

ЗДАТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ОРГАНІЗОВУВАТИ УПРАВЛІНСЬКУ ПРАЦЮ ABILITY OF THE MANAGER TO ORGANIZE MANAGERIAL WORK

УДК 005.3:331.103

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct60-19>

Крикун О.О.

кандидат економічних наук, доцент
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

Krykun Olga

V.N. Karazin Kharkiv National University

У статті розкрито особливості менеджера, здатного організувати управлінську працю. Від менеджера залежить прибутковість компанії, тому у статті акцентовано увагу на змісті управлінської праці менеджера з огляду на всі чинники, які впливають на досягнення цілей. Робота менеджера охоплює різні сторони виробничої діяльності, обмін інформацією, створення нового, планування, прогнозування, контроль, роботу в мережі, оформлення документів, управління та розвиток персоналу, мотивацію, оперативність реакції на зміни та прийняття рішень. Досягнення раціональної організації праці вимагає від менеджера високої організованості та професіоналізму. Конкурентоспроможний менеджер має бути цілеспрямованим, комунікабельним, самостійним, ініціативним, заповзятливим, творчо мислити, розумно йти на ризик, бути лідером, створювати ефективну команду, самовдосконалюватись, займатися саморозвитком, навчатися.

Ключові слова: управлінська праця, управлінська діяльність, процес управління, знання та уміння менеджера.

В статті раскрыты особенности менеджера, способного организовать управленческий труд. От менеджера зависит прибыльность компании, поэтому в статье акцентировано внимание на содержании управленческого труда менеджера с учетом всех факторов, влияющих на достижение целей. Работа менеджера охватывает разные стороны производственной деятельности, обмен информацией, создание нового, планирование, прогнозирование, контроль, работу в сети, оформление документов, управление и развитие персонала, мотивацию, оперативность реакции на изменения и принятия решений. Достижение рациональной организации труда требует от менеджера высокой организованности и профессионализма. Конкурентоспособный менеджер должен быть целеустремленным, коммуникабельным, самостоятельным, инициативным, предприимчивым, творчески мыслить, разумно идти на риск, быть лидером, создавать эффективную команду, самосовершенствоваться, заниматься саморазвитием, обучать.

Ключевые слова: управленческий труд, управленческая деятельность, процесс управления, знания и умения менеджера.

Specific features of a manager who is able to organize management work in modern conditions have been clarified in this article. The results of the company's profitability depend on the efficient managerial work of managers, so the article reveals the content of the manager's managerial work, taking into account all factors that affect the achievement of enterprise objectives. The manager's work covers various aspects of production activities, information exchange, planning, forecasting, decision-making, control, creation of networking and document circulation, motivation, personnel management, personnel training and development, efficiency of reaction to changes and decision-making. The modern manager is required to be highly professional and competent. The manager must be purposeful, sociable, independent, proactive, and entrepreneurial, think creatively, take risks if it is reasonable, be a leader, create an effective team, self-improvement, to teach. To achieve such success, the manager constantly needs to work on himself in order to demonstrate high professional and personal qualities in the process of performing his functions. The model of a modern leader should be based on the following components: honesty, diligence, good judgement, care, restraint, will, and perseverance, be goal-orientated in making responsible decisions, a sense of duty, etc. Manager head of the enterprise assumes the role of organizer, specialist, administrator, leader and mentor. Previously, a successful manager was one who reacted more quickly to changes in the market situation, now a good manager is a specialist who creates new markets for his company, not only passively responds to changes, but also changes the market. The task of management is to achieve the goal; you must first set it correctly, and then make it a reality. Only an effective manager is able to achieve the set goals, that meet the interests of the company, show dedication to their work, use time wisely, focus staff on the company's values and express love to their customers, improve the quality of staff, forms a culture of doing business, image.

Key words: managerial work, managerial activity, management process, knowledge and skills of the manager.

Постановка проблеми. Основним завданням управлінської праці має бути забезпечення скоординованої та цілеспрямованої діяльності працівників трудового процесу, де ключова функція керівника (менеджера) полягає у здатності згуртувати трудовий колектив до ефективної діяльності. Складне питання полягає в умінні менеджера організувати працю підлеглих, але неорганізованому менеджеру складно правильно розподілити навіть особисту працю. Сучасні умови постійних реформ та змін підвищують актуальність питань, які пов'язані з раціональною організацією праці менеджера та розподілом і резервуванням часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Авторами, які займалися вивченням проблем організації управлінської праці, є В. Андреев, Л. Балабанова, М. Ведерников, М. Виноградський, І. Герчикова, П. Друкер, Й. Завадський, Д. Макгрегор,

Г. Мінцберг, Е. Мейо, Л. Скібіцька, Р. Стюарт, М. Туган-Барановський, А. Файоль, Ф. Хміль, Л. Чайка та інші науковці й бізнес-консультанти. Багато праць присвячено дослідженню питань здатності менеджера організувати управлінську працю, виведенню великої кількості концептуальних положень щодо особливостей нормалізації умов праці задля підвищення її продуктивності.

Постановка завдання. Метою статті є поглиблення змісту й сутності управлінської праці, спрямованої на створення умов ефективного керівництва та розвиток необхідних якостей менеджера, здатного організувати командну роботу та справляти враження.

Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання:

– розкрити зміст та сутність управлінської праці;

роботи тієї чи іншої системи. Перед ним постійно стоїть мета поєднати персонал у єдине ціле та визначити стратегічні напрями його роботи, узгодити роботу багатофункціональних підрозділів та виконавців. У ході організації роботи керівник здійснює такі функції, як моделювання, складання плану, організація, контроль та ухвалення рішень. У керованій системі він є не тільки ініціатором, але й наставником персоналу. Для цього керівник застосовує належні методи та принципи впливу на підлеглих.

Сьогодні, в умовах ринкової економіки, стрімко збільшуються вимоги до менеджерів, тому потрібно регулярно працювати над собою, щоби показувати в процесі виконання своїх функцій високі професійні та індивідуальні якості. Дослідження процесу управління компанією дає можливість відзначити такі взаємопов'язані складові частини, як функціональна та організаційна (рис. 2), у такому разі мається на увазі управління процесними операціями та людськими діями.

Зміст діяльності керівника обумовлюється функціональною значимістю управління колективом (групою людей). Управлінці беруть участь у підготовці робіт, пов'язаних із плануванням, підготовкою та обслуговуванням виробництва, його організацією та координацією, забезпеченням економічними ресурсами, управлінням соціальним розвитком колективу.

Проаналізувавши рис. 2, можемо однозначно сказати, що сьогодні кваліфікований фахівець є цінністю для будь-якої компанії. Керівник компанії бере на себе роль організатора, фахівця, адміністратора, діяча та наставника. Найчастіше керівник виконує усі свої функції паралельно. Також сьогодні існує проблема, коли праця висококваліфікованих фахівців використовується не за призначенням.

Отже, одне з основних питань, яке постає перед керівником, полягає в удосконаленні процесу підготовки й перепідготовки керівних кадрів, проведенні тренінгів, семінарів, атестацій щодо посилення контролю за функціональним виконанням завдань та виявленням особистих якостей працівника [4].

Різноманіття рішення управлінських питань також є характерною рисою діяльності менеджера. Зокрема, існують правові, фінансові, технічні, координаційні, соціально-психологічні питання. Прийняття управлінських рішень обумовлюється складною сукупністю чинників внутрішнього й зовнішнього середовища, що регулярно створюють неординарні умови. Безпосередньо ці умови потребують від менеджера професіоналізму та управлінських компетентностей.

Управлінська робота менеджера характеризується інтенсивністю операцій; розмаїттям різновидів діяльності; фрагментарністю роботи; нерідким втручанням ззовні; великою мережею контактів; домінуванням телефонного (усного) спілкування з оточуючими.

Менеджер повинен бути підготовлений до адміністративної діяльності незалежно від того, чи він є власником коштів компанії, у якій працює, чи він є найнятим працівником. Йому необхідно розуміти різні аспекти виробничої діяльності людей, діяльність машин, комп'ютерних пристроїв, а також бути в курсі всіх вчинених змін та вчасно реагувати на сучасний стан та основні тенденції ринкової ситуації; застосування методів економічного та системного аналізу; зміну ринку випуску продукції та зробити необхідне допустимим, а потім і реальним; зміни фахової підготовки спеціалістів та їх функціональну придатність; проводити маркетингові дослідження ринку.

У посібнику В. Яковенко «Менеджмент і маркетинг» викладено основні положення теорії менеджменту, маркетингу, які базуються на світових досягненнях, тому за основу візьмемо такі знання та розуміння менеджером компонентів внутрішнього середовища та умов впливу зовнішнього середовища, які для нього необхідні:

- вироблення стратегічних цілей і тактичних прийомів функціонування компанії;
- формування трудових ресурсів;
- врахування тенденцій інноваційної та інвестиційної політики;
- організація міжнародного співробітництва з виробництва товарів та послуг;

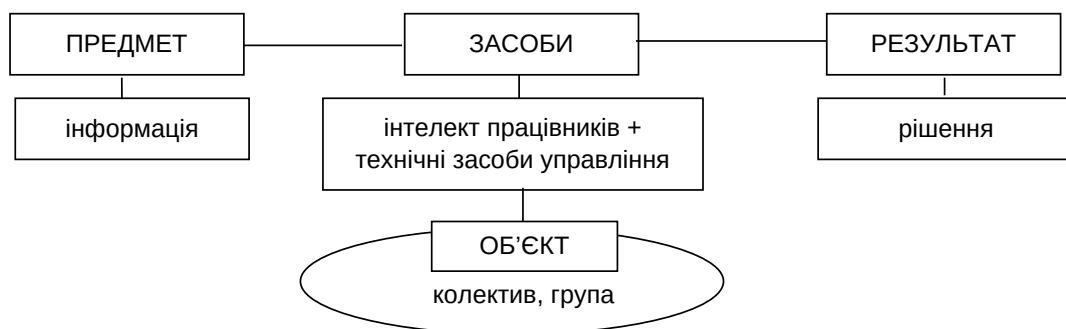


Рис. 2. Процедурні складові частини управлінської праці менеджера

Джерело: складено автором

- гарантування надійного та якісного використання фінансових, трудових та матеріальних ресурсів;
- призначення виконавців та розподіл прямих обов'язків, надання вказівок;
- мотивація співробітників до творчої роботи, підтримка нових ідей, застереження від конфліктів;
- здійснення контролю за виконанням технологій виробництва та обслуговування, охорона праці й техніки безпеки, захист навколишнього середовища;
- оцінювання виробничо-економічного потенціалу компанії, статистичної звітності та бухгалтерського обліку відповідно до основних господарських операцій;
- проведення контролю якості та визначення економічної ефективності роботи компанії;
- створення організаційної культури бізнесу у компанії і формування у працівників компанії внутрішніх цінностей;
- вільне володіння державною мовою, однією з іноземних мов у своїй професійній діяльності [14].

Отже, зі згаданих умінь менеджера можна виділити, що його робота полягає в налагодженні комунікацій (передача інформації, ведення документації); класичному менеджменті (складання плану, організація, вироблення рішення, контроль); діяльності у мережі (зв'язок зі сторонніми організаціями, громадська та політична діяльність); менеджменті людських ресурсів (мотивація, регулювання конфліктів, керівництво персоналом, організація та зростання персоналу).

Можна погодитися з Г. Мінцбергом, який у власних дослідженнях аналізує роботу менеджера на трьох рівнях, а саме досить абстрактному інформативному, комунікативному та прямому впливі. Перший, зовнішній і відчутний – це ступінь управління прямим впливом. Потім йде ступінь управління людьми, які стимулюють здійснення цих чи інших впливів. Останній, третій, рівень передбачає управління інформацією, за допомогою якої відбувається вплив на індивідів [8].

Існує три ключові засоби вирішення цієї проблеми щодо організації праці менеджера, а саме формування системи, створення структури та надання вказівок. На рівні управління людьми керівник як індивідуальний лідер стимулює та орієнтує працівників підрозділу, а саме мотивує, тренує та розвиває, спрямовує та здійснює функції наставника. Як колективний лідер він формує свою команду та створює конкретну культуру роботи. На рівні управління прямою дією менеджери, щоб зберегти життєздатність підрозділів, вводять інновації, але самі до цього не докладають зусиль, маючи надію на активних працівників. При цьому, безсумнівно, відповідальність покладається на менеджера, тому розраховувати «на когось» не потрібно, адже слід, навпаки, вміти справляти враження (“impress-management”) та

формувати групові процеси й працювати у команді (“team-management”) [8].

Так, можна сказати про концептуальний стиль менеджменту, якщо керівник фокусує дії на розробленні структури управлінської діяльності, адміністративний стиль, міжособистісний, який покладається на лідерські якості керівника. У запропонованій Г. Мінцбергом класифікації стилів керівництва вони перебувають у режимі зростання їхньої емоційної сприйнятливості. Як зазначає Г. Мінцберг, керівник зобов'язаний брати до уваги всі три ступеня, водночас прагнути до якогось одного стилю [8].

У сучасному швидко мінливому світі ефективним має бути стиль, орієнтований на реальність. Менеджери функціонують за умов, коли вони регулярно відчувають вплив власників, вищих керівників, підлеглих, споживачів, ділових партнерів тощо. Як наслідок, численні менеджери відчувають стреси, що негативно впливають на продуктивність їх роботи.

Як доведено однодумцями теорії організації праці та визначення якостей керівника, зокрема Ф. Тейлором, Д. Макгрегором, Г. Мінцбергом, Р. Оуеном, до менеджера насамперед висувуються вимоги високого професіоналізму та компетентності. Він повинен поєднувати якості висококваліфікованого професіонала, що володіє технічними та фінансовими знаннями, вміє організувати виробництво, працювати у команді та згуртовувати колектив, мотивувати, йти на ризик. В умовах реформ (з 2014 р. до теперішнього часу) слід змінити погляд на сутність та значущість праці менеджера. Зараз перше місце посідають незалежність, заповзятливість, ініціативність, інноваційність, прагнення розумного ризику. Особливість роботи менеджера полягає в тому, що технічні, виробничі, фінансові та соціальні проблеми він вирішує в організаційному порядку, впливаючи на підлеглих [13].

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, здатність менеджера кваліфіковано використовувати різні методи управління, приймати рішення про використання того чи іншого способу впливу на підлеглих та пошуку підходу до них визначає можливості менеджера здійснювати управлінські функції і в комплексі набувати корпоративних цінностей. Обумовлюється це тим, що використання різних методів та стилів управління визначається постійним саморозвитком, самовдосконаленням знань та вмінь менеджера.

Особливо це стосується управління персоналом як основної складової частини результативності діяльності компанії. Ця результативність пов'язана з умінням менеджера надати можливості співпраці усіх членів компанії, ефективної кадрової політики, навчання, інформування, мотивації співробітників. Так, за змістом управлінська робота менеджера полягає у впливі на поведінку

та вчинки людей з орієнтацією та мотивацією їх на результат спільних цілей. За характером подібна діяльність переважно передбачає взаємодію, співпрацю між керівником і співробітниками, що працюють як колектив. Подібним чином управлінська діяльність керівника має значення не тільки з точки зору результатів компанії, але й з позицій особистого життя, його натхнення працювати над собою та власним розвитком.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адизес И., Вольская Е. и др. Менеджмент. Киев : Издательский Дом «Максимум», 2006. 315 с.
2. Андреев В. Саморазвитие менеджера. Москва : Народное образование, 1995. 159 с.
3. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 316 с.
4. Армстронг М., Ланкастер Д. и др. Менеджмент: методы и приемы. Киев : Знання-Прес, 2006. 876 с.
5. Балабанова Л. Організація праці менеджера. Київ : Професіонал, 2004. 320 с.
6. Ведерніков М. Нормування праці. Львів : Новий Світ – 2000, 2011. 372 с.
7. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
8. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / пер. Л. Царук, Д. Раевская. Москва : Альпина Паблишер, 2018. 368 с.
9. Скібіцька Л. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
10. Сладкевич В., Чернявський А. Сучасний менеджмент організацій. Київ : МАУП, 2007. 488 с.
11. Стадник В., Йохна М. Менеджмент. Київ : Академвидав, 2007. 472 с.
12. Файоль Л. Общее и промышленное управление / пер. на рус. яз. Б. Бабина-Кореня. Москва : Центр гуманитарных технологий, 1923. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5783>.
13. Шегда А. Менеджмент. Київ : Знання, 2004. 687 с.
14. Яковенко В. Менеджмент і маркетинг. Київ : видавництво Європейського університету, 2007. 144 с.

REFERENCES:

1. Adizes I., Vol'skaya E. i dr. (2006) *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Izdatel'skiy Dom "Maksimum". 315 p. (in Russian)
2. Andreev V. (1995) *Samorazvitie menedzhera* [Self-development of a manager]. Moscow: Narodnoe obrazovanie. 159 p. (in Russian)
3. Andriichuk V., Bauer L. (1998) *Menedzhment: pryiniattia rishen i ryzyk* [Management: decision making and risk]. Kyiv: KNEU. 316 p. (in Ukrainian)
4. Armstrong M., Lankaster D. i dr. (2006) *Menedzhment: metody i priemy* [Management: methods and techniques]. Kyiv: Znannia-Pres. 876 p. (in Russian)
5. Balabanova L. (2004) *Orhanizatsiia pratsi menedzhera* [Organization of the manager's work]. Kyiv: Profesional. 320 p. (in Ukrainian)
6. Vedernikov M. (2011) *Normuvannia pratsi* [Labour norming]. Lviv: Novyi Svit – 2000. 372 p. (in Ukrainian)
7. Kuzmin O., Melnyk O. (2007) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Kyiv: Akademvydav. 464 p. (in Ukrainian)
8. Mintsberg G., Al'strand B., Lampel' Zh. (2018) *Strategicheskoe safari. Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta* [Strategy schools: strategic safari: a tour of the slums of management strategy]. Al'pina Pablisher: per. L. Tsaruk, D. Raevskaya. 368 p. (in Russian)
9. Skibitska L. (2010) *Orhanizatsiia pratsi menedzhera* [Organization of the manager's work]: Kyiv: Navch. tsentr uchbovoi literatury. 360 p. (in Ukrainian)
10. Sladkevych V., Cherniavskiy A. (2007) *Suchasnyi menedzhment orhanizatsii* [Modern management of organizations]. Kyiv: MAUP. 488 p. (in Ukrainian).
11. Stadyk V., Yokhna M. (2007) *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Akademvydav. 472 p. (in Ukrainian)
12. Fayol' L. (1923) *Obshchee i promyshlennoe upravlenie* [General and industrial management]. Moscow: Tsentr gumanitarnykh tekhnologiy. Pervod na russkiy yazyk B. Babina-Korenya. Available at: <https://gtmarket.ru/library/basis/5783> (accessed at 11 October 2021).
13. Shehda A. (2004) *Menedzhment* [Management]. Kyiv : Znannia. 687 p. (in Ukrainian).
14. Yakovenko V. (2007) *Menedzhment i marketynh* [Management and marketing]. Kyiv: Vydavnytstvo Yevrop. un-tu. 144 p. (in Ukrainian)