

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ ПЕРІОД РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

*Стаття присвячена розробці практичних рекомендацій та науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення системи організації управлінської праці. Проведений теоретичний аналіз поняття «управлінська праця», уточнено понятійний апарат. Досліджено особливості роботи керівників та стан організації управлінської праці на прикладі сучасного підприємства харчової промисловості.*

**Постановка проблеми**

Досвід функціонування організацій засвідчує, що їх економічне зростання на певних етапах розвитку відбувається завдяки ринковим трансформаціям в економічній сфері держави та відповідним структурним зрушенням в діяльності підприємств зокрема. Особливість їхнього загального менеджменту полягає в тому, що колишні управлінські схеми вже не працюють, а сучасні ринкові підходи та методи ще неможливо повністю використовувати. Нові умови господарювання вимагають від власників та менеджерів уміння розробляти дієву стратегію і тактику розвитку своєї організації. Її результативність визначається багатьма факторами. Одним з них є вміння менеджерів організовувати не тільки працю підлеглих, а й свою особисту працю. Тому в сучасних умовах підвищується актуальність питань, пов'язаних з раціональною організацією управлінської праці. Особливо актуально постає ця проблема на підприємствах харчової промисловості, концентрація яких на території Житомирської області досить велика, і вони вносять вагомий внесок в розвиток економіки харчової промисловості України в цілому.

**Аналіз останніх досліджень та постановка завдання**

Проблема управлінської праці та її особливості висвітлюються в працях таких вчених, як Б. Андрушкова [1], Л. Балабанової [2], М. Виноградського [3], І. Герчикової [4], Й. Завадського [5], Г. Осовської [6], Ф. Хміля [8], А. Шегди [9], інших вітчизняних і зарубіжних науковців. В їх працях, з теоретичної точки зору, досліджено поняття управлінської праці, її основні особливості, мета, об'єкт, предмет тощо. Однак, великої уваги потребує дослідження праці та її особливостей в ринкових умовах на сучасному підприємстві.

Управлінська праця робить великий внесок в управління організацією. Ця функція проявляється у її здатності формувати колектив, організовувати особисту працю менеджера. Тому метою статті є: дослідити економічну сутність,

особливості управлінської праці та рівень організації праці менеджерів на сучасному підприємстві.

### **Об'єкт та методика досліджень**

Об'єктом дослідження є управлінська праця менеджерів вищої та середньої ланок підприємства харчової промисловості в умовах ринкової трансформації загальногосподарської системи. За допомогою методів порівняння та абстракції досліджено понятійний апарат категорій менеджменту. Економіко-статистичні та економіко-математичні методи дозволили провести аналітичну оцінку рівня організації управлінської праці; аналізу та екстраполяції – провести необхідні висновки та розробити рекомендації щодо удосконалення системи загального менеджменту організацій.

### **Результати досліджень**

Управління як специфічний вид людської діяльності відокремився в ході розподілу і кооперації суспільної праці. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, завданнями, яке воно вирішує, з іншого – його предметом, засобами і самою роботою з управління. Управлінська праця – переважно розумова праця, і тому не випадково оцінка діяльності керівників (насамперед вищого керівництва) пов'язана з результатами діяльності підприємства.

В сучасній науковій думці є багато підходів до визначення основних категорій управлінської праці. Завадський Й.С. стверджує, що управлінська праця є видом людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей [5, с. 91]. Управлінська праця безпосередньо не створює певних споживчих вартостей, а здійснює регульований вплив на процес виробництва і цим забезпечує необхідні умови для його розвитку.

А.В. Шегда висвітлює питання управлінської праці як різновиду розумової праці, яка безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а тому і є продуктивною працею. Автор вважає, що основною метою управління є створення необхідних умов (організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т.ін.) для виконання задач організації, а також координація та узгодження спільної діяльності робітників заради досягнення конкретних запланованих результатів. Отже, управління – це, насамперед, робота з людьми, а їх трудова діяльність служить об'єктом керуючого впливу [10, с. 86].

У процесі управління його суб'єкти вирішують найрізноманітніші проблеми – організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру. Це різноманіття також є важливою особливістю управлінської праці.

В працях Г.В. Осовської організація управлінської праці є результатом упорядкованої діяльності і невід'ємною складовою частиною управління [7, с.

426]. Безпосередньою метою управління працею є координація спільних зусиль колективу і забезпечення погоджених дій його членів, спрямованих на досягнення конкретних запланованих результатів. Знаряддям управлінської праці є засоби оргтехніки. Специфіка предмета управління праці, безпосередня мета, засоби цієї праці зумовлюють її специфічний характер і зміст.

Ф.І. Хміль під організацією управлінської праці розуміє 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 [9, с. 282]. Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління, порядок взаємозв'язків між ними, норми взаємовідносин у середині апарату управління, форми впливу на діяльність об'єкта управління, способи контактів з навколишнім середовищем.

Л.В. Балабанова та О.В. Сардак вважають, що управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому [2, с. 4].

Н.І. Кабушкін вважає, що продуктом діяльності управлінської праці є рішення, і управлінських працівників правомірно віднести до найбільш активної частини трудового колективу, який бере участь у створенні матеріального продукту за рахунок впливу на матеріальні елементи виробництва і через інші колективи. Тому ефективність цієї праці може визначатися виробничими результатами. Проте слід враховувати, що, на відміну від фізичної, цілі управлінської праці, засоби їх досягнення, а також результати є менш визначеними [6]. Управлінська праця здійснюється в широкому діапазоні умов, не має прямих вимірників, і це ускладнює оцінку її ефективності. При оцінці її якості не можна залишати поза увагою ту обставину, що результати цієї праці у великій мірі опосередковуються її колективною діяльністю.

І.Н. Герчикова стверджує, що істотна особливість управлінської праці полягає в тому, що вона пов'язана з перетворенням інформації як специфічного предмета праці, тоді як діяльність працівників виробничих спеціальностей спрямована на численні предмети праці і пов'язана з перетворенням предметів праці у продукти споживання. До особливостей управлінської праці, як вважає автор, треба віднести опосередкування і дистанційність менеджменту об'єктами і процесами, необхідність одночасного керівництва відношеннями людей до засобів виробництва і, нарешті, управління засобами виробництва [3, с. 380].

Виходячи з вищезазначеного, пропонується таке визначення поняття «управлінська праця» – це трудова, творча діяльність менеджера, яка пов'язана з координацією та регулюванням діяльності підлеглих шляхом перетворення

інформації в управлінські рішення.

Основні завдання управління полягають у визначенні цілей організації і створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних соціальних, психологічних та ін.) для їхньої реалізації, «встановленні гармонії» між індивідуальними трудовими процесами, координації спільної діяльності працівників (рис. 1).



**Рис. 1. Особливості управлінської праці**

*Джерело:* власні дослідження.

Істотна особливість управлінської праці полягає в тому, що вона пов'язана з перетворенням інформації як специфічного предмета праці, тоді як діяльність працівників виробничих спеціальностей спрямована на численні предмети праці (сировина, паливо, запасні частини) і пов'язана з перетворенням предметів праці у продукти споживання. Управлінська праця характеризується іншими специфічними особливостями, зокрема, складністю порівняння її витрат з результатами, визначенням розміру корисного ефекту, а також переважанням у більшості трудових процесів елементів розумової діяльності, перенесенням центра ваги на психічні процеси сприйняття, запам'ятовування і мислення.

Крім того, управління в сучасних умовах повинно бути спрямоване на задоволення потреб працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Праця в сфері менеджменту потребує спеціалістів більш високої кваліфікації і

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

Термін «менеджер» вживається стосовно: організатора конкретних видів робіт у рамках окремих підрозділів або програмно-цільових груп; керівника організації у цілому або його підрозділів (відділень, відділів); керівника щодо підлеглих; адміністратора будь-якого рівня. Тому практичному дослідженню буде підлягати організація праці менеджерів усіх рівнів на конкретному «середньостатистичному» підприємстві галузі харчової промисловості.

Відкрите акціонерне товариство «Галіївський маслозавод ім. В.Ф. Мазуркевича» є середнім підприємством із чисельністю працюючих близько 280 чоловік. Підприємство функціонує на території Житомирської області і випускає досить відому в Україні молочну продукцію під торговою маркою «Фаворит». В ньому функціонує 15 підрозділів, і завдання керівника полягає у вмілому формуванні їх ефективної роботи.

Зі створенням структурних підрозділів відбувся спеціалізований поділ праці із закріпленням конкретних функцій та обов'язків за підрозділами, а саме їх керівниками, тобто за відповідними спеціалістами на підприємстві закріплюється відповідна робота або частина цієї роботи (хто планує роботу та звітує після закінчення звітного періоду, хто веде облік та спостереження, хто веде постійні контакти із замовниками, хто отримує та відправляє інформацію тощо).

На кожен посаду, яка вводиться на підприємстві, розробляється посадова інструкція, де зазначені обов'язки, права, відповідальність посадової особи, вимоги до рівня знань та досвіду роботи на таких посадах, вимоги знань та обов'язкового ознайомлення з нормативною та організаційною документацією, що діє на підприємстві.

У підрозділах розстановка кадрів здійснена таким чином, щоб забезпечувалося виконання необхідних завдань для досягнення поставлених цілей. У кожному з них є як спеціалісти, які виконують основні свої функції, так і службовці, які допомагають їм виконувати роботу. Структура та чисельність підрозділів визначається штатним розкладом, що затверджується головою управління та щорічно переглядається в залежності від об'єму робіт підрозділів.

Керівник підприємства здійснює добір та розміщення керівників структурних підрозділів та спеціалістів і затверджує їх посадові інструкції. Таким чином, будується ієрархія управлінської влади. Структура системи управління набуває ієрархічної форми. В кожній посадовій інструкції визначено функції, обов'язки, права і відповідальність працівника, який займає певну посаду.

Кожний підлеглий на підприємстві повинен виконувати поставлені перед

ним завдання і періодично звітувати за їх виконання. Кожна посада в ієрархії управління наділяється конкретними правами. Перетин сфер влади і повноважень не повинно бути. Якщо працівник не впевнений, хто є його начальником, він буде спантеличеним, його праця буде непродуктивною, він буде плутатися в даних йому вказівках. Це призводить також до зниження відповідальності, тому що завжди можна пояснити невиконання роботи протиріччям вказівок, непогодженістю термінів тощо. На ВАТ «Галіївський маслозавод ім. В.Ф. Мазуркевича» сформовані певні рівні відповідальності: перед головою правління відповідальні начальники структурних підрозділів, а перед начальниками структурних підрозділів несуть відповідальність їх підлеглі за відділами, в свою чергу, голова правління несе відповідальність за організацію діяльності перед акціонерами товариства. Взагалі, структура управління підприємством є лінійно-функціональною, як і в більшості аналогічних підприємств, тому проаналізуємо її ефективність. Так, в таблиці 1 кількісно оцінюється структура управління ВАТ «Галіївський маслозавод ім. В.Ф. Мазуркевича» протягом 2007–2009 рр.

**Таблиця 1. Показники кількісної оцінки персоналу  
ВАТ «Галіївський маслозавод ім. В.Ф. Мазуркевича»**

Показники	Роки			2009 р. у % до 2007 р.
	2007	2008	2009	
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	283	280	278	98,2
Середньорічна чисельність працівників апарату управління, чол.	40	37	32	80,0
Питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності працюючих, %	14,1	13,2	11,5	-2,6 п.

*Джерело:* розраховано автором за даними підприємства (звіт з праці форми № 1–ПВ).

Скорочення чисельності апарату управління відбулося на фоні загальної економічної ситуації в країні та зменшенням обсягів виробництва, реалізації продукції підприємства (на 14,3%) та чистого прибутку (на 96,3%). Проте, в цьому намітився певний позитив, так як фонд оплати праці восьми звільнених менеджерів значно більший, ніж трьох додатково найманих робітників, і питома вага управлінського персоналу наблизилась до нормативу.

Центральне місце в системі управлінської праці у ВАТ «Галіївський маслозавод ім. В.Ф. Мазуркевича» займає керівник підприємства. Він очолює колектив і

несе повну відповідальність за результати його роботи. Керівник займає посаду на контрактній основі і наділений відповідними повноваженнями щодо прийняття рішень.

Рівень організації управлінської праці у ВАТ «Галіївський маслозавод» характеризується такими показниками (табл. 2).

*Таблиця 2. Рівень організації управлінської праці у ВАТ «Галіївський маслозавод ім. В.Ф. Мазуркевича», 2009 р.*

Показники (коефіцієнти)	Норматив	Значення коефіцієнта
Використання робочого часу	-	0,69
Кваліфікації	1	0,58
Підготовки кадрів	-	0,72
Регламентації праці в управлінні	-	0,59
Забезпеченості службовими приміщеннями	0,5	0,7
Устрою службових приміщень	5 *	0,9
Організації робочих місць	-	0,82
Освітленості робочих місць	5 *	0,8
Температурного режиму	5 *	0,8
Санітарно-гігієнічних умов	-	0,9
Психологічного середовища	5 *	0,6
Стабільності управлінських кадрів	-	0,97
Трудової дисципліни	-	0,97
Організації управлінської праці	-	0,78

*Примітка:* \* норматив виражений в балах

*Джерело:* розраховано автором на основі даних підприємства.

Проаналізувавши основні показники, які характеризують організацію управлінської праці, можна зробити наступні висновки. Найважливішим є коефіцієнт використання робочого часу управлінцями. Через недостатню інтенсивність і нераціональність розподілу робочого часу цей показник занижений (0,69). Не менш важливим також є ступінь регламентації праці у сфері управління. Цей показник характеризується наявністю та використанням посадових інструкцій працівниками апарату управління. Коефіцієнт склав 0,59, що є не достатньо для проведення чіткої роботи, а її частину перекладено на індивідуальне прийняття управлінських рішень керівника. Проте, на підприємстві високий рівень організації робочих місць працівників апарату управління (0,82): це пов'язано з достатнім забезпеченням службовими приміщеннями, плануванням робочих місць, нормальним устроєм службових приміщень (0,9) та відмінним станом офісних меблів. Санітарно-гігієнічні умови в службових приміщеннях також нормальні (0,9).

Загальний рівень організації праці в управлінні, розрахований як середній із

укрупнених коефіцієнтів, склав 0,78. Докладання зусиль для його вирівнювання залишається одним із суттєвих завдань всього адміністративно-управлінського персоналу.

На основі проведеного дослідження визначимо шляхи удосконалення системи організації управлінської праці як для досліджуваного підприємства, так і, екстраполюючи, – аналогічним у промисловості.

1. Кожний структурний відділ підприємства повинен мати Положення про організацію його роботи, де встановлюються основні завдання і структура даного відділу, основні функції виконавців відділу, права та обов'язки даного відділу і його керівника, взаємовідносини з іншими підрозділами підприємства тощо. Таким чином в даному Положенні буде визначений чіткий розподіл праці і службових зв'язків між підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Застосування даних заходів призведе до раціоналізації розподілу праці працівників в апараті управління та підвищить їх продуктивність.

2. Удосконалення матеріального та морального стимулювання працівників апарату управління. При виборі форми і системи оплати праці на ВАТ «Галіївський маслозавод» потрібно прагнути до того, щоб вони націлювали працівника на підвищення професійної майстерності, пошук нових рішень. У зв'язку з цим можуть використовуватися системи оплати праці, які добре себе зарекомендували і які достатньо висвітлені в сучасній літературі, наприклад, безтарифна, контрактна, єдина тарифна, а також оплата праці, в залежності від участі працівників у прибутку підприємства.

Періодичне преміювання має стимулювати працівників ВАТ «Галіївський маслозавод» докладати додаткові зусилля, зв'язані з опануванням нової техніки і технології, впровадженням нових форм організації праці, оволодінням суміжними професіями, прийомами роботи тощо, що закладають базу (основу) підвищення продуктивності праці.

Преміювання за підсумками діяльності підприємства в цілому має подвійну силу – стимулювання колективного зусилля для підвищення прибутковості й виховувати персонал у дусі співробітництва з фірмою.

3. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Найбільш прийнятним є шлях заміщення кадрів керівників і фахівців за рахунок висування працівників свого підприємства. Висування своїх працівників на більш високі посади сприяє стабільності кадрів, створює впевненість у членів колективу в можливості росту по службі на своєму підприємстві. У той же час, підбір кандидатів на заміщення посад ззовні, з іншого підприємства чи організації сприяє припливу нових людей і, якщо це передові підприємства – передового досвіду, свіжих думок. Тому підбір і призначення на посади керівників кандидатів з інших підприємств і організацій, як правило, повинні відбуватися шляхом виборів на конкурсній основі. Ефективність цих та інших заходів з удосконалення організації управлінської праці наведена в таблиці 3.



**Таблиця 3. Ефективність заходів з удосконалення організації управлінської праці у ВАТ «Галіївський маслозавод ім. В.Ф. Мазуркевича»**

<b>Заходи</b>	<b>Вплив на стан людини</b>
1. Покращення психологічного клімату шляхом морального ставлення до підлеглих	Поліпшуються показники діяльності нервової, серцево-судинної, дихальної і м'язової систем; підвищується продуктивність праці
2. Вибір раціонального освітлення	Поліпшується якість роботи, зникає головний біль, нормалізується зір
3. Правильне планування та фарбування приміщень	Поліпшується стан нервової системи
4. Зниження рівня шуму до нормативів	Зменшується подразнення та головний біль, знижується втомлюваність
5. Покращення інформаційного забезпечення працівників	Підвищує швидкість прийняття і реалізації управлінських рішень
6. Удосконалення поділу праці та кооперації	Більш ефективне виконання поставлених завдань
7. Удосконалення системи матеріального та морального стимулювання	Підвищує стимул до високопродуктивної праці

*Джерело:* власні дослідження.

Таким чином, запровадження цих заходів дасть можливість більш ефективно виконувати поставлені завдання, підвищити якість прийнятих управлінських рішень та рівень організації управлінської праці.

### **Висновки**

В загальному, при трансформації господарської системи в ринкові умови господарювання намітився ряд позитивних тенденцій. Зміна форм власності призводить не лише до того, що працівники та власники дорожать своєю роботою, справою. Імідж, культура організації іноді відіграють більшу роль, ніж матеріальне стимулювання, коли, наприклад, людині працюється в службових приміщеннях з достатнім рівнем устрою, системах менеджменту з високою оцінкою організації управлінської праці. Проте, як видно з дослідження, не все абсолютно гладко, і є ще достатні резерви для подальшої роботи менеджерам вищих та середніх ланок управління. Удосконалення системи організації управлінської праці ВАТ «Галіївський маслозавод ім. В.Ф. Мазуркевича» повинно мати комплексний характер та забезпечувати системний підхід до розроблених і впроваджуваних заходів. Необхідно охоплювати раціоналізацією структуру керованої системи, весь управлінський процес, застосовувати методи і процедури управління, техніку та прийоми здійснення управлінських функцій, питання регламентації й мотивації управлінської праці, підбір та розстановку кадрів і т. ін. Система управління повинна

вдосконалюватися на всіх рівнях, починаючи від керівництва трудовим колективом і підприємством й закінчуючи галузевими, міжгалузевими та функціональними органами господарського керівництва.

### **Перспективи подальших досліджень**

Перспективи подальших досліджень передбачають розробку і реалізацію стратегічних напрямків у контексті формування стратегій розвитку організацій в будь-якій формі покращення діяльності працівників як апарату управління, так і підлеглих для ефективної роботи підприємства: удосконалення морального та матеріального стимулювання, упорядкування ритму роботи, нормування праці тощо.

### **Література**

- 
1. Андрушків Б.М. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми / Б.М.Андрушків, О.Є.Кузьмін. – Тернопіль: ЛІЛЕЯ, 1997. – 292 с.
  2. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера. Навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
  3. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера. Навч. пос. для студ. екон. вузів / М.Д. Виноградський., А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: «Кондор», 2002. – 518 с.
  4. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, «ЮНИТИ», 1995. – 480 с.
  5. Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1 / Й.С. Завадський. – К.: УФІМБ, 1997. – 543 с.
  6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск: БГЭУ, 1996. – 284 с.
  7. Осовська Г.В. Основы менеджменту. Навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Г.В. Осовська. – К.: «Кондор», 2003. – 556 с.
  8. Осовська Г.В. Основы менеджменту. навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Г.В. Осовська, О.В. Рєвнінцева. – Житомир: ЖДТУ, 2005. – 232 с.
  9. Хміль Ф.І. Менеджмент. Підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Вища шк., 1999. – 351 с.
  10. Шегда А.В. Менеджмент. Підручник / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
-