і консультування. Менеджер стає організатором самостійної роботи підлеглих, об'єднаних у команди.

Досить цікавою є еволюція вимог до керівників. Так, Ф. Тейлор, один із фундаторів науки управління, найважливішими рисами вважав розум, освіту, спеціальні і технічні знання, фізичну спритність чи силу, такт, енергію, рішучість, чесність, розсудливість і здоровий глузд, міцне здоров'я.

А. Файоль так визначає вимоги до керівника: «Перша вимога, якій повинен задовольняти керівник великого підприємства, — бути хорошим адміністратором, тобто бути здатним передбачувати, організовувати, узгоджувати і контролювати. Друга умова полягає в тому, щоб він був компетентним у спеціальній технічній функції, властивій даному підприємству».

Інші якості і знання, які бажано мати всім керівникам:

- 1) здоров'я і фізична сила;
- 2) інтелігентність і розумова сила;
- 3) моральні якості: розсудливість, наполеглива енергія, сміливість, почуття відповідальності, обов'язку і піклування про загальний інтерес;
- 4) високий рівень загальної культури;
- 5) загальне уявлення про всі найбільш суттєві функції фірми.

У Радянському Союзі при доборі управлінських кадрів керувалися чотирима основними вимогами: політична грамотність, моральна стійкість, компетентність, організаторські здібності.

Для порівняння наведемо кваліфікаційні вимоги до особи менеджера у Великій Британії:

◆ розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних особливостей і стилів роботи, володіння засобами підвищення ефективності управління;

◆ здатність розібратися в сучасній інформаційній технології і засобах комунікації, необхідних для управлінського персоналу;

◆ ораторські здібності та вміння висловлювати думки;

◆ володіння мистецтвом управління людьми, добору і підготовки кадрів, регулювання стосунків серед підлеглих;

◆ здатність налагоджувати стосунки фірми з її клієнтами, керувати ресурсами, планувати і прогнозувати діяльність фірми;

◆ здатність до самооцінки власної діяльності, вміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію.

Інститут діагностики менеджменту (Гамбург, Німеччина) пропонує такий перелік вимог до менеджера:

• Розумові здібності: здатність давати оцінки, творче, комплексне, системне, аналітичне мислення.

• Ставлення до оточуючих: контактність, комунікабельність, сила переконання, наполегливість, співробітництво, здатність працювати у команді.

- Особисті риси: інтереси, мотивація, прагнення до успіху, гнучкість, товариськість, надійність.

- Ставлення до праці: сприймання навантаження, ініціатива під час прийняття рішень, здатність до планування, організованість.

У США (Інститут Геллапа) виділяють п'ять основних вимог:

1. знання справи;
2. здоровий глузд;
3. впевненість у власних силах;
4. високий загальний рівень розвитку;
5. здатність доводити розпочате до кінця.

Певний інтерес у зв'язку з цим викликає концепція обмежень. Ідея полягає у тому, що всі менеджери мають можливість розвивати і підвищувати ефективність своєї роботи. Але їх компетентність у різних напрямках дещо різна, певною мірою обмежена. Виявивши такі обмеження, можна зосередити увагу на тих факторах, які заважають повній реалізації всіх особистих можливостей менеджера.

11 потенційних обмежень в діяльності менеджера:

1. Невміння управляти собою. Кожний менеджер повинен навчитися управляти собою і ставитися до самого себе як до унікального ресурсу. Керівники, які не вміють цього робити (правильно «розряджатися»), вирішувати конфлікти, уникати стресів, ефективно використовувати час, енергію і навички) не є ефективними.

2. Розмиті особистісні цінності. Менеджери щодня повинні приймати велику кількість рішень, які базуються на особистісних цінностях і принципах. Якщо особистісні цінності не зрозумілі для себе і оточуючих, то вони сприймуться у викривленому вигляді. В результаті ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень знизиться.

3. Неясні власні цілі. Менеджер, не здатний визначити власні цілі, не може досягти успіху в управлінській діяльності.

4. Загальмований власний розвиток. Здатність до саморозвитку характеризується не тільки постійним навчанням, а й умінням використати отримані знання на практиці.

5. Невміння вирішувати проблеми (приймати рішення). Вирішення проблеми ніколи не було простою справою, але відповідні навички можуть бути значною мірою розвинуті.

6. Відсутність творчості у роботі. Нестандартний підхід до власної діяльності особливо необхідний сучасним менеджерам. Творча особистість підготовлена до роботи в умовах невизначеності. В свою чергу, менеджер, який має відносно низький творчий потенціал, рідко висуває нові ідеї, не здатний стимулювати творчість підлеглих, не бажає експериментувати.

7. Невміння впливати на людей. Ключову роль у питаннях впливу відіграє особистий фактор. Менеджери, які володіють впливом, мають переконливий зовнішній вигляд, поведінку, чітко висловлюють свої думки, впевнені у собі, дають чіткі вказівки, володіють невербальними формами впливу (жести, міміка тощо) мають істотні переваги при керуванні людьми. Менеджер, який не має взаєморозуміння з оточуючими, не вміє проявити себе, матиме низьку впливовість, не користуватиметься авторитетом у підлеглих і колег.

8. Нерозуміння специфіки управлінської праці. Менеджер досягає результату не власною працею, а через інших осіб — розуміння необхідності мотивації підлеглих зумовлює ефективність діяльності.

9. Низькі організаторські здібності (нездатність керувати). Йдеться про здатність менеджера «заряджати» енергією членів колективу, уміння оптимально організувати трудовий процес, розподілити обов'язки і забезпечити контроль і дисципліну виконання.

10. Невміння навчати. Кожний керівник повинен піклуватися про підвищення компетенції тих, ким він керує. Якщо менеджеру не вистачає здібностей і терпіння допомагати розвитку інших, управлінська діяльність гальмується.

11. Невміння формувати колектив. Якщо керівник не в змозі перетворити групу в кваліфікований і результативний колектив, формувати і розвивати його, забезпечувати гармонійне поєднання інтересів працівників, групи і організації — досягнення мети не буде забезпечене.

Управління належить до таких видів людської діяльності, які потребують специфічних людських властивостей, що роблять конкретну особу професійно придатною до управлінської діяльності.

Ці властивості не можна розглядати ізольовано, оскільки вони характеризують одну особу, хоча й з різних сторін. Тільки розглядаючи їх у взаємозв'язку, можна отримати уявлення про працівника, його придатність чи непридатність до управлінської діяльності. Саме комплексний підхід до визначення складу і змісту властивостей, які в сукупності здатні забезпечити якісне виконання менеджером своїх функціональних обов'язків, забезпечує модель сучасного менеджера.

Для того, щоб менеджер мав можливість ефективно керувати, виконувати функції центральної фігури управління, він повинен відповідати сучасній моделі. Перш за все слід виділити деякі загальні передумови, які визначають придатність людини до керівної посади, а вже потім формулювати вимоги до неї.

Найсуттєвішими загальними передумовами є мотиви, якими керується людина, яка прагне до управлінської діяльності, та її розумові здібності.

Різноманітні вимоги до менеджерів можуть бути зведені у дві групи:

1. Ділові якості, які поєднують у собі компетенцію та організаційські здібності.
2. Особистісні риси, які складаються з трьох підгруп: вольові властивості, морально-психологічні властивості, вимоги до здоров'я та способу життя.

Поєднання організаційських здібностей та вольових властивостей зумовлюють таку інтегровану характеристику, як *підприємливість*.

Вольові властивості та морально-психологічні риси в їх поєднанні зумовлюють феномен *лідерства*.

Загальні вимоги до менеджера містяться в законодавстві про працю, в системі державних стандартів та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але вони мають бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, в яких доведеться працювати менеджеру.

Ці риси менеджера є єдністю природних особливостей людини і результатом засвоєння нею соціальних цінностей у процесі навчання і виховання.

Насьогодні спеціалістами закордонних оціночних центрів розроблено від 30 до 100 вимог до сучасних менеджерів — професійних керівників. Але в світі немає людини, яка б володіла усіма якостями, що сформульовані як вимоги до менеджера. У той же час тисячі менеджерів працюють успішно, забезпечуючи високу результативність організацій. Це пояснюється, по-перше, здібністю індивідів за певних обставин компенсувати відсутність або нерозвиненість одних рис іншими і, по-друге, постійним самовдосконаленням.

Формування окремих особистісних рис можливе у процесі навчання, виховання і самовиховання. При цьому головною є умова: у менеджера має бути бажання самовдосконалюватися, бо як тільки настає пауза у саморозвитку, відбувається руйнування уже сформованих управлінських умінь та навичок.

Фундаментальні зміни в суспільстві зумовили і зміни в управлінській діяльності — вона значно ускладнилася в сучасних умовах і не спрощуватиметься у майбутньому. Діяльність менеджера визначається комплексами стимулюючих та дестимулюючих тенденцій розвитку політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів.

Стимулюють діяльність широке поле вибору і виявлення ініціативи, зростання конкуренції, можливість самовираження у творчій змістовній праці.

Дестимулюють — стрес, тиск і невизначеність як у суспільстві, так і в межах окремих організацій, ерозія традиційних цінностей, кількісне збільшення і якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати в умовах обмеженості засобів для цього.

Найважливішою вимогою до менеджера є здатність постійно працювати над собою. Тільки у такому разі можлива успішна адаптація до змін у суспільстві. Менеджер, який припинив роботу над собою, не може успішно вирішувати сучасні проблеми.

Мотиви до зайняття менеджерських посад

Мотиви — це те, що спонукає людину до діяльності. Основними мотивами до зайняття посади керівника є творчі, економічні та амбіційні. Вони не завжди існують у чистому вигляді, вони інтегруються, але в їх ієрархії зазвичай виявляється домінуючий мотив.

Мотивація творча — викликана бажанням людини брати більш активну участь у досягненні цілей системи, поліпшенні її діяльності. Особа бажає отримати адміністративну вла-

ду, щоб у статусі керівника відкрити перспективи, яких у неї не було як у виконавця — використати престиж та суспільну значущість посади для втілення своїх потенційних здібностей. Цим людям імпонує свобода дій і самостійність у прийнятті рішень. У разі нестачі професійних знань такі менеджери завжди мають бажання і волю їх опанувати.

В основі *економічних мотивів* до зайняття керівної посади лежить прагнення до отримання порівняно більше матеріальних благ, які надаються особі, що виконує відповідальну роботу (заробітна плата, премії, участь у прибутках). Таке прагнення зрозуміле й виправдане.

Однак особа, надміру захоплена перспективами свого матеріального благополуччя, має на увазі й ті вигоди, які суперечать інтересам справи.

Амбіційні мотиви пов'язані з честолюбством та суперництвом, прагненням до успіху та самоствердження — нормальними людськими рисами, які зумовлюють бажання займати керівну посаду і можуть надихнути на великі справи. Але якщо ці риси проявляються у гіпертрофованій формі, людина у боротьбі за посаду забуває зміст діяльності. Така людина відчуває особливу прихильність до формальних атрибутів влади, посадових регалій.

Поведінка людей з надмірними амбіціями та схильних до нездорового суперництва за своєю суттю антисуспільна, бо їхній успіх супроводжується зламаними людськими долями. Менеджер, який бачить єдину ціль у задоволенні своїх амбіцій, не здатний керувати без адміністративного насильства.

Охоплена марнославством і амбіційністю людина, порівнюючи себе з іншими, бачить себе у невідгідному світлі. У неї може виникнути бажання, не враховуючи свої здібності, вибитися у керівники та випередити у посадовій ієрархії своїх конкурентів. Страждаючи від заздрості до своїх більш достойних колег та підігриваючи себе вогнем честолюбства, така людина не гребує нічим, щоб домогтися бажаної посади.

Мотиви економічні можуть, наприклад, чудово гармоніювати з творчими, а можуть і суттєво розходитися. Але в ієрархічній структурі мотивів звичайно знаходиться провідний, який підпорядковує собі всі інші.

Значущість того чи іншого мотиву може змінюватися з часом. Життя дає багату палітру змін у мотивації інтересу до посади, які визначаються умовами управлінської діяльності і особистісними характеристиками керівника. Людина, яку в службовій кар'єрі вабив лише блиск посадових атрибутів, може з часом прийти до глибокого усвідомлення свого призначення і самовираження.

Але часто трапляється зворотна трансформація: людина, що прагнула до керівної посади, щоб втілити свої здібності у конкретні справи, з часом стає рабом тих самих посадових атрибутів, якими раніше нехтувала. Перебуваючи на орбіті постійної уваги оточуючих, серед яких є й такі, які дивляться на неї із захватом і уклінністю, вона поступово переймається усвідомленням незвичайності свого статусу, позначеного владою та пошаною, починає вірити у свою непогрішимість та виключність, дозволяє собі різні послаблення. Така людина стає глухою, до аргументів і критики і все частіше допускається помилок. А це шкодить справі.

Мотиви вибору посади можуть бути виявлені у процесі співбесіди з претендентом, за даними відгуків та характеристик, шляхом спостереження.

Розумові здібності

Ще одна з передумов до зайняття керівної посади — розумові здібності.

Потреба враховувати розумові здібності претендентів на менеджерські посади зумовлена тим, що людині важко самій усвідомити межі своїх можливостей. Вона, як правило, схильна їх перебільшувати. Як слушно зауважив Ларошфуко: «Всі скаржаться на свою пам'ять, але ніхто не скаржиться на свій розум».

Розум можна класифікувати за багатьма ознаками. Розрізняють, наприклад, розум теоретичний, практичний та універсальний. Теоретичний розум характеризується здатністю мислити абстрактними категоріями, відволікаючись від конкретного. Людина з розвиненим практичним розумом міркує конкретніше, швидше й точніше сприймає ситуацію, оперативно знаходить шляхи вирішення конкретних проблем. Люди з універсальним розумом, вільно орієнтуючись у поточних обставинах, у той же час виявляють схильність до абстрактного мислення.

Розум буває активний і пасивний, жвавий і млявий, наполегливий і безвольний, творчий і наслідувальний, показний і глибокий, конкретний і абстрактний.

Відомі спроби розглядати та оцінювати розум у зв'язку з мудрістю та інтелектом. Відомий спеціаліст з дослідження управлінських операцій Р. Акофф дає таке визначення мудрості: «Мудрість — це здатність передбачати віддалені наслідки дій, готовність пожертвувати теперішньою хвилиною вигодою заради більших благ у майбутньому і вміння управляти тим, що піддається управлінню, не засмучуючись тим, що не піддається управлінню». Таким чином, мудрість спрямована у майбутнє. Мудра людина прагне управляти майбутнім.

Чинники оцінювання основних характеристик розуму:

- гнучкість та рухливість;
- глибина та широта;
- логічність та самостійність суджень;
- критичність та допитливість;
- творчість та ініціативність;
- швидкість сприйняття інформації та процесів мислення, які значною мірою визначають оперативність і продуктивність управлінської діяльності.

Під *допитливістю* розуміють прагнення людини дізнатися про те нове, з чим вона зустрічається у житті, розібратися в основних, раніше не відомих їй явищах.

Глибина розуму. Ця властивість інтелекту проявляється у здатності людини висвітлити суть конкретного явища, в її умінні з'ясувати основні, суттєві зв'язки між явищами і всередині них.

Гнучкість та рухливість розуму. Ці риси характеризують здатність людини швидко відмежуватися від старих зв'язків в аналізі подій і швидко встановлювати нові, при цьому вмінні розглядати явище, факт з незвичної точки зору.

Логічність. Ця властивість розуму характеризує перебіг процесу мислення і визначається співвідношенням аналізу-синтезу, чіткою спрямованістю процесу мислення, його послідовністю, відповідністю поставленому питанню, правильним співставленням загальних і часткових проблем.

Доказовість і критичність розуму відображають уміння людини обґрунтувати своє рішення. Мислення набуває доказовості і переконливості тоді, коли людина здатна привести для обґрунтування свого рішення неспротивні аргументи і факти.

Важливим для менеджера є *системне мислення* — найбільш придатний в області менеджменту інструмент для протистояння парадоксам. Це схильність до аналізу і синтезу, вміння відділяти суттєве від несуттєвого, діалектично охопити явище як ціле, в усьому різноманітті елементів, які складають його, та зв'язків між ними. Системне мислення не уникає складнощів та охоче сприймає «непередбаченості» багатьох явищ та процесів.

Успішність управлінської діяльності значною мірою визначає креативність як здатність до творчого вирішення завдань. Найважливішою є роль її в інноваційній діяльності. Саме у процесі розробки і впровадження в організації інновацій менеджер виступає як новатор, творець. При цьому креативність керівника проявляється вже у його здатності бачити елементи новизни, творчості у діяльності інших людей, в першу чергу підлеглих, в умінні розкрити їх особистий потенціал. Ця властивість необхідна менеджеру також для розробки стратегічних управлінських рішень, цільових комплексних програм тощо.

Реалістичний погляд на речі — суттєва перевага менеджера. Але розвинене уявлення, природна здібність фантазувати можуть посилити його потенціал, сприятимуть підвищенню якості і результатів його діяльності. Потреба в уявленні легко підтверджується тим, що кожному творчому працівникові доводиться подумки відтворювати різні варіанти рішень, перш ніж діяти. Таке перенесення «проб та помилок» зі сфери реалій в уяву прискорює процес адаптації менеджера до змін ситуації. Можна сказати, що межі досягнутого керівником багато в чому залежать від меж його уявлення. Чим самостійніший менеджер у своїх діях, тим з більшою користю для справи він зможе використати свою уяву.

Оцінювання розумових здібностей — справа досить складна. Непрямою оцінкою слугують успішність під час навчання, попередні посади, тестування, співбесіда, ділові ігри тощо.

Таким чином, соціально мотивований інтерес до керівної діяльності та достатні розумові здібності — це неодмінні передумови, мінімально необхідні загальнолюдські властивості, які мають бути притаманні людині, яка претендує на посаду.

Ділові якості

Ділові якості — це здатність знаходити у межах власної компетенції, наданих повноважень та засобів найкращий підхід до ситуацій та найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання. Конкретні ділові властивості виявляються в умінні провести кваліфікований аналіз ситуації і розібратися в складних обставинах, розробити альтернативні варіанти рішення з наступним вибором найбільш результативного, своєчасно визначати склад дій, необхідних для вирішення проблем, чітко ставити завдання підлеглим і здійснювати ефективний контроль за їх виконанням, залишатися самокритичним в оцінюванні підсумків діяльності.

Ділові якості — складна категорія. Це симбіоз двох складових: компетентності та організаторських здібностей.

Компетентність — *сума спеціальних знань та досконале знання своєї справи*. Визначається професійними знаннями (освіта, підготовка) та практичним досвідом.

Управлінські знання менеджер отримує у системі вищої освіти, а також шляхом самоосвіти: вивчення спеціальної літератури, спостереження, спілкування з колегами та науковцями, відвідування професійних виставок тощо. Важливим є уміння пов'язувати нові знання зі старими, швидка реакція та орієнтація.

Управлінські уміння — це застосування знань на практиці, трансформовані знання, які втілюються при здійсненні конкретних управлінських операцій. Уміння керівника є відносно сталими характеристиками особи (уміння слухати, організувати виконання тощо).

У свою чергу уміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на підсвідомому рівні), називаються навичками. Навички залежать здебільшого від стажу роботи керівника і являють собою вироблення певних управлінських стереотипів поведінки (розмова по телефону, ведення наради, роботи на комп'ютері тощо).

Уміння і навички пов'язані між собою, але навички є більш конкретними, в той час як уміння — більш універсальні.

Менеджер, звичайно, не може бути однаково компетентним з усіх питань, у вирішенні яких він бере участь, і в цьому немає нічого компрометуючого. Однак йому не обійтися без певної суми професійних знань та навичок, достатніх для чіткого розуміння цілей та прийняття нових ідей, для кваліфікованого аналізу виникаючих ситуацій та прийняття обґрунтованих рішень.

Некомпетентний менеджер неминуче потрапить у принизливу залежність від свого оточення, бо змушений оцінювати обстановку по підказці своїх підлеглих або вищого керівництва. Як правило, йому важко висловити вагоме судження та почати активні дії. Не дивно, що такий менеджер проявляє підозрілість щодо дій та суджень підлеглих, оскільки сам не в змозі розібратися у суті справи. Нерідко він змушений імітувати корисну діяльність, бо не здатний до реальних і відповідальних дій.

Небезпека некомпетентного керівника не обмежується негативними наслідками не обґрунтованих рішень, які він приймає самостійно. Звичайно такий керівник, прагнучи приховати незнання справи, намагається оточити себе такими ж некомпетентними людьми та віддалити здібних працівників, не розуміючи, що тим самим робить крок до безславного завершення своєї кар'єри.

Професійна підготовка оцінюється на підставі документів про освіту (дипломи, атестати, сертифікати, посвідчення, довідки тощо), свідченням професійного досвіду є трудова книжка, резюме.

Організаторські здібності менеджера — *це навички налагодження спільної роботи багатьох людей, розпорядливості*.

Організаторські здібності виявляються в умінні:

- ◆ оцінити ситуацію, визначити черговість завдань, розрахувати термін їх виконання;
- ◆ своєчасно приймати аргументовані рішення, узгоджуючи свої задуми з реальними умовами і забезпечувати їх виконання;
- ◆ направляти, координувати та контролювати діяльність підлеглих; раціонально розподіляти працю між співробітниками та інструктувати їх, забезпечити їх взаємодію;
- ◆ домагатися реальної персональної відповідальності кожного за виконання доручених завдань;

◆ підтримувати дисципліну виконання, налагодити дієву систему контролю результатів їх діяльності;

◆ йти на виправданий ризик в умовах невизначеності, обмеженості інформації та нестачі часу;

◆ активно використовувати для досягнення мети зовнішні фактори та зміну обставин;

◆ створювати оптимальні комбінації наявних ресурсів.

Менеджер розуміє, що не може покладатися тільки на себе, і заохочує до управлінської діяльності компетентних, ініціативних та сумлінних працівників. Здібний організатор спирається на розум всього колективу, його наполегливість ніколи не переходить у впертість та несприйняття чужої думки. Таким чином він привчає підлеглих до самостійності. Він не уникає відповідальності ні за прийняття рішень, ні за результати їх реалізації, ні за наслідки діяльності своїх підлеглих.

Найбільший успіх досягається тоді, коли керівник знає не тільки те, що йому належить робити, а й те, чого не слід робити самому, використовувати максимально потенціал своїх підлеглих.

Організаторські здібності є, по суті, покликанням, особливою властивістю особи, яка визначається значною мірою її природними задатками. Як і будь-які інші, вони розвиваються, збагачуються та шліфуються у процесі навчання та роботи. Але слід враховувати, що за різними оцінками, тільки 4—6 % працездатного населення мають достатньо виражені організаторські здібності.

Особистісні риси

Вольові властивості

Компетентна особа з розвиненими діловими якостями може виявитися не здатною керувати колективом, якщо їй не вистачає особистісних рис, перш за все, *вольових*.

Воля — це свідоме регулювання людиною своєї поведінки та діяльності, пов'язане з подоланням внутрішніх та зовнішніх перешкод.

Для менеджера важливі:

• *цілеспрямованість* — уміння людини підпорядковувати свої дії поставленим цілям. Цілеспрямовані особи мають чіткі й визначені цілі в житті;

• *наполегливість* — уміння мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами, здатність спрямовувати і контролювати поведінку відповідно до визначеної мети;

• *рішучість* — уміння прийняти та втілити в у життя швидкі, обґрунтовані рішення. Рішуча людина здатна в потрібний момент відкинути коливання і сумніви й рішуче зупинитися на конкретній меті та визначити способи і засоби її досягнення;

• *ініціативність* — уміння працювати творчо, діяти ініціативно;

• *самостійність* — уміння не піддаватися впливам різних факторів, які можуть відволікати від досягнення мети, критично оцінювати поради та пропозиції інших, діяти спираючись свої погляди та переконання;

• *сміливість* — уміння подолати страх і йти на виправданий ризик заради досягнення мети, незважаючи на небезпеку для власного благополуччя.

• *витримка* — уміння відкидати дії, почуття і думки, які заважають здійсненню прийнятого рішення.

Гнів — це явище, привід до якого трапляється у роботі керівника частіше, ніж у більшості інших людей. Неконтрольовані обставини часто змушують менеджера гніватися. Проте від керівника очікують самоконтролю і збереження спокою більше, ніж від підлеглих.

Важливе значення для менеджера має такі особистісні риси, як впевненість у собі, пов'язана з наявністю у людини чіткої цілі і здатності до рішучих дій для її досягнення.

Учені в галузі психології управління наводять практичні рекомендації щодо формування у менеджерів навичок впевненості у собі. Основними з них є такі: необхідність уникати негативних емоцій в процесі ділового спілкування, чітко висловлювати свої думки, триматися дружньо і привітно, бути наполегливим і рішучим у досягненні поставлених цілей, не боятися помилок.

Морально-психічні якості

Вимоги до *морально-психічних* якостей відзначаються різноманітністю, тому що складною є психічна структура самої особи. Вони необхідні для створення у колективі клімату, який сприяє розвитку здорових міжособистісних стосунків, свідомої дисципліни трудових відносин.

Менеджмент — це керівництво людьми, повсякденне їх виховання, причому не інструкціями, а високою організованістю, принциповістю, справедливістю, власним прикладом. Виконавцям імпонує менеджер, схильний до колективного прийняття рішень, заохочення критики і самокритики, подолання тенденцій бюрократизму і підлабунництва, який довіряє співробітникам і справедливо оцінює результати їхньої праці, віддає перевагу методам переконання перед методами примусу.

Значення моральних рис, репутації менеджера зростає в умовах корупції та розвитку тіньової економіки в суспільстві.

Морально-психічні властивості зумовлюють можливість керівника приваблювати людей до себе, без чого неможливо розраховувати на успішну управлінську діяльність.

Цю підгрупу складають:

- чесність та порядність, правдивість і щирість, скромність та простота;
- принциповість, розвинене почуття відповідальності, висока вимогливість до себе та інших;
- справедливість, доброзичливість, неупередженість та повага у стосунках з підлеглими, здатність створювати у колективі настрій, який сприяє продуктивній діяльності;
- знання людської психології та індивідуальний підхід до підлеглих з урахуванням їхніх особистісних параметрів — характеру, темпераменту, ціннісних орієнтирів, здатність працювати з людьми і знання методів ефективного впливу на них;
- готовність до налагодження контактів з підлеглими, прагнення до захисту їхніх законних інтересів, турбота про їхні повсякденні потреби;
- здатність до співпереживання, ідентифікації (уміння подумки поставити себе на місце іншої людини і подивитися на проблему з її позицій);
- доброта, тактовність, визнання успіхів інших, відсутність дріб'язковості;
- об'єктивність, тверезе сприйняття критики;
- терпимість та ввічливість, розсудливість та врівноваженість;
- комунікабельність, уміння слухати та чути;
- розвинене почуття гумору;
- почуття особистої відповідальності, або надійність.

Риса, яка особливо необхідна менеджеру будь-якого рівня — це комунікабельність. У процесі виконання своїх функцій менеджер взаємодіє з колегами, підлеглими, керівниками, акціонерами, постачальниками, споживачами, представниками контролюючих органів та іншими людьми і організаціями, які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з діяльністю даної організації. Щоб працювати з людьми, які відрізняються за своїм статусом та інтересами, менеджер повинен мати сукупність специфічних особистісних рис, які посилюють довіру і повагу з боку тих, з ким вони контактують.

Комунікативні навички необхідні менеджеру для того, щоб правильно розуміти інших людей і ефективно взаємодіяти з ними. Йому не обійтися без цих навичок у більшості ситуацій, оскільки його діяльність зводиться саме до того, щоб досягти конкретних цілей за допомогою інших людей.

Однією з комунікативних навичок є навичка спілкування — обміну інформацією. Саме спілкування сприяє веденню справ всередині організації і встановленню сприятливих взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем. Кваліфікований менеджер завжди чутливо сприймає реакцію людей на його слова і прислуховується до того, що вони говорять у відповідь.

Кваліфікований менеджер знає, як обирати найбільш адекватні інформаційні засоби чи канали комунікацій.

Уміння спілкуватися з людьми, швидко і без напруження увійти в контакт з будь-якою людиною, впливати на людей, виступати публічно — умова успіху управлінської діяльності.

Менеджер має бути тонким психологом, який відкриває у працівників внутрішні сили і здібності, про які ті, можливо, і самі не підозрювали; застерігає від помилок, підтримує у хвилини сумнівів і невдач. У роботі йому заважатиме надмірна емоційність, яка впливає на хід прийняття рішень та їх виконання. Емоційний керівник схильний до імпульсивних, покvapливих, необґрунтованих дій, іноді до грубощів у спілкуванні. Надмірна емоційна напруга негативно впливає і на інтелектуальну діяльність, і на взаємовідносини з колективом.

Разом з тим емоційність є позитивним фактором в управлінні. Почуття сприяють піднесенню фізичних і духовних сил, формуванню захопленості справою, без чого успіх неможливий.

Важливою для менеджера є властивість саморефлексії, тобто потреба і вміння самопізнання.

Вимоги до здоров'я та способу життя

До особистісних рис менеджера включають також вимоги до стану його здоров'я та способу життя. Насамперед висока працездатність, стресовитривалість, відсутність значних вад у мові та шкідливих звичок. Ці якості є необхідними в умовах постійного перевантаження, одночасного виконання кількох робіт, значної нервової і розумової напруженості, які характеризують управлінську працю.

Емоційна врівноваженість — це контроль менеджером своїх емоційних проявів. Вона є умовою для підвищення працездатності, ділової активності. Не менш важливо для менеджера опанувати засобами емоційного розвантаження: прийомами м'язової релаксації, аутотренінгом тощо.

З емоційною врівноваженістю тісно пов'язаний термін «стресовитривалість». «Стрес» (англ. «stress» — «напруження»), термін, який використовується для визначення широкого кола станів людини, які виникають у відповідь на різні екстремальні впливи (стресори). Залежно від виду стресора і характеру його впливу виділяють фізіологічний і психологічний (емоційний) стреси. Емоційний стрес з'являється у ситуаціях загрози, небезпеки, кривди тощо. Слід відрізнити стрес як напруження, що мобілізує зусилля по досягненню важливих для людини життєвих цілей, від «дистресу», який є наслідком перенапруження, знижує життєву активність і дезорганізує поведінку. Тому стрес необхідний, і, як показують численні дослідження, він пов'язаний з будь-якою діяльністю, уникнути його може тільки той, хто нічого не робить. Завдання полягає у тому, щоб уникнути дистресів.

Навіть у добре керованих системах повсякденно виникають ситуації, які викликають стрес. Керівник відчуває стрес внаслідок того, що йому не вистачає часу на виконання всього обсягу запланованої роботи, якщо ситуація стає неконтрольованою, якщо необхідно терміново обрати одну з кількох не кращих альтернатив, якщо виникає конфлікт ролей або їх невизначеність. Крім того, життєдіяльність людини не обмежується тільки працею, і причини багатьох стресових ситуацій — поза роботою. Вміння впоратися з власною напруженістю, максимально зменшити прояви стресових симптомів, уникнути дистреса є професійно необхідним. Низька власна стресовитривалість керівника породжує ланцюг стресів у колективі.

Серед багатьох рекомендацій по підвищенню рівня стресовитривалості спеціалісти рекомендують такі, як необхідність вести розмірене життя, мати почуття гумору тощо.

До найбільш важливих здібностей менеджерів належить вміння реалізувати поставлені цілі, делегувати повноваження і відповідальність; організувати і мотивувати групову роботу, встановлювати пріоритети, самопізнавати і самооцінювати, переконувати, аналітично мислити, розпізнавати найбільш суттєві фактори, систематизувати, опрацьовувати і формувати інформацію, розробляти програми, виявляти тенденції, розподіляти сили і час. Підкреслюється необхідність пристосування засобів і методів керування до специфічних особливостей галузі, керуемого об'єкта і управлінських функцій, які реалізуються на тому чи іншому ієрархічному рівні управління.

Таким чином, поряд з управлінською, правовою, економічною підготовкою кожному менеджеру необхідна серйозна психологічна підготовка (у навчальних планах американських шкіл бізнесу психології відведено від 20 до 40 % навчального часу), а також розвиток спеціальних здібностей до керування соціотехнічними системами, якими є сучасні організа-

ції. У зв'язку з цим кожний кандидат у менеджери (як і працюючий) має бути впевнений у правильності професійного вибору, чому може сприяти проведення психологічної самооцінки. Наприклад, дослідження, проведені в корпорації «Дженерал електрик», виявили що майже 90 % керівників і 86 % підлеглих впевнені у необхідності регулярної самооцінки, яка розглядається як важлива складова частина оцінки менеджера в цілому.

Для проведення самооцінки менеджерів часто застосовуються прості психологічні тести, які дають можливість в першому наближенні виявити спрямування інтересів, рівень розвитку управлінських здібностей. Особливе значення слід надавати виявленню у менеджерів таких необхідних особистих властивостей, як вольові якості, підприємливість, схильність до лідерства, рішучість та комунікативність.

Професійне самовизначення менеджерів сприяє якісному відбору претендентів на цю роль і одночасно підвищує ефективність роботи вже працюючих.

В американських школах бізнесу кандидат на отримання сертифіката менеджера повинен продемонструвати свою компетентність у таких напрямках:

1. Розуміти природу управлінських процесів, знати основні оргструктури, функціональні обов'язки і стилі роботи менеджерів; мати чітке уявлення про відповідальність менеджера, про розподіл відповідальності по рівнях керування, а також про способи підвищення ефективності керування системами;

2. Знати інформаційну технологію і засоби комунікації, які необхідні для керування персоналом, вміти письмово і усно викладати свої думки;

3. Бути компетентним у керуванні людьми, доборі і підготовці спеціалістів, які здатні до лідерства і нормалізації ділових і особистих взаємовідносин серед підлеглих;

4. Знати особливості взаємовідносин між фірмою та її клієнтурою;

5. Володіти здібностями до управління ресурсами;

6. Мати здібності до планування і прогнозування діяльності фірми з використанням технічних засобів;

7. Вміти оцінювати особисту діяльність, робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію, виходячи з цих вимог і очікуваних змін у майбутньому

Таким чином, частка управлінської праці в процесі людської діяльності в кожному конкретному випадку різна і залежить від посади, сфери діяльності, працівника, рівня його компетентності, підготовленості, вміння організувати власну працю і діяльність очолюваного ним колективу.

Поняття «управлінська діяльність» є більш широким, ніж «управлінська праця», оскільки в управлінській діяльності беруть участь управління, праця, людина і природа. Вона є провідною, спрямовуючою серед решти видів діяльності. Вплив здійснюється не на управління, а на процес його здійснення.

Таким чином, поняттю «управлінська діяльність» можна дати наступне визначення: **управлінська діяльність** — це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно) по досягненню тих чи інших цілей, вирішенню відповідних завдань, виконанню функцій.

Керівники всіх ланок організації виконують управлінські дії, але не можна сказати, що всі вони займаються одним і тим самим видом діяльності. Окремим керівникам доводиться витратити час на координацію роботи інших керівників, які в свою чергу координують роботу менеджерів нижчого рангу.

Вимоги до антикризового менеджера

1) Кризи — природний наслідок розвитку організації. Їх відсутність — ознака застою, латентної «хвороби» корпоративної структури, що непомітно може привести компанію до летального результату;

2) Ефективне керування є антикризовим. Для здорової корпоративної культури подолання кризи є своєрідним «загартуванням». Саме після цього компанії виходять на новий рівень розвитку. Більше того, їхні топ-менеджери часто самі «провокують» кризу, щоб активізувати творчу енергію співробітників.

Ці тези є хрестоматійними. Але чи багато керівників поділяють їх на практиці? Гадаю це питання є риторичним.

Головна роль в антикризовому менеджменті належить лідеру. В організаціях бюрократичного типу йому відводиться неадекватне місце в корпоративній ієрархії. Але в критичній

ситуації саме до нього звертаються по допомогу. Добре, якщо антикризові лідери є на кожному рівні керування компанії, ще краще — якщо їхні формальні повноваження відповідають неформальному авторитету.

Антикризовий лідер: хто він?

Антикризовий лідер — це певний тип особистості, яка володіє унікальною системою знань та умінь. Найважливішими факторами, що впливають на її ефективність, є умови роботи (наприклад, специфіка передкризового стану, перебіг кризи й посткризової ситуації), а також особливості системи керування.

Коли ми говоримо про знання й уміння, якими повинен володіти антикризовий лідер, йдеться не просто про обсяг і перелік інформації, що перевищує середній рівень, а про їх певне співвідношення й взаємозв'язок. Системність мислення дозволяє антикризовому лідеру вільно орієнтуватися в різноманітних проблемах організаційно-технологічного й соціально-економічного розвитку компанії, глибоко й нестандартно аналізувати події, виявляти ініціативу тоді, коли іншим ситуація здається безвихідною.

Уміння антикризового лідера можна класифікувати за такими основними групами.

I. Уміння, необхідні для реалізації функцій антикризового управління:

- уміння доводити до логічного завершення управлінський цикл, тобто досягати поставленої мети (ставити перспективні цілі й завдання, у чіткій і зрозумілій формі доводити завдання до підлеглих, раціонально планувати роботу, оперативно керувати в умовах, що змінюються, ефективно контролювати виконання);
- уміння вести оперативні наради, службову переписку, ділові переговори;
- уміння координувати діяльність керованої системи: розподіляти функції, завдання, повноваження й обов'язки;
- уміння делегувати повноваження й функції;
- уміння активізувати роботу співробітників: стимулювати, мотивувати, надихати;
- уміння організувати власну роботу.

Реалізація умінь цієї групи передбачає наявність таких індивідуальних якостей: демократичність, цілеспрямованість, швидкість прийняття рішень, компетентність, організованість, відповідальність, вимогливість, комунікабельність, енергійність, перспективність (передбачливість), поінформованість.

II. Уміння, пов'язані з реалізацією педагогічної функції

Для ефективної її реалізації антикризовий лідер повинен мати більш високий рівень професійних і морально-етичних якостей, володіти основами соціальної психології й конфліктології, що безпосередньо позначається на його *авторитеті* й *престижі*.

Між цими поняттями існують принципові розбіжності.

Авторитет — це міра того, наскільки інші співробітники зважають на думку лідера, його поради, вказівки й розпорядження.

Престиж — ступінь визнання можливостей, переваги знань, заслуг та успіхів лідера, рівень його впливу на інших співробітників.

Авторитет забезпечує антикризовому лідеру додаткові можливості впливу на підлеглих у вирішенні термінових завдань. Престиж також є важелем впливу, особливо в інтелектуальних і творчих колективах.

Для реалізації педагогічної функції антикризовому лідеру необхідні: коректність, витриманість, уважність до співрозмовника, порядність, людяність, тактовність, справедливість, доброзичливість.

III. Комунікативні вміння

Оптимізація комунікаційної мережі потребує від антикризового лідера уміння спілкуватися з людьми, налагоджувати контакти зі співробітниками, партнерами й представниками державних структур. До цієї групи якостей належать: уміння вислухати співрозмовника, ставитися з розумінням до його інтересів, контролювати власні емоції, добре володіти пи-

сьмовим й усним мовленням. До індивідуальних якостей, що сприяють реалізації цієї функції можна ще додати: привабливість, життєрадісність, стриманість, вихованість тощо.

Наступною важливою складовою моделі антикризового лідера є психологія особистості. Її визначають три характеристики: тип особистості, темперамент і рівень інтелекту.

Як відомо, щодо типу особистості розрізняють дві крайності: екстраверт (спрямована на зовнішній світ та інтроверт (на внутрішній світ). На наш погляд, в особистості антикризового лідера має бути більше рис інтроверта, насамперед через більш розвинуту у представників цього типу інтуїцію. Що стосується темпераменту, оцінка особистості за цією характеристикою досить умовна. Однак можна стверджувати, що, наприклад, меланхолік навряд чи зможе ефективно управляти кризовою ситуацією.

Рівень інтелекту має три оцінки — низький, середній і високий. Зрозуміло, що вирішення проблем комплексного характеру, «наскрізних», а також тих, що виникають на стику областей знань, передбачає наявність у антикризового лідера високого рівня інтелекту.

За роки самостійності України Міністерством праці і соціальної політики розроблено кілька державних стандартів, які створюють рамкові умови регулювання правових відносин у сфері праці, освітньої діяльності та пенсійного забезпечення. Аналіз чинних стандартів і порівняння їх з міжнародними свідчать, що вони недостатньо відображають реалії вітчизняного ринку праці і економіки взагалі.

Розробники вітчизняного Класифікатора професій ДК 003-95, за яким ведеться все кадрове діловодство у країні, фіксується кар'єрна траєкторія кожного працівника, вписується кваліфікація в документи про освіту випускників кожного рівня, визначаються первинні посади у стандартах освіти, посилаються на Міжнародну стандартну класифікацію професій ISCO-88 /H8/, здійснену Міжнародною організацією праці (МОП-ILO).

Управлінські професії зосереджені у перших чотирьох розділах (1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники та менеджери; 2. Професіонали; 3. Фахівці; 4. Технічні службовці); кількість класифікаційних одиниць, до яких потрапляють професійні назви менеджерських робіт, становить 7 підрозділів, 22 класи, понад 80 груп, кількісні характеристики яких дещо відрізняються у вітчизняному та міжнародному стандартах.

Міжнародний «Класифікатор» визначає необхідний освітній рівень до кожного розділу. З урахуванням міжнародного характеру класифікації ці рівні визначено через ступінь і тривалість підготовки у вищих закладах освіти в роках — це одиниці освітніх категорій за Міжнародною статистичною класифікацією освіти (ISCED-Париж, ЮНЕСКО, 1976).

Вітчизняний «Класифікатор професій» визначає освітній рівень до кожного розділу у відповідності із «Законом про освіту» і прагне раціонально використати ґрунтовно підготовлених працівників з освітньо-професійними рівнями «спеціаліст» і «магістр» — деяка штучність існування поділу за цими рівнями вже неодноразово відзначалася освітянською спільнотою, а Міністерство праці і соціальної політики змушене вносити зміни до «Державного класифікатора професій». Це проблема недосконалості «Закона про освіту».

Невирішеним залишається питання визначення кваліфікації у документі про освіту. Сам Державний класифікатор професій наводить таку інформацію про кваліфікацію: «Кваліфікація — здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи», «Кваліфікація визначається рівнем освіти і спеціалізацією».

За Міжнародним класифікатором кваліфікація теж визначається як «здатність виконувати завдання і обов'язки відповідної роботи і має два виміри: а) рівень кваліфікації; б) спеціалізація». «Рівень кваліфікації визначається рівнем формальної освіти, неформальним навчанням та набуттям досвіду».

У Міжнародному класифікаторі професій визначається як сукупність робіт, основні завдання і обов'язки яких характеризуються високим ступенем подібності. Міжнародний класифікатор не регламентує способу визначення кваліфікації у документах про освіту — ймовірно, тому, що в більшості країн ці документи фіксують тільки освітній, а не освітньо-кваліфікаційний рівень.

Використовуючи міжнародний підхід, варто визначати кваліфікацію в дипломах про освіту за рівнем освіти і напрямом (спеціальністю); у додатку до диплома зазначати професійне спрямування (спеціалізацію):

- молодший спеціаліст — спеціальність /спеціалізація/;
- бакалавр з напрямку за професійним спрямуванням;

- спеціаліст зі спеціальності /спеціалізація/;
- магістр зі спеціальності /спеціалізація/.

Як уже зазначалося, управлінські професії зосереджені у перших чотирьох розділах Державного класифікатора. Якщо трактувати «менеджмент» як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та управляють ними шляхом визначення цілей і розробки способів їх досягнення, спрямовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, які працюють в організації, то основна кількість професійних менеджерських видів робіт зосереджена у двох підрозділах першого розділу відповідного вітчизняного стандарту (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**РОЗДІЛИ ТА ПІДРОЗДІЛИ, ЯКІ МІСТЯТЬ ПРОФЕСІЇ, ПОЗНАЧЕНІ ТЕРМІНОМ
«МЕНЕДЖЕР» У МІЖНАРОДНОМУ КЛАСИФІКАТОРІ ISCO-88, І ВІДПОВІДНІ ЇМ
У ДЕРЖАВНОМУ КЛАСИФІКАТОРІ УКРАЇНИ ДК 003-95**

№	ISCO-88	ДК 003 –95
12	Corporate managers (до цієї групи включено осіб, які керують організаціями, підрозділами і мають у своєму підпорядкуванні трьох і більше менеджерів нижчого рівня [7 с. 13])	Керівники підприємств, установ, організацій
121	Директори і вищі керівники	Керівники підприємств, установ та організацій
122	Менеджери виробничих і операційних підрозділів	Керівники виробничих та інших основних підрозділів
123	Менеджери інших підрозділів	Керівники функціональних підрозділів
13	General managers (до цієї групи включено осіб, які керують організаціями від свого імені або від імені власника, користуючись допомогою тільки одного менеджера нижчого рівня або неменеджерською допомогою) [7 с. 13]	Керівники малих підприємств без апарату управління
131	—	Керівники малих підприємств без апарату управління
14	—	Менеджери (управителі) підприємств, установ, організацій та їх підрозділів

Міжнародний «Класифікатор» розмежовує підрозділи першого розділу за чисельністю і компетенцією підлеглих. Вітчизняний класифікатор цього критерія не наводить.

Фактично, розробники вітчизняного Державного класифікатора погоджуються з перекладом терміна «менеджер» як «керівник». Назви груп, підгруп, окремих видів професійних робіт цих суто менеджерських за змістом праці класифікаційних підрозділів у нашій мові при цьому достатньо різноманітні (в англійській, якою видано стандарти МОП, до речі, також): «голова», «генеральний директор», «президент», «директор», «начальник», «керуючий», «завідувач», «майстер», «командир», «комендант», «головний (інспектор, консультант, фахівець тощо)», «ректор», «декан». Всі вони здійснюють загальні функції управління і несуть відповідальність за результати діяльності організації.

Законодавство вимагає скласти штатні розклади і фіксувати у трудових книжках працівників посади тільки відповідно до «Державного класифікатора професій» ДК 003-95, в якому менеджерські професії до 2002 року були відсутні, хоча на ринку праці, у штатних розкладах різноманітних підприємств України ці посади давно вже стали реальністю. Через відсутність деяких реально існуючих професій у ДК 003-95 вітчизняні підприємці стикалися з проблемами, які виникали внаслідок розбіжностей і невідповідностей між нормативними документами сфери освіти, сфери праці і реаліями економічного життя країни. Це усклад-

нення звітності і ведення кадрової документації, адже штатні розклади і записи у трудових книжках мають відповідати стандартам сфери праці і в той же документам про освіту. Це також ускладнення у процесі формування замовлень на підготовку спеціалістів різного рівня для виконання менеджерських функцій.

Термін «менеджер» до вітчизняного Державного класифікатора професій ДК 003-95 введений тільки у 2002 році. Це зняло одну з формальних перешкод до упорядкування чинних стандартів освіти з напрямку «Менеджер», відкрито можливість правдивих записів у трудових книжках. До першого розділу введено підрозділ 14 «Менеджери», в якому налічується дев'ять класів менеджерських професій. Але побудовано поділ на класи та підкласи відповідно до «Державного класифікатора видів економічної діяльності» ДК 009-96 дещо спрощено, і з'явилися такі дискусійні підкласи професій, як «менеджери з пенсійного страхування», «з права», «з бухгалтерського обліку», «у слідчій діяльності» — тобто передбачено можливість введення професійних назв робіт навіть з видів діяльності, яка не передбачує виконання комплексу загальних управлінських функцій. Введено нарешті і 20 професійних назв робіт, серед них і «Менеджер з логістики», «Менеджер з персоналу», «Менеджер із зовнішньоекономічних зв'язків», «Менеджер з постачання», «Менеджер із збуту». Але всі ці функціональні менеджери включені все-таки до першого розділу, де зосереджені керівні посади. Залишилося невирішеним питання щодо включення до класифікатора такого поширеного професійного виду роботи, як «менеджер — загальний, дженераліст».

Доповнення, внесені у перший розділ ДК 003-95 — перший крок до впорядкування використання юридично значущої термінології, забезпечення взаємної узгодженості нормативної документації сфер праці і освіти; доповнення до другого та третього розділів сприятимуть формуванню професійно-кваліфікаційної структури трудових ресурсів відповідно до реалій вітчизняної економіки.

Міжнародний класифікатор професій спирається у визначенні сфер економічної діяльності на «Міжнародну стандартну класифікацію видів економічної діяльності» (ISIC), видану Секретаріатом ООН (Нью-Йорк, 1988). До підрозділів, які визначаються через термін «менеджер» (підрозділи 12, 13), відносяться класи професій, які охоплюють всі категорії діяльності від А до Q. Саме таким чином і визначено професійне призначення та умови використання фахівців-менеджерів вітчизняних стандартах освіти (освітньо-кваліфікаційних характеристиках всіх рівнів). Адже управлінська діяльність універсальна і наскрізна, полігалузева.

У вітчизняному Класифікаторі професій ДК 003-95 посилянь на Державний класифікатор видів економічної діяльності ДК 009-96 при описі підрозділів суто управлінських професій немає взагалі. У ньому багато професій за сучасним реальним змістом діяльності і рівнем необхідної підготовки не відповідають позиціонуванню (поділу, що визначається рівнем необхідної підготовки) за цим класифікатором. Так, професія «консультант» (код 3431) — віднесена до розділу 3 «Фахівці» — у той час як за змістом діяльності ця професія потребує магістерської підготовки. За Міжнародною класифікацією той же «консультант» віднесений до розділу 2 «Професіонали».

У цілому ж аналіз Міжнародного класифікатора професій свідчить про світову визнаність менеджменту як професійної діяльності зі своїм специфічним предметом, засобами, інструментарієм, технологією і результатом (продуктом).

Держава нормує і вербальну модель виду професійної роботи — Міністерство праці та соціальної політики України видає Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, випуск 1 описує розділ 1 ДК 003-95 «Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, які є загальними для всіх видів економічної діяльності» « [Н1]. За змістом це систематизований за видами економічної діяльності збірник опису професій, які наведені у ДК 003-95, але, на жаль, фактично це є перекладом застарілого вже на час видання і тим більше на сьогодні загальносоюзного «Кваліфикационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (1989).

Довідник кваліфікаційних характеристик є «нормативним документом, обов'язковим у питаннях управління персоналом на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності та видів економічної діяльності». Але зміни останніх років у ньому фактично не відображені; пропонований інструментарій і критерії аналізу застарілі, не враховують реалій ринкової економіки, кваліфікаційні характеристики не відображають зміст і вимоги ета-

лонного виконання робіт певної професії, викривлені вимоги до рівня освіти і професійної підготовки працівника; вимоги до знань неповні і застарілі.

«Профессиограммы и профессиокарты основных профессий. Методическое пособие для работников службы занятости» — документ, виданий Державним центром зайнятості Міністерства праці і соціальної політики України у 1995 році, одночасно з «Довідником професій». Півторасторічкова професіограма менеджера є вкрай безсистемною і хаотичною. Суттєві недоліки офіційних нормативних документів Міністерства зумовлені недостатньою методологічною обґрунтованістю моделей. Такі хибні моделі не сприяють, а штучно гальмують об'єктивний процес професіоналізації менеджменту в Україні. Вербальні моделі, запропоновані цими документами, побудовані без належного аналізу сучасної управлінської діяльності.

Недосконалість системи механізмів, що забезпечують стандартизацію, регламентацію і контроль управлінської діяльності, є свідченням недостатньо високого рівня її професіоналізації, суспільного визнання та легітимності. Система верифікації професії — це низка нормативних документів різних галузей, і системою їх має зробити взаємоузгодженість і не суперечливість.

Виокремлюють дві основні групи керівників. Перша спирається на вивчення й освоєння західних методів управління. У ній переважають «молодіжний» контингент, не обтяжений спогадами про радянське минуле. Тут цінується базова освіта, уміння формувати команду, мотивація. Друга група більше орієнтована на застосування вітчизняних методів, здебільшого запозичених з радянської господарської практики. До цієї групи належить частина досвідчених директорів, керівників середньої ланки. Важлива перешкода інституціонального характеру — дефіцит відповідних навичок, що стало наслідком діючого порядку відбору адміністративних працівників, збереження колишнього способу мислення, ізоляції від західного професійного світу, комунікаційних проблем, а також відсутності як необхідного обладнання, так і особистих стимулів до підвищення кваліфікації чи якісної роботи. Проявами цього дефіциту є незнання сучасної управлінської теорії і практики, нестача технічних наука, а нерідко і ворожність до сучасних методів і технологій управління. Організацію управлінської діяльності в цій групі засновують на командних методах і чіткій виконавській вертикалі. Група орієнтована на практичне навчання і вважає неприйнятною більшу частину західного досвіду для українських умов.

Тисячами підприємств у нашій країні керують люди старшої генерації. Більшість їх — старі не так за віком, як за вишколом. І враховувати проблему так званих «червоних директорів» необхідно. З іншого боку, держава майже нічого не робить для того, щоб стимулювати їх до праці по-новому». Однак наведений поділ (фактично визначений віковим цензом), на нашу думку, є дещо спрощеним.

Будь-яка професійна група не виникає відразу: вона поступово рекрутується з представників інших груп. Те ж саме відбувається і з менеджерами, більшість з яких на початку своєї управлінської діяльності мігрували в сферу управління з інших сфер і зуміли пристосувати до неї найрізноманітніші фрагменти отриманої освіти й життєвого досвіду. Умовно можна виділити кілька сегментів господарських управлінців, що відрізняються за своїм соціальним походженням, освітою, галузевому приналежністю і перспективам й закріпитися в цій професійній сфері. Менеджери (насамперед, вищої ланки) відіграють значну роль в українському бізнесі. Отже, можна вибудувати наступну класифікацію груп, що складають вітчизняний бізнес — еліту (описи, що наводяться, можуть слугувати наближеною моделлю для виявлення генезису вищих менеджерів).

«Функціонери»: освіта переважно технічна. У минулому — досвід роботи в державних, партійних або комсомольських органах. У школі й інституті активно займалися громадською роботою, для більшості вступ до ВЛКСМ і КПРС був лише засобом кар'єрного росту. Можна по-різному ставитися до цього досвіду, оцінювати його як далекий від самого духу бізнесу й ефективної організації, однак слід визнати, що він дав його власникові два дуже важливі ресурси: навички керування великими колективами й неформальні зв'язки, що дозволяють успішно триматися на плаву в ринкову епоху. У підприємництво «функціонери» увійшли з першою хвилею. Вони відрізняються високою суспільною активністю: беруть участь у роботі бізнес-асоціацій, є радниками державних структур. Моральні принципи «функціонерів» — жорсткий прагматизм, цинізм, агресивність, досягнення цілей будь-якими засобами.

«Фізики»: освіта технічна (інженерна чи фізична або математична). Часто наявний досвід управління і роботи в НДІ. Практично відсутній досвід роботи в політичних структурах. У радянський період «фізики» не спромоглися зробити блискучу кар'єру. Типовий шлях — від лаборанта до начальника лабораторії чи структурного підрозділу НДІ. Багато з них у своїй роботі були пов'язані з оборонною промисловістю. З початком ринкових реформ здібні фахівці не з номенклатурної еліти, приречені в радянській час на животіння в якому-небудь НДІ чи КБ, одержали шанс на запаморочливу професійну кар'єру. І найбільш активні цим скористалися. Вони зрозуміли, що їхні професійні можна застосувати у вітчизняному підприємстві, суть якого — конструювання унікальних схем діяльності, в яких тільки частина елементів є бізнесом у розумінні західних фахівців. Цих людей відрізняє ініціативність, а від радянської інтелігенції — здоровий прагматизм. Їх входження у бізнес орієнтоване на виробничо-впроваджувальну діяльність. Згодом, після періоду спекуляцій, вони звертаються до біржової діяльності, організовують банки і фінансово-інвестиційні компанії. «Фізики» високо цінують порядність у відносинах.

«Керівники»: вихідці із середньої ланки управління економікою. В основному мають технічну освіту і досвід керівної роботи в державних підприємствах і міністерствах. Стандартний шлях виробничої кар'єри радянського часу: майстер, інженер, начальник структурного підрозділу, головний фахівець. Галузева орієнтація: будівництво, видобувна промисловість, іноді вузівська практика чи низова партійна робота. Спочатку сфера діяльності в бізнесі пов'язана з орендними і спільними підприємствами, торговими біржами. У кінці 1990-х рр. «керівники» працювали в управлінських структурах великих торгово-промислових груп, холдингів, торгово-промислових палат, комерційних банків. Вони не демонструють політичну активність, вважаючи, що бізнес і політику не слід змішувати.

«Банкіри» — це професіонали-фінансисти, у минулому службовці банківської системи СРСР. Більшість з них має вищу фінансово-економічну освіту. «Старі банкіри» очолюють структури, що вирости після реорганізації державних підприємств. Їхня кар'єра складалася в структурах Державного Банку СРСР. «Молоді банкіри» — професіонали, які не встигли досягти значних кар'єрних успіхів у радянський період. Сфера їхніх інтересів — створення фінансових структур практично «з нуля». «Нові банкіри» більш політизовані й вільні у виборі засобів досягнення своїх цілей.

«Директори» увійшли в бізнес-еліту після приватизації державних підприємств. Мають стандартну кар'єру керівника на радянському підприємстві. У період приватизації стали власниками великих пакетів акцій і змогли стати власниками величезного промислового капіталу, перемістившись в такий спосіб із групи вищих менеджерів у групу власників. Часто «директори» не впевнені в збереженні своїх статусних позицій, а тому не виявляють зацікавленості в розвитку підприємств, які знаходяться в їхньому розпорядженні. Наслідком цього можуть бути зупинення виробництва, скорочення працівників, несвоєчасні виплати заробітної плати. При цьому «директори» активно шукають підтримки в політичному істеблішменті, щоб гарантувати собі збереження зайнятих позицій.

Такими є основні групи тих, кого можна об'єднати поняттям «українські менеджери вищого рівня». Ще раз варто підкреслити, що ми не розділяємо ролі власників і вищих менеджерів, тому що часто ці позиції перетинаються; відбувається також постійна взаємна ротація осіб, що знаходяться в складі бізнес-еліти.

Представлена класифікація стосується невеликого соціального прошарку, в руках якого сконцентровані основні фінансові, значною мірою інформаційні і політичні ресурси. Більш молоде покоління менеджерів, що були підготовлені останніми роками на факультетах менеджменту і бізнес-школах, ще не мають істотного впливу на прийняття рішень в українському бізнесі. Однак варто очікувати, що протягом найближчих п'ятнадцяти років зросте економічна роль людей, які пройшли професійну менеджмент-підготовку і не мають управлінського досвіду в радянській системі. У новій генерації менеджерів будуть інші цінності й установки, а тому ймовірними є формування гомогенного бізнес-співтовариства, яке пройшло через подібну систему підготовки й об'єднане іншою ідеологією, ніж та, що сповідається українським бізнесом сьогодні.

На характер сучасного українського менеджменту, безумовно, впливає організаційне середовище, в якому він формується. Під організаційним середовищем розуміються ті підприємства, що пред'являють попит на менеджерів різного рівня. Залежно від організаційної ку-

льтури, декларованої і впроваджуваної цими підприємствами, починають виявлятися особливості українського менеджмент-співтовариства. На сьогодні можна виокремити чотири групи організацій, що потребують професійних менеджерів і здатні їх залучити.

Перша група — найбільш успішні українські компанії, створені на базі потужних державних корпорацій, природних монополій чи великих капіталів. Головною метою цих утворень є боротьба за національне лідерство, а в перспективі — вихід на світові ринки. Ці компанії готові до найму високооплачуваних керівників, а менеджери в таких корпораціях вбудовуються в складну ієрархію і стають лояльними «людьми організації». Для дослідників доступ у такі організації звичайно закритий, а тому можна тільки здогадуватися про управлінську практику, що має місце в українських монополіях.

Друга група — міжнародні компанії, які активно працюють на українському ринку («Pepsi-Cola», «Макдональдс», «Coca-Cola», «Ford» тощо). Кількість компаній у цій групі коливається залежно від кон'юнктури ринку, їх число оцінюється в межах 50. Мета іноземних фірм — зайняти лідируюче положення на ринках України. Ці корпорації користуються послугами рекрутингових агенцій для добору вищих і середніх менеджерів, причому вищі менеджери найчастіше іноземці. Як правило, закордонні організації діють на всіх нових ринках відповідно до стратегічних планів, розроблених у головних штаб-квартирах. Тому вони відчувають потребу в педантичних, організованих виконавцях, які не виявляють ініціативи і не прагнуть до інновацій. Звичайно західні компанії намагаються перенести материнську організаційну культуру на український ґрунт, тому менеджери мають високу заробітну плату і непогані кар'єрні перспективи. Однак це супроводжується необхідністю адаптуватися до чужих культурних норм і зразків ділової поведінки.

Третя група — успішні українські компанії, створені в період становлення підприємництва в Україні. Це можуть бути фірми і компанії зі змішаним капіталом, але мета у них одна: знайти власний сегмент ринку в Україні. Звичайно ці організації потребують менеджерів, здатних приймати неординарні рішення в непередбаченому середовищі вітчизняного ринку.

Четверта група — великі приватизовані підприємства, що складають значну частину українських організацій. У цій групі підприємств складається неоднозначна ситуація: там, де відбулася зміна керівництва, можуть початися зміни, пов'язані з переміщенням менеджерів, на інших продовжується перманентна криза. У цілому такі компанії не прагнуть різко змінювати корпус менеджменту і шукають внутрішні джерела для відновлення управлінських кадрів. На таких підприємствах збереглися радянські традиції управління, і менеджером, які прийшли ззовні, необхідно їх засвоювати.

На основі аналізу соціальних груп, представники яких стали менеджерами, і організацій, що пред'являють попит на менеджерів, можна зробити висновок, що на сучасний момент відсутнє сформоване професійне співтовариство менеджерів в Україні: конкретне організаційне середовище й індивідуальна ділова біографія накладає свій відбиток на менеджмент-співтовариство. Український менеджер на сьогодні є продуктом двох епох — радянської й тієї, в якій ми перебуваємо зараз. Його досвід обмежений, але він не є кінцевою точкою його еволюції. Спеціальна бізнес-освіта на сьогодні — атрибут деяких представників даної професії, але вже сформувалася групова мотивація, що розглядає цей тип освіти як «престижний», «статусний». Роль бізнес-освіти як системи формування професії виражена слабко і буде зростати в міру того, як випускники цієї системи набуватимуть більш високого статусу в бізнесі.

Україні, як й іншим постсоціалістичним країнам, притаманна не зовсім помітна, але надзвичайно важлива проблема неоднорідності менеджменту і майже повна відсутність справжнього (регулярного, тобто такого, що використовується в управлінській практиці постійно) менеджменту.

Науковці виділяють *три види менеджменту*, які й обумовлюють вимоги до них, хоча, на їхню думку, «цей термін тут використовується з певними застереженнями» і цю класифікацію пов'язують з можливістю професіоналізації менеджерів. Крім того, ця класифікація поєднує класифікацію управлінців з класифікацією господарських організацій.

Перший вид — це найпоширеніший менеджмент радянської моделі, все ще властивий не тільки державним організаціям, а й переважній більшості приватизованих підприємств, у яких колишнє керівництво зберегло свої позиції. Сутність і форма управління не зазнали

серйозних змін, тому здебільшого ці організації переживають глибоку кризу, хоча їхні керівники стали значно багатшими. В умовах усунення жорстких обмежень компартійної влади і правової невизначеності вітчизняного ринку тисячі таких керівників обзавелися не тільки валютними рахунками, а й нерухомістю за кордоном. Цей вид менеджменту не піддається професіоналізації, тобто перетворенню в ринковий менеджмент, оскільки у таких керівників відсутня мотивація до оволодіння менеджментом (вони все мають) і вони не здатні зробити це (вік, неадекватна освіта, адміністративні стереотипи, незнання іноземних мов, належність до регіональних кланів тощо). Відповідно більшість організацій, керованих ними, у перспективі приречені.

Другий вид менеджменту — це «менеджмент здорового глузду», що спостерігається в нових приватних структурах, серед керівників яких є чимало інженерів, програмістів тощо, але практично немає професіоналів-керівників. Саме серед них поширене поєднання в одній особі вищого керівника і власника (найбільшого акціонера) підприємства, часто його засновника. Їхня мотивація до успішного розвитку бізнесу досить сильна, і це є передумовою для професійної діяльності цієї групи менеджерів. Багато з них прагне одержати другу (управлінську, економічну чи юридичну) освіту. Справа в тім, що на початку реформування бізнес був примітивно простий, і менеджмент на основі здорового глузду цілком забезпечував нормальне функціонування організації. Знання стратегічного управління, управлінського обліку, маркетингу, фінансового менеджменту й інших «премудростей» західного зразка не були необхідними. Але зараз становище докорінно змінилося внаслідок насичення ринку імпортними товарами і загострення конкуренції. Для нормального управління організацією одного здорового глузду недостатньо. Якщо керівництво не усвідомлює цього, фірму очікує крах. Якщо ж воно прагне навчитися справжньому сучасному менеджменту, залучає фахівців нової формації — ці зусилля забезпечать організаційний розвиток. Ця група менеджерів є основним резервом для професіоналізації.

Третій вид менеджменту представлений іноземними фірмами, що працюють на українському ринку. Вони несуть з собою культуру менеджменту і сприяють його професіоналізації в Україні як через персонал своїх фірм, так і через партнерів, у першу чергу з числа підприємств другої групи. Звичайно, в умовах України не варто перебільшувати роль західного менеджменту, який нерідко виявляється безпомічним у вирішенні наших специфічних питань, але помилковим є і його недооцінювання.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. У чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності?
2. Визначити логіку процесу управлінської праці.
3. Висвітлити функціональні аспекти управлінської праці.
4. Охарактеризувати евристичну працю менеджера.
5. Які операції має виконувати менеджер у процесі реалізації адміністративної та операторської функцій?
6. Охарактеризувати особливості управлінської праці.
7. У чому полягає зміст діяльності менеджера?
8. Висвітлити управлінські ролі менеджера (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень).
9. Назвати основні категорії кадрів управління.
10. Розкрити специфіку праці основних категорій менеджерів.
11. Визначити основні та часткові функції менеджерів різних управлінських рівнів.
12. Дати характеристику вимогам, які висуваються до сучасного менеджера.
13. Охарактеризувати передумови щодо заняття посади менеджера.