# 

# Реферат

# Організація праці менеджера

# Вступ

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. Ефективність діяльності організації 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 праці менеджерів.

Керівник є центральною фігурою апарату управління, від результативності його праці залежить успішна праця системи управління і підприємства в цілому. Керівник діє на підставі принципу єдиноначальності, наділений широкими повноваженнями і правами, але водночас несе відповідальність за результати роботи підприємства.

Важливою якістю менеджера є вміння реагувати на зміни, які відбуваються на підприємстві і поза ним, часто за умов дефіциту інформації і часу. У зв'язку з цим виникає небезпека помилковості рішень.

Менеджери діють за умов, коли вони весь час відчувають тиск власників, вищих керівників, підлеглих, споживачів, ділових партнерів та ін. Як наслідок, чимало менеджерів зазнають стресів, що негативно позначається на ефективності їхньої праці.

Планування повинно забезпечити господарське використання найціннішого достатку – часу, що особливо актуально для менеджера фірми, що займається митним оформленням документів при перетині митного кордону, адже на митниці можуть утворюватись черги, тому для заощадження часу необхідно оперативно реагувати на появу труднощів та їх вирішувати. Планування щоденної роботи менеджера митної служби означає також виграш у часі, досягнення успіху і більшу впевненість у собі.

# Чинники, що впливають на організацію праці менеджера

Менеджер — це людина, що обіймає постійну управлінську посаду й наділена повноваженнями приймати рішення з певних видів діяльності організації, що функціонує за ринкових умов.

Термін «менеджер» може вживатися стосовно: адміністратора будь-якого рівня управління, якщо адміністрування здійснюється сучасними методами; керівника підприємства в цілому або його підрозділів (заводу, відділу, цеху, дільниці); організатора конкретного виду робіт; керівника у стосунках з підлеглими.

До менеджера передусім пред'являються вимоги високого професіоналізму й компетентності. Він повинен поєднувати риси висококваліфікованого фахівця, що володіє технічними та економічними знаннями, та організатора виробництва, який виконує адміністративні функції. За умов переходу до ринкової економіки необхідно змінити погляд на природу, роль, сутність і значення праці керівника. Тепер перше місце посідає самостійність, ініціативність, підприємливість, творче мислення, готовність до розумного ризику.

Специфіка праці менеджера полягає в тому, що виробничі, економічні, технічні й соціальні завдання він вирішує в основному в організаційному порядку, впливаючи на людей, які повинні безпосередньо вирішувати ці завдання.

Характер праці менеджера визначається тим, що він реалізує функцію керівництва. При цьому перед ним постає завдання — інтегрувати систему керування в єдине ціле, координувати дії її ланок. Управління складається з виконання різних функцій. Але система управління тільки тоді стає системою, коли всі її функції і ланки становлять єдине ціле. Тому найважливішим обов'язком менеджера є забезпечення погодженості і єдності системи управління як цілого. Чим чіткіше в системі управління проведено поділ праці, тим складніше проходить процес інтегрування [1, с. 71].

Праця менеджера не лише об'єктивно зумовлена, але й має творчий, ініціативний характер, тому правомірно говорити про мистецтво управління менеджера. З одного боку, організація роботи менеджера підпорядковується певним закономірностям, принципам, а з іншого — ці принципи мають умовний характер. Правила й закономірності слугують вихідним пунктом для активної роботи менеджера над удосконаленням стилю й методів організації своєї праці.

Керівництво спільною діяльністю людей полягає як у взаємозв'язку, єдиноначальності, так і в самоврядуванні групи. Діяльність керівника здійснюється у складі спільної діяльності соціально-економічної системи. Усі виконавські, організаційні та адміністративні функції можуть концентруватися в руках керівника вищої ланки або делегуватися низовим щаблям посадової ієрархії, допоміжним підрозділам, функціональним службам.

Зі сказаного можна зробити висновок, що управління спільною діяльністю людей і є сутністю керівництва — особливого виду економічної діяльності. Керівник досягає мети спільної діяльності, примножуючи свої фізичні та інтелектуальні сили завдяки колективним силам підлеглих. Це і є завданням керівника будь-якого управлінського рівня.

Менеджери — категорія працівників, які професійно здійснюють управління людьми, вони відповідальні за отримання результатів від конкретних зусиль інших людей, котрі працюють як індивідуально, так і об'єднані в групи чи організації.

Сучасні менеджери стикаються з різноманітними цікавими й суперечливими ситуаціями. Звичайний виконавець працює 60 робочих годин на тиждень, виконує величезний обсяг замовлень за зміну; стикається з наростанням складності внаслідок глобалізації, внутрішньої конкуренції, урядового тиску та регулювання відносин з акціонерами. Швидкі зміни, непрогнозовані зриви, великі та малі проблеми ще більше ускладнюють завдання. Робота менеджера непередбачувана та самостверджувальна, вона вимагає творчості [2, с. 133].

Робота менеджера ніяк не вкладається в якусь одну площину й потребує від особи володіння широким колом навичок. Усі навички поділяються на три категорії: концептуальні, людські й технічні.

Концептуальні — це пізнавальні властивості людини сприймати організацію як єдине ціле й водночас чітко вирізняти взаємозв'язки між її частинами. До таких навичок належать мислення менеджера, його вміння опрацьовувати інформацію, яка надходить, а також здатність планувати. Менеджер повинен уявляти собі як роль окремого відділу в організації, так і місце організації в галузі, суспільстві та більш широкій діловій структурі, соціальному середовищі.

Під людськими навичками розуміють здатність менеджера працювати з людьми та з допомогою людей, а також уміння ефективно взаємодіяти в ролі члена команди. Вони виявляються в тому, як менеджер ставиться до працівників: як стимулює їх, допомагає їхній діяльності й координує її, подає приклад, як він спілкується та розв'язує конфлікти.

Технічні навички — це спеціальні знання та вміння, необхідні для виконання виробничих завдань. Це навички використання методів, технологій, обладнання, необхідних для виконання конкретних функцій, таких як дослідження й розробки, виробництво й фінанси. Володіння менеджера технічними навичками зумовлене наявністю професійних знань, аналітичних здібностей і вміння правильно застосувати інструментальні та інші засоби для розв'язання проблем у конкретній галузі.

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

В процесі управлінської роботи відбуваються збір, обробка, передання інформації. Зв'язки в процесі управління між різними управлінськими працівниками, між керівником і виробничим персоналом здійснюються також за допомогою інформації. Тому управлінська робота має інформаційну природу [6, с. 16].

Досягнення цілей управління здійснюється шляхом підготовки і реалізації керуючих впливів на людей, що активізують їхню роботу в організації. Це і є специфічний продукт управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення.

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

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

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

Коли про особистість менеджера говорять дослідники, вони мають на увазі деякий набір характеристик, якими змальовують загальну картину щодо стійкого зразка його поведінкової реакції на думки, оточуючі об'єкти чи людей. Розуміння особистості менеджера може виявитися корисним для передбачення того, яким чином він відреагує на конкретну ситуацію.

Поведінкою менеджера в організаціях є позиція, тобто комплекс переконань і відчуттів щодо певних ідей, ситуацій, інших осіб. Позиція відіграє важливу роль, оскільки вона є механізмом, завдяки якому більшість людей висловлює свої почуття. Заява працівника про те, що організація недооцінює його, відображає його власну оцінку своєї особистості. Так само як, наприклад, якщо менеджер стверджує, що йому подобається нова рекламна кампанія, то він відображає своє ставлення до маркетингу в організації [4, с. 103].

Особистість кожного працівника й менеджера зокрема складається з трьох компонентів: емоційний відображає відчуття й емоції індивіда щодо ситуації; когнітивний (пізнавальний) — результат знань індивіда про ситуацію. Пізнання теж є індивідуальним. Наприклад, одна людина переконана, що певний політик кращий за іншого, тоді як інша може бути переконана якраз у протилежному; уявний визначає те, як індивід поводиться в конкретній ситуації.

Люди намагаються дотримуватися послідовності в узгодженні цих трьох позицій. Проте інколи зовнішні обставини призводять до конфліктів. Конфлікт, який може виникнути між власними позиціями індивіда, називають когнітивним дисонансом.

Будь-які методи неспроможні сформувати здоровий загальний дух у колективі, якщо керівники не стають взірцем у дотриманні професійних принципів, під час кожного призначення тієї чи іншої людини на керівну посаду. Щирість і серйозність керівництва підтверджує його настійлива вимога звичайної людської порядності від працівника, призначеного на керівну посаду, оскільки саме через характер людини реалізуються його функції лідера й саме характер керівника слугує зразком для наслідування підлеглими. Якщо керівником стає людина з нестійким і остаточно ще не сформованим характером, даремно очікувати, що зрештою її характер урівноважиться. Підлеглим інколи вистачає кілька тижнів, щоб з'ясувати, чи можна назвати керівника гідною особистістю. Вони можуть пробачити йому багато чого: некомпетентність, беззахисність, погані манери. Але вони ніколи не простять йому відсутності порядності [5, с. 93].

Важко дати вичерпне визначення гідної особистості менеджера, однак описати риси людини, що має право обіймати керівні посади, цілком можливо. Так, керівник, якому завжди відомо, чого люди не вміють робити, але ніколи не знає, що вони вміють, руйнує загальний дух організації. Менеджер повинен мати чітке уявлення не лише про межі можливостей своїх підлеглих, але й про потенційну здатність підлеглих працювати краще.

Безперечно, кожна людина — це особистість зі своїми думками, поглядами й характером. Але для менеджера цього недостатньо. Справжній керівник чи менеджер повинен завжди чітко і якісно організовувати роботу на основі сучасних методів, тому що саме він має необхідні повноваження для прийняття рішень з конкретних видів діяльності організації (підприємства) і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу.

Людину не слід призначати на керівну посаду, якщо її більше цікавить питання, хто правий, а не питання, що правильно. Підносити особистість вище від вимог до її роботи неприпустимо. Керівник, який ставить запитання: «Хто правий?», заохочує підлеглих піклуватися насамперед про власну безпеку, замість того, щоб коригувати свої дії, таким чином виправляючи допущені помилки.

Не слід призначати на керівну посаду людину, яка вважає, що розум важливіший за гідність особистості. Це передусім свідчить про незрілість такого керівника. Не заслуговує на керівну посаду й людина, яка побоюється сильних підлеглих. Це свідчить про слабкість керівника. На відповідальну посаду не можна призначати людину, що не керується високими стандартами у своїй власній роботі, оскільки це породжує неповагу до роботи й до компетентності керівництва [5, с. 95].

Якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи: професійні; особисті; ділові.

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

До них належать: високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії; широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності; прагнення до постійного самоудосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності; пошук нових форм і методів роботи, допомога навколишнім, їхнє навчання; вміння планувати свою роботу.

Виділяють три групи навичок, що складають основу професійної діяльності керівника: концептуальні (на вищому рівні їх частка складає до 50%); міжособисті; спеціальні (технічні). На нижчих рівнях управління їх частка також складає близько 50%.

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

Особисті якості керівника в принципі мало чим повинні відрізнятися від особистих якостей інших працівників, які бажають щоб їх поважали, тому володіння позитивними особистими якостями теж усього лише передумова успішного керівництва. До них належать: фізичне і психологічне здоров'я; високий рівень внутрішньої культури; чуйність, дбайливість; доброзичливе відношення до людей; оптимізм; впевненість у собі.

Однак керівником роблять людину не професійні або особисті, а ділові якості, до яких необхідно віднести: уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їхнє здійснення, спонукати до праці; енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, напористість, воля, вимогливість, безкомпромісність у відстоюванні своїх прав; контактність, комунікабельність, уміння розташувати до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою; цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у рішенні проблем, уміння швидко вибрати головне і сконцентруватися; відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з навколишніми; прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик самому і захоплювати за собою підлеглих [2, с. 136].

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

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

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

# Висновки

Таким чином, для того щоб ефективно планувати час, необхідно володіти певними навичками, які дозволяють необхідним чином розподілити час для вирішення необхідних справ. Для цих цілей необхідно застосовувати соціально-психологічні методи, які являють собою сукупність специфічних способів впливу на особові відносини і зв'язки, виникаючі в трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають в них.

Від вміння керівника правильно застосовувати різні соціально-психологічні методи управління, прийняти рішення про застосування того чи іншого методу, виробити підхід до нього, визначають його здібності виконувати управлінські функції, комплексний критерій його управлінської культури. Зумовлене це тим, що застосовування соціально-психологічних методів управління служить направляючим і організуючим чинником діяльності менеджера, а правильність застосування цих методів позначається і виявляється в різних аспектах його праці.

Робочий час поділяється на види, розрізняють нормальний, скорочений і неповний робочий час. Так, відповідно до ст. 50 КЗпП України нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень. Причому потрібно наголосити, що передбачені законодавцем гарантії відносно граничної тривалості робочого часу поширюються на найманих працівників підприємств усіх форм власності (ст. 3 КЗпП України).

Управління людьми пов'язане з забезпеченням співробітництва між усіма членами організації, кадровою політикою, навчанням, інформуванням, мотивацією працівників. З погляду діяльності організації управління людьми означає намагання досягти максимальних результатів у їхній роботі. Разом з тим метою управління персоналом є досягнення людьми їхніх цілей, у першу чергу тих, що відповідають інтересам організації.

Управління здійснюється завдяки використанню різних методів, тобто сукупності способів (прийомів) цілеспрямованого впливу керівника на працівників і групи для координації їхніх дій. Серед методів управління виділяють адміністративно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні та виховні.

Суть соціально-психологічних методів полягає у використанні керівником способів і прийомів впливу на окремих працівників і колектив у цілому, виходячи зі знання психології людини, її специфічних рис та індивідуальних особливостей окремих працівників.

Отже, робота керівника має значення не тільки з погляду результатів організації, але й з позицій особистого життя працівників.

Управління — це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому для досягнення поставлених цілей у конкретних умовах. Воно являє собою взаємодію між керівником і підпорядкованим йому персоналом. За своїм змістом робота керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку та дії людей, спрямовуючи й мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. За характером така робота в основному являє собою взаємодію, співробітництво між керівником і працівниками. Важливим компонентом роботи керівника є наставництво та виховання персоналу.

# Список використаних джерел

1. Адизес И., Вольская Е. и др. Менеджмент. — К.: Издательский Дом "Максимум", 2006. — 315 с.
2. Армстронг М., Ланкастер Д. и др. Менеджмент: методы и приемы. — К.: Знання-Прес, 2006. — 876 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. — К.: Академвидав, 2007. — 464с.
4. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д.Сучасний менеджмент організацій. — К.: МАУП, 2007. — 488с.
5. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент. — К.: Академвидав, 2007. — 472с.
6. Яковенко В.Б.Менеджмент і маркетинг. — К.: Видавництво Європ. ун-ту, 2007. — 144с.