

УДК 331.103.32

Чернушкіна О.О.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці
Хмельницького національного університету***Козак А.М.***студентка
Хмельницького національного університету***ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ****FEATURES OF LABOR MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS****АНОТАЦІЯ**

У статті досліджено особливості управлінської праці в сучасних умовах. Визначено напрями вдосконалення системи управлінської діяльності. Проведено теоретичний аналіз поняття «управлінська праця» та досліджено стан організації управлінської праці в Україні. Проаналізовано значимість нормування праці в управлінській діяльності та методи його здійснення. Наведено рекомендації щодо раціонального розподілу робочого часу керівника.

Ключові слова: управлінський персонал, управлінська праця, організація управлінської праці, система управління персоналом, менеджер.

АННОТАЦИЯ

В статье исследованы особенности управленческого труда в современных условиях. Определены направления усовершенствования системы управленческой деятельности. Проведен теоретический анализ понятия «управленческий труд» и исследовано состояние организации управленческого труда в Украине. Проанализирована значимость нормирования труда в управленческой деятельности и методы его осуществления. Приведены рекомендации относительно рационального распределения рабочего времени руководителя.

Ключевые слова: управленческий персонал, управленческий труд, организация управленческого труда, система управления персоналом, менеджер.

ANNOTATION

Features of labor management in modern conditions are researched in the article. Directions of improving management system activities are determined. The theoretical analysis of the concept «administrative work» is conducted and it was investigated the state of labor management in Ukraine. The valuation work significance in administrative activity and methods of its implementation are analyzed. Recommendations according the rational distribution of working time are directed.

Keywords: management personnel, labor management, administrative work organization, personnel management system, manager.

Постановка проблеми. Ефективність діяльності персоналу підприємства і пов'язана з нею успішна діяльність суб'єкта господарювання істотно залежать від рівня компетентності працівників, що є найважливішою складовою частиною управління людськими ресурсами і досягнення стратегічної відповідності персоналу.

Сьогодні саме людський ресурс розглядається як найважливіший внутрішній ресурс підвищення продуктивності виробництва, тому ефективно управління персоналом має ключове значення для успішності та результативності роботи підприємства. Управління людськими ресурсами передбачає формування «правильної» поведінкової моделі працівників, досягнен-

ня відповідності кваліфікації та професійного рівня персоналу встановленим підприємством вимогам, ініціацію активності та прагнення до самореалізації в процесі трудової діяльності.

Забезпечення та підвищення компетентності управлінського персоналу, раціональну організацію управлінської праці необхідно вважати передумовою ефективного управління людськими ресурсами, що вимагає встановлення нових ефективних методів і форм відбору, розміщення, оцінювання і розвитку компетентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі організації управлінської праці та особливостям її змісту присвятили свої праці чимало науковців, а саме: Б. Андрушків, Л. Балабанова, М. Виноградський, І. Герчикова, В. Данюк, П. Друкер, Й. Завадський, Е. Мейо, Г. Осовська, Р. Стюарт, М. Туган-Барановський, А. Файоль, Ф. Хміль, А. Шегда та інші вітчизняні та зарубіжні науковці. Численні праці присвячені дослідженням питань сутності управлінської праці, її основним аспектам та особливостям, принципам та методам управління персоналом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на глибину наукових розробок щодо формування системи управлінської праці, її елементи є не повністю дослідженими, тому потребують подальшого розкриття й удосконалення.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей управлінської праці в сучасних умовах та обґрунтуванні шляхів її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління в різних сферах суспільного життя має свою специфіку, а вивчення управлінського процесу вимагає диференційованого підходу, являє собою предмет спеціального наукового дослідження.

Управлінська діяльність – це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно), досягнення тих чи інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій [7, с. 12].

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.

У сучасній науковій думці можна виокремити різноманітні підходи як до визначення поняття управлінської праці, так і до встановлення сутності її категорій (табл. 1).

Численні підходи до встановлення сутності управлінської праці обумовлені специфічними відмінностями змісту праці даної категорії.

Отже, управлінська праця – це планомірна діяльність працівників управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль роботи 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.

Принципова відмінність праці управлінського персоналу за сучасних умов господарювання полягає в наявності у процесі праці розумової діяльності, високої інтенсивності праці, інформаційної насиченості, що потребує значних затрат часу на пошук, аналіз, систематизацію та узагальнення інформації. Це вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, формування відповідальності, проявлення рішучості, ініціативи, творчої активності за умов жорсткої регламентації робочого часу.

Особливість праці керівників також полягає в тому, що вони самі безпосередньо не здійснюють впливу на предмети праці, не створюють матеріальних цінностей, а виконують управ-

ління виробництвом, його конструкторське, технологічне, економічне, фінансове забезпечення; підготовку кадрів; управління нормуванням і організацією праці. На відміну від робітників результати праці управлінського персоналу мають опосередкований характер і, як правило, за часом віддалені від самого процесу праці.

Принцип дії процесу управління в організації представлений на рис. 1 [7, с. 12].

Накопичені в Україні управлінські знання потребують переоцінки, а рекомендації західних аналітиків – адаптації до українських умов виробництва. Інтенсивність та складність процесів суспільного розвитку, своєю чергою, відбиваються на економічному середовищі. Деякі з них призводять до суттєвих змін, у тому числі в менеджменті персоналу.

Економічна ефективність національної економіки в цілому все більше залежить від продуктивності праці керівників, фахівців і службовців. Уже зараз частка цієї категорії працівників, наприклад у США й інших розвинутих країнах, більше 80% зайнятого населення [2, с. 62].

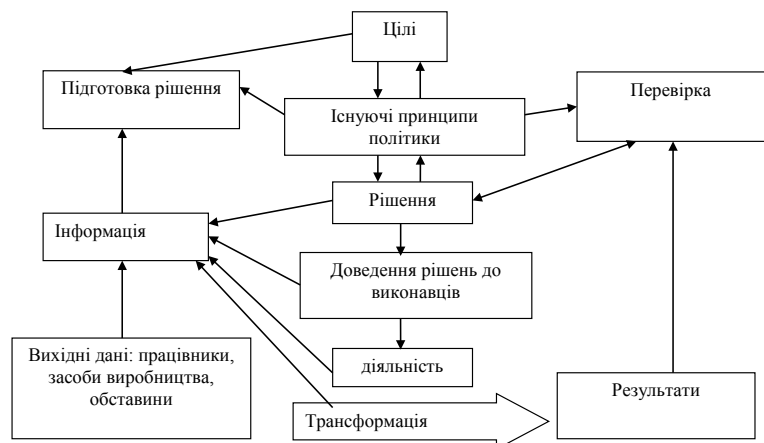


Рис. 1. Принцип дії процесу управління в організації

Таблиця 1

Визначення сутності поняття «управлінська праця»

Джерело	Визначення
Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1 / Й.С. Завадський. – К.: УФІМБ, 1997. – 543 с. [5, с. 91]	Вид людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей
Шегда А.В. Менеджмент: [підручник] / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с. [9, с. 86]	Різновид розумової праці, яка безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а тому й є продуктивною працею
Осовська Г.В. Основи менеджменту: [навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів] / Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 556 с. [6, с. 426]	Результат упорядкованої діяльності і невід'ємна складова частина управління
Хміль Ф.І. Менеджмент: [підручник] / Ф.І. Хміль. – К.: Вища шк..., 1999. – 351 с. [8, с. 282].	Порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи
Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2004. – 304 с. [1, с. 4].	Вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів у цілому

Нині апарат управління є оперативним штабом, що не тільки керує діяльністю всього колективу, але й піклується про подальший його розвиток в економічній сфері. Теоретики і практики управління зрозуміли, що організація є водночас і соціальною системою, де взаємодіють окремі спроби, формальні та неформальні групи. Від психологічного клімату та настрою кожного працівника залежить продуктивність праці, здоров'я працівників та успіх організації.

До основних якостей керівника, на наше переконання, можна віднести: професійну та управлінську компетентність, відповідальність за прийняття рішень, ініціативність, поінформованість, дисциплінованість, креативність тощо.

Поведінка керівника з психологічної точки зору може розглядатися в двох аспектах, а саме турботи про виробництво та турботі про підлеглих та колег.

Турбота про виробництво характеризує ставлення керівника до виробництва, яке визначається кількісно-якісними аспектами щодо масштабів та ефективності прийняття ним рішень стосовно результатів, продуктивності, прибутку організації.

Турбота про підлеглих – це припущення, якими керується управлінець щодо ставлення до підлеглих у різних ситуаціях. Наприклад, турбота про підлеглих може спрямовуватися лише на те, щоб вони симпатизували керівнику, відповідально виконували його вказівки. Турбота про людей може мати різний прояв: створення прийнятних умов праці, вдосконалення системи оплати праці, гарантування зайнятості в організації тощо.

Ступінь турботи про людей визначається її характером та інтенсивністю. Залежно від цього може бути відповідна реакція підлеглих: ентузіазм – незадоволення, активність – апатія, творчість – рутинність, відданість організації – індиферентність до її проблем, готовність до реформ – спротив реформуванню тощо.

Взаємозв'язок двох основних напрямів спрямованості керівника в організації визначають основні типи поведінки, ознаки яких характеризують якість керівника як специфічного суб'єкта діяльності.

Беручи до уваги результати досліджень багатьох науковців у сфері управлінської праці, можна зробити висновки, що специфічними особливостями управлінської праці є те, що вона є розумовою працею, тобто в обов'язки керівника входять приймання та передавання інформації, доведення рішень до виконавців та контроль виконання, підготовка відповідних рішень, документаційні, навчальні та формально-логічні операції. Другою особливістю управлінської праці є участь у створенні матеріальних благ управлінського персоналу здійснюється опосередковано, тобто через працю інших. Третьою особливістю є те, що одним з основних засобів праці виступає інтелект людини, а предметом праці – інформація. І останньою особливістю

управлінської праці є те, що результатами праці є управлінські рішення.

Сучасна управлінська діяльність 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 впродовж життя.

Продуктивність праці управлінця великою мірою залежить від раціонального розподілу робочого та вільного часу. Питання ефективного використання робочого часу та його планування стосується керівників будь-якого рівня. Для керівника вищого рівня, наприклад, характерний досить високий темп роботи, високий рівень відповідальності та великий обсяг зобов'язань, що визначаються характерністю завдань і безперервно змінними зовнішніми умовами. Робочий тиждень при цьому триває близько 60–80 годин на тиждень.

Аналізуючи теоретичні обґрунтування та враховуючи практичні аспекти управлінської праці, нами було обраховано приблизне співвідношення у відсотковому виразі різного роду робіт керівника вищої ланки (рис. 2):



Рис. 2. Розподіл робочого часу керівника вищого рівня

Для того щоб робочий час використовувався продуктивно, його треба ретельно вивчати, вести спостереження за роботою працівників апарату управління, аналізувати причини втрат та непродуктивних затрат [4, с. 61]. Такий аналіз дає корисну інформацію про зміст праці конкретних посадових осіб, раціональність поділу праці, ефективність професійно-кваліфікаційної структури працівників управління та ефективність витрат на управлінський персонал [4, с. 63].

За структурою час виконання посадових обов'язків може мати чотири складника [4, с. 63]:

1. Підготовчо-завершальний час (час на отримання завдання, консультування, погодження і підписання підготовлених документів, здача завершеної роботи).

2. Час основної роботи, або оперативний час (час на виконання основних операцій, що становлять зміст посадових обов'язків працівника).

3. Час обслуговування робочого місця (затрати часу на організаційне, інформаційне та технічне самообслуговування та самозабезпечення).

4. Час непродуктивної роботи (час на виконання робіт, не передбачених посадовими обов'язками, що може бути спричинене порушенням трудової дисципліни як із боку працівника, так і з боку керівника).

У розв'язанні завдань раціональної організації праці службовців, удосконалення апарату управління і методів його роботи, поліпшення використання робочого часу і скорочення управлінських витрат особливе місце належить нормуванню. Нормування праці, яке є одним із важливих елементів системи управління персоналом організації, в останні роки об'єктивно вийшло на перший план. Пов'язано це передусім із необхідністю підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників, оптимізацією їх чисельного і професійного складу та своєчасним коригуванням вимог до персоналу виходячи з умов ринку.

Відсутність адекватного нормування управлінської праці призводить до неефективної роботи менеджера. Саме тому слід виділити основні причини неефективного використання робочого часу керівника в умовах антикризового управління, а саме: відсутність чіткого плану робочого дня; недостатня кваліфікація управлінського персоналу; неупорядкованість інформації; неорганізованість виробничих процесів; нечіткий розподіл прав і обов'язків; постійна зайнятість, безкінечна штурмівщина в справах, які вимагають планомірного вирішення, створюють у колективі непродуктивний стиль роботи, який призводить до нераціонального використання часу в усіх ланках, а часто – до банкрутства.

Нормування праці – це встановлення кількості та якості праці, необхідної для виконання конкретної роботи, виготовлення конкретної продукції за певних організаційно-технічних умов виробництва. Основним завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їх виконання чисельності працівників та підвищення технічної, економічної обґрунтованості норм та фізіологічної доцільності [3, с. 24].

Відсутність жорстких нормативів під час виконання окремих видів робіт призводить до того, що одні виконавці не мають повного навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантажені роботою, що породжує конфліктні ситуації та стреси.

Прийняті на практиці методи нормування праці службовців різняться за характером використовуваних вихідних даних. За цією ознакою відповідно до розв'язуваного завдання – визначення необхідних витрат часу на конкретні роботи або розрахунок необхідної чисельності працівників у конкретних умовах – можливі дві групи методів нормування [4, с. 75].

Перша група методів (сумарних) передбачає розробку і застосування нормативів чисельності, норм обслуговування і числа підлеглих. До сумарних методів належать досвідний, порівняльний та статистичний.

Суть досвідного методу полягає в тому, що норма визначається на основі виробничого досвіду нормувальника, керівника підрозділу чи власника малого підприємства. Метод не потребує виконання складних розрахунків чи проведення тривалих спостережень. Однак недоліком цього методу є його суб'єктивність. Досвідний метод доцільно застосовувати на малих підприємствах на етапах становлення.

Порівняльний метод вимагає пошуку такого підприємства, підрозділу, де виконуються однакові функції в однакових або близьких умовах. Наприклад, під час розроблення бізнес-плану заснування нового підприємства, проектуючи штатний розклад, власник або його менеджер може визначити кількість посад працівників апарату управління з окремими функціями за аналогією з різними схожими підприємствами, які мають певний досвід роботи.

Статистичні методи широко використовуються для створення укріплених трудових нормативів для нормування чисельності управлінського персоналу. З цією метою спочатку ретельно аналізують організацію управління, вживають заходів щодо скорочення зайвих посад, укрупнення дрібних структурних підрозділів, удосконалення поділу та кооперування праці, що формувались роками.

Далі експертним методом відбирають найбільш впливові чинники на трудомісткість конкретної функції управління, а отже, і на чисельність управлінського персоналу. Такими чинниками можуть бути, наприклад, кількість робітників, чинних трудових норм, одиниць технологічного устаткування, обсяг капітальних укладень тощо [4, с. 75].

Після цього на широкому статистичному матеріалі із застосуванням математичного апарату виводять статистичні залежності між рівнем впливових чинників і кількісним складом управлінського персоналу.

Друга група методів (аналітичних) застосовується для визначення норм праці стосовно тих категорій управлінського персоналу, в яких зміст функцій є досить стабільним, а одні й ті самі роботи повторюються більш-менш регулярно. Такими методами розроблено норми затрат часу на конструкторські, технологічні роботи, а також роботи, що виконуються економістами, бухгалтерами, товарознавцями тощо. До групи аналітичних методів відносять аналітично-розрахунковий та аналітично-дослідницький методи [4, с. 76].

Зв'язок першої групи методів з другою полягає в тому, що розрахунки необхідних витрат часу на виконувани роботи, крім їх прямого призначення, повинні бути використані для встановлення прогресивного рівня нормативної чисельності службовців. Наразі більш широко застосовуються аналітично-розрахункові методи нормування праці службовців. Це пояснюється тим, що за наявності заздалегідь розроблених нормативних матеріалів їх застосування вимагає порівняно невеликих затрат праці. Аналітично-

дослідницькі методи засновані на безпосередньому вивченні затрат часу службовців. З їх допомогою можуть бути встановлені затрати праці з урахуванням усіх особливостей досліджуваної роботи, але необхідні для цього дослідження виявляються досить трудомісткими.

Висновки. Узагальнюючи матеріал, викладений у статті, можна зробити висновки, що специфічними особливостями управлінської праці є те, що вона є розумовою працею, участь у створенні матеріальних благ управлінського персоналу здійснюється опосередковано, тобто через працю інших, одним з основних засобів праці виступає інтелект людини, результатами праці є рішення, що приймаються працівниками апарату управління.

Нормування праці займає чи не найперше місце в управлінській діяльності, адже продуктивність праці управлінця великою мірою залежить від раціонального розподілу робочого та вільного часу, тому його застосування в управлінській діяльності є необхідною умовою для досягнення успіху працівників, керівників та всієї організації загалом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2004. – С. 4.
2. Бычин В.Б. Нормирование труда: учебник / В.Б. Бычин, С.В. Малинин; под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2003. – 320 с.
3. Ведерніков М.Д. Нормування праці: [навч. посіб.] / М.Д. Ведерніков, О.О. Чернушкіна. – Львів: Новий Світ-2000, 2011. – 372 с.
4. Данюк В.М. Організація праці менеджера: [навч. посіб.] / В.М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 276 с.
5. Завадський Й.С. Менеджмент. Т. 1 / Й.С. Завадський. – К.: УФІМБ, 1997. – С. 91.
6. Осовська Г.В. Основи менеджменту: [навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів] / Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – С. 426.
7. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: [навч. посіб.] / Л.І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
8. Хміль Ф.І. Менеджмент: [підручник] / Ф.І. Хміль. – К.: Вища школа, 1999. – С. 282.
9. Шегда А.В. Менеджмент: [підручник] / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – С. 86.