ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД « МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КУРСОВА РОБОТА

(ПРОЕКТ)

З дисципліни **«Менеджмент»**

на тему: **«Організація праці менеджера»**

Студента Довбенко
Дарії Олександрівни
Курсу II
групи:ТУбц-8-24-Б1М-Н (4,6здс)
напрям Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала_____
Кількість балів_____ ECTS____

Члени комісії _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Київ-2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 5

1.1. Особливості управлінської праці та її організація на різних рівнях менеджменту 5

1.2. Наукова організація праці менеджера 13

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ 18

2.1. Планування особистої роботи менеджера 18

2.2. Організація робочого місця менеджера 22

2.3. Робота менеджера по організації прийняття і реалізації управлінських рішень 25

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА 28

ВИСНОВОК 30

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 32

ВСТУП

Ринкові умови господарювання пред'являють вимоги до організації формуватися як система.

Організація для забезпечення самозбереження та ефективного розвитку, повинна створити ретельно підібрану команду менеджерів, які визначатимуть рівень її керівної підсистеми, на яку покладаються функції планування, організовування, мотивування, контролю, регулювання.

Менеджери, які увійшли в склад керівної підсистеми визначають параметри керованої підсистеми організації та формують її через процедури набору, підбору, найму, розстановки, планування перепідготовки та кар'єрного зростання, звільнення найманих працівників.

Менеджер в організації виконує важливу роль, тому що від його уміння сформувати організаційну структуру управління, підібрати відповідний персонал, поставити перед ним цілі та завдання, знайти ресурси, які забезпечать реалізацію обраних стратегій, спонукати підлеглих до ефективної праці залежить розвиток організації.

Робота менеджера настільки багатогранна, що потребує дотримання певних принципів її організації, тому що від ефективності роботи команди менеджерів залежить успіх організації.

Проблеми організації праці менеджера досліджувалися як основоположниками менеджменту так і сучасними науковцями.

Найбільший вклад в дослідження визначеної проблеми зробили такі теоретики та практики менеджменту як Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, П. Друкер та інші, які визначили принципи, функції, методи менеджменту, підходи до раціональної організації праці.

Серед вітчизняних дослідників проблем менеджменту, вивченню підходів до раціональної організації праці менеджера пред'являли увагу такі вчені –економісти

як О. М. Виноградська, Л. В. Балабанова, О. М. Гірняк, П. П. Лазановський, О. П. Сардак, О. Д. Сердюк, Ф. І. Хміль, Г. Л. Чайка та інші.

На сучасному етапі розвитку науки менеджменту проблема раціоналізації праці менеджера потребує подальшого аналізу та вивчення.

Мета дослідження в даній курсовій роботі полягає у вивченні підходів до організації праці менеджера, який здійснює управління господарською діяльністю суб'єкта підприємництва задля визначення шляхів її раціоналізації.

Поставлена мета дослідження потребує вирішення таких завдань:

– дослідження особливостей управлінської праці в організації;
– визначення необхідних якостей менеджера;
– дослідження принципів наукової праці менеджера;
– розуміння ролі менеджера в організації;
– аналіз підходів до планування особистої роботи менеджером;
– вивчення особливостей організації робочого місця менеджера;
– аналіз процесу організації менеджером проведення нарад, зборів, ділових переговорів тощо;
– розроблення пропозицій щодо вдосконалення роботи менеджера в організації.

Об’єктом дослідження в курсовій роботі виступає організація як об’єкт управління. Предметом вивчення є підходи до організації праці менеджера в процесі здійснення функції керівництва.

Для дослідження проблеми використовувалися методи індукції та дедукції, конкретного та абстрактного, аналізу та синтезу, порівняння, графічний та табличний тощо.

Структуру курсової роботи формують такі її елементи: вступ, три розділи, висновок, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Особливості управлінської праці та її організація на різних рівнях менеджменту

Сучасна організація, яка функціонує в умовах ринкового середовища не може досягати успіху без ефективного управління.

Управління представляє собою процес, який здійснюється в результаті формування управлінських відносин задля планування, організації, мотивування, контролю, координації, регулювання діяльності організації.

В загальному розумінні, управління визначають як вплив на процес, об’єкт чи систему для збереження її стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей [12].

Інше визначення сутності управління характеризує дану економічну категорію як цілеспрямовану дію на об'єкт із метою зміни його стану або поведінки у зв'язку із зміною певних обставин [5].

Отже, для того, щоб відбувався процес управління необхідний об'єкт, методи впливу на нього, визначені цілі впливу, які можуть змінюватися під впливом зміни обставин.

Теоретики менеджменту стверджують, що управління в організації стосується різних видів ресурсів: фінансових, матеріальних, трудових, технологічних, інформаційних [9, 10, 14, 19].

Управління трудовими ресурсами організації називається менеджментом та представляє собою цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координації їхніх дій для досягнення визначених цілей [8].

Цілеспрямований вплив на підлеглих в організації здійснюється завдяки управлінській праці [12].

Дослідники Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський вважають, що управлінська праця є частиною сукупної загальної праці, яку формує праця спеціалістів апарату управління [13].

Управлінська праця виділилася у специфічний вид праці людини у результаті поцесів поділу, спеціалізації та кооперації виробничої праці [14].

Управлінська праця порівняно із іншими видами праці людини має свої особливості (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Особливості управлінської праці у менеджменті

Особливість управлінської праці	Характеристика особливості
Є продуктом розумової праці	Має низький рівень фізичної енергомісткості, проте високий рівень розумової та психічної напруженості. Може тривати і позаробочий час.
Специфічний продукт праці	Продуктом управлінської праці є управлінські рішення, які мають забезпечити ефективний розвиток організації.
Низький рівень визначеності засобів та результатів	Ефективність управлінської праці визначається виробничими результатами, проте засоби та методи досягнення цілей є менш визначеними.
Інформаційний характер	Менеджер працює з інформацією, яка є його основним предметом праці. Щоб забезпечити себе необхідною інформаційною базою менеджер формує в організації інформаційно-комунікаційний процес, який базується на русі інформації як від менеджерів до підлеглих так і у зворотному напрямку.
Творчий характер	Управлінська праця потребує від менеджера високого інтелектуального рівня, творчого підходу до справи, вміння знайти нестандартне управлінське рішення.
Опосередкований вплив на процес виробництва	Управлінська праця передбачає вплив менеджера на виробничі процеси через працю підлеглих, які безпосередньо контактують із засобами виробництва задля виконання визначених завдань.
Високий рівень відповідальності	Управлінська праця передбачає роботу щодо обрання стратегій, визначення цілей організації, завдань для підлеглих тощо. Помилки менеджера можуть призвести до руйнування організації.

Джерело: узагальнено автором [4, 14, 16].

Таким чином, з проведених досліджень можемо зробити висновок про те, що управлінська праця є складним видом трудової діяльності людини, яка потребує наявності специфічних якостей, особливої підготовки, досвіду роботи з людьми.

Теоретики менеджменту проводили дослідження якостей управлінців, які досягли успіху в управлінні організаціями, тому на основі висновків досліджень сформувався перелік якостей, які має мати менеджер, щоб бути ефективним (табл. 1.2)

Таблиця 1.2.

Особистісні якості, які забезпечують успіх менеджеру

Якість	Обгрунтування важливості в управлінні
Стратегічне мислення	Менеджери визначають цілі та стратегії організації, тому мають мати гострий розум, вміти аналізувати чинники, які складаються в певний час у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб зробити правильний вибір.
Організаторські здібності, адміністраторський хист	Необхідні для формування злагодженого трудового колективу
Лідерські здібності	Допомагають сформувати повагу та довіру у підлеглих.
Працездатність, наполегливість	Керівник повинен бути прикладом для підлеглих у відношенні до праці
Активність, ініціативність	Сприяє генерації ідей.
Зібраність, цілеспрямованість	Впливає на вироблення таких якостей у підлеглих, що сприяє досягненню визначених результатів.
Самостійність	Спираючись на думку підлеглих, керівник самостійно приймає управлінське рішення.
Рішучість	Допомагає швидко приймати управлінське рішення.
Комунікабельність	Забезпечує формування відкритих та довірливих стосунків із підлеглими
Справедливість, чесність	Формує повагу у підлеглих
Спостережливість	Дає можливість самостійно накопичувати інформацію та робити власні висновки
Відчуття такту, людяність	Викликають довіру, повагу у підлеглих
Стресостійкість	Дає можливість зберегти фізичне та психічне здоров’я
Оптимізм, привабливість	Допомагають швидко встановлювати контакти як всередині організації із підлеглими так із контрагентами, громадськістю тощо.

Джерело: узагальнено автором [4, 5, 15, 16].

На нашу думку, якості, які були досліджені в таблиці 1.2 сприяють формуванню авторитету керівника, допомагають менеджеру ефективно виконувати його ролі в організації.

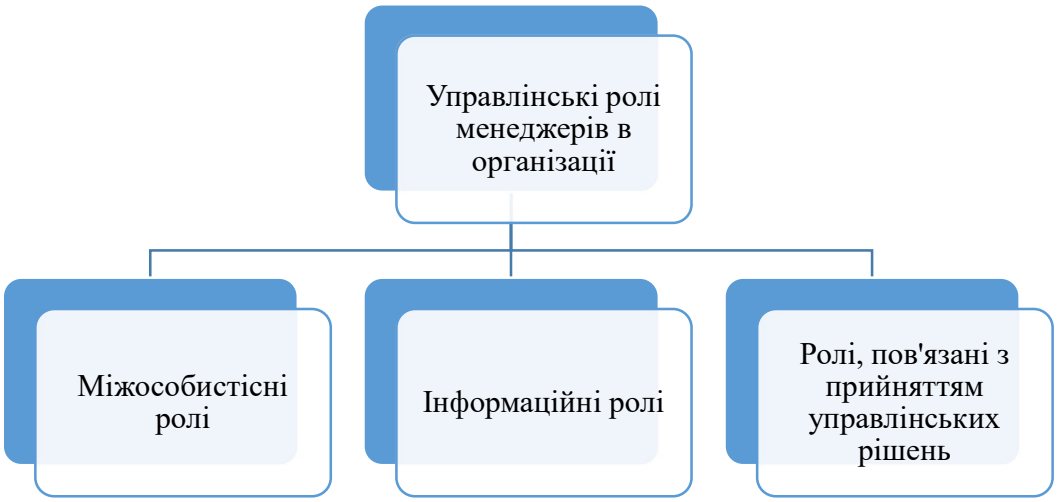
Досліджені якості менеджера допомагають керівнику раціонально організовувати управлінський процес через:

швидке оволодіння теорією менеджменту;

застосування знань, отриманого досвіду на практиці;

вміння налагоджувати комунікації [10, 15].

Теоретики менеджменту визначають ролі менеджера, що були вперше виокремлені американським дослідником Г. Мінцбергом та які дають можливість чітко визначати функціональні обов'язки керівників (рис. 1. 1).



Джерело: узагальнено автором [9, 15].

Рис. 1.1. Управлінські ролі менеджерів в організації

Міжособистісними ролями менеджера є такі ролі:

- головний керівник;
- лідер;
- адміністратор [15].

Головним керівником організації є директор, який призначається на посаду рішенням власника, або ж власник бізнесу може прийняти рішення про призначення себе на посаду керівника організації.

Вважаємо, що головний керівник несе повну відповідальність правового, організаційного та соціального характеру.

Менеджер в ролі лідера має найвищий рівень авторитету в організації, який формується на основі довіри зі сторони підлеглих, визнання ними особистісних якостей менеджера які відповідають зайнятій ним посаді.

Менеджер як адміністратор зобов'язаний:

– упорядкувати діяльність персоналу в організації через розробку та затвердження правил трудового розпорядку, положень про підрозділи, посадових інструкцій;

– видавати накази, розпорядження, усні вказівки підлеглим;

– здійснювати контроль за дотриманням затверджених адміністративних актів [10].

Інформаційні ролі менеджера в організації визначають його місце у здійсненні інформаційно-комунікаційного процесу, який формується в організації для забезпечення менеджерів інформацією та підтримкою зв'язку з підлеглими.

До інформаційних ролей менеджера можемо віднести:

1. Роль приймальника інформації, яка надходить із внутрішнього та зовнішнього середовища. Менеджер отримує інформацію, аналізує її зміст, робить висновки та приймає необхідні управлінські рішення.

2. Роль розповсюджувача інформації спрямована на роботу з підлеглими через доведення до них затверджених наказів, розпоряджень, проведення нарад, зборів, інструктажів, ділових бесід, що дає можливість здійснювати процес керування організацією.

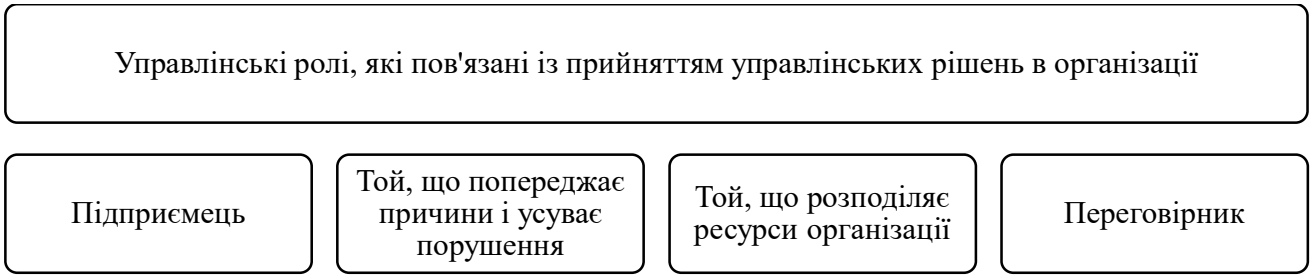
3. Роль повноважного представника дає право керівнику організації підтримувати зв'язки із зовнішнім середовищем:

– підписує договори із партнерами, постачальниками, посередниками, замовниками;

– представляє організацію перед місцевими органами влади, контролюючими організаціями, громадськістю [15].

Вважаємо, що ефективність виконання інформаційних ролей керівником, впливає на якість формування трудового колективу, можливості створення позитивного іміджу організації.

Особливо важливими та відповідальними є ролі менеджера, які пов’язані із прийняттям управлінських рішень (рис. 1.2).



Джерело: розроблено автором [15].

Рис. 1.2. Управлінські ролі, які пов'язані із прийняттям управлінських рішень

Вважаємо, що роль підприємця є важливою для керівника організацією, тому що на нього покладається відповідальність за розробку та затвердження стратегічної піраміди організації, яка складається із загальної, ділових, функціональних, операційних стратегій. Реалізація цих стратегій можлива при посиленні конкурентоспроможності підприємства на ринку у результаті формування стійких конкурентних переваг.

Керівник- підприємець має мати розвинену інтуїцію підприємця, схильність до ризику, приймати управлінські рішення, які дадуть можливість суб’єкту господарювання нарощувати дохід від реалізації продукції чи надання послуг, шукати шляхи зниження собівартості реалізації та зростання прибутку.

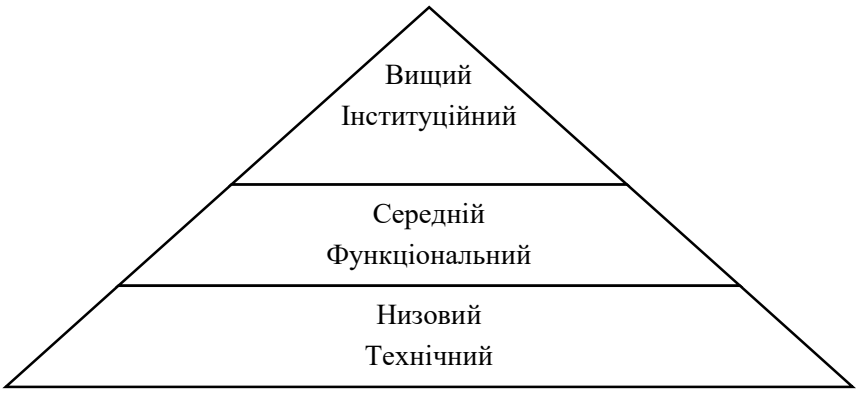
На нашу думку, керівник в організації виконує роль того, хто в результаті аналізу отриманої інформації здатний зрозуміти та попередити причини відхилень, знайти можливості їх усунення. Систематично, обговорюючи стратегічні, тактичні, оперативні кроки, керівник координує діяльність підлеглих на покращення діяльності.

Виконуючи роль того, хто розподіляє ресурси, керівник створює можливості для досягнення визначених цілей діяльності. Виконуючи цю роль, керівник завжди повинен надавати пріоритети інтересам організації. Роль розподільника ресурсів реалізується через затвердження керівником матеріальних, фінансових балансів, кошторисів, бюджетів, графіків надходження ресурсів в окремі підрозділи, норм та нормативів [10].

Роль головного переговірника проявляється через організацію керівником переговорного процесу, усунення причин конфліктних ситуацій. Саме керівник затверджує результати переговорних процесів шляхом підписання різного виду угод.

На нашу думку, саме ролі менеджера розкривають сутність управлінської праці.

Повноваження менеджерів організації, які визначають зміст їхньої управлінської праці визначаються рівнем управління на якому знаходиться менеджер (рис. 1.3).



Джерело: розроблено автором [17].

Рис. 1.3. Рівні управління у менеджменті

На кожному рівні управління менеджери виконують свої управлінські ролі.

Вважаємо, що вищий рівень управління, який представлений директором підприємства виконує всі десять ролей менеджменту та має масштаб впливу найбільший – це вся організація.

Середній рівень управління формують керівники функціональних підрозділів та структурних підрозділів організації, які мають звужений масштаб впливу, тому що вони відповідають за ефективну діяльність не всієї організації, а окремого напряму чи підрозділу.

На нашу думку, на середньому рівні управління керівники будуть виконувати ролі, які зазначені в таблиці 1.3.

Таблиці 1.3.

Ролі керівників середнього рівня управління, які визначають зміст їхньої управлінської праці

Управлінська роль	Зміст ролі
Міжособистісні ролі	
Лідер	В межах підрозділу організації
Адміністратор	Керує справами підрозділу, доводить управлінські рішення від керівника до підлеглих, видає вказівки як усні так і письмові
Інформаційні ролі	
Приймальник інформації	Отримує інформацію в межах функціонального напряму, яким здійснює керівництво: виробництво, фінанси, збут, кадри тощо.
Розповсюджувач інформації	Є посередником між головним керівником та підлеглими
Ролі, пов’язані з прийняттям управлінських рішень	
Підприємець	Приймає участь у розробці планів, проектів, що стосуються функціонального напряму чи підрозділу
Попереджує причини та усуває порушення	В межах функціонального напряму чи підрозділу
Розподілювач ресурсів	Подає заявки на потребу в ресурсах, контролює ефективність використання ресурсів.
Переговірник	Приймає участь у переговорах, але не приймає кінцевого рішення щодо угоди

Джерело: розроблено автором на основі узагальнень [4, 5, 15,16, 19].

Таким чином, з проведеного дослідження можемо зробити висновок про те, що на середньому рівні управління ролі менеджера зменшуються, а діапазон їхнього впливу звужується до впливу на окремий підрозділ.

На технічному – низовому рівні, зміст управлінської праці менеджерами звужується відповідальністю за виконання конкретного завдання.

Отже, проведені нами дослідження показали, що управлінська праця є важливим видом людської діяльності та притаманна менеджерам, які здійснюють цілеспрямований вплив на підлеглих на кожному рівні управління організації.

Рівень управління організацією визначає масштаб впливу на діяльність підлеглих, який проявляється у ролях, які виконує менеджер.

1.2. Наукова організація праці менеджера

Ефективність праці менеджера забезпечується визначенням раціональних підходів до її організації.

Наукова організація праці менеджера спрямована на впровадження методів роботи, в основі яких передовий досвід управління, досягнення науково-технічного прогресу.

Під науковою організацією праці менеджера розуміють комплекс заходів спрямований на:

- спеціалізацію та кооперацію управлінської праці;
- забезпечення підприємства фаховими управлінськими кадрами;
- продуманий розподіл та розстановка управлінців;
- регламентування діяльності та стосунків між працівниками;
- вибір систем та методів роботи;
- раціональну організацію робочих місць та створення оптимальних умов праці;

– створення сприятливих умов для відпочинку;
– нормування управлінської праці;
– матеріальне та моральне стимулювання управлінців [14].

Наукова організація праці менеджера базується на таких загальних принципах: комплексність, масовість, плановість, науковість, нормативність, ефективність, конкретність, зацікавленість (табл. 1.4)

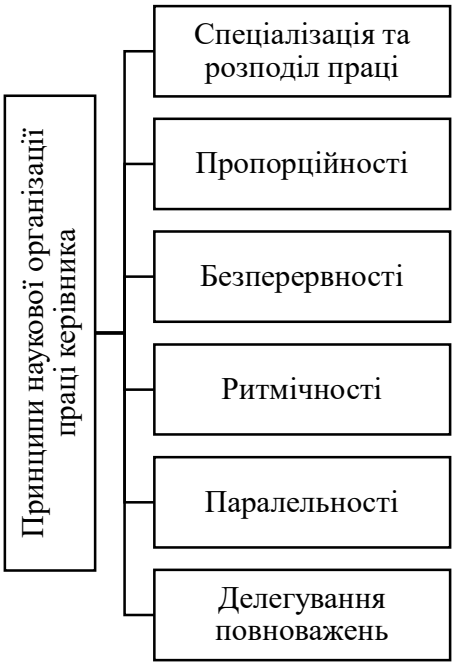
Таблиця 1.4.

Сутність загальних принципів наукової організації праці

Принцип наукової організації праці	Зміст принципу
Комплексність	Діяльність менеджерів підприємства, заходи, які він розробляє мають вплив на персонал, який задіяний у всіх підрозділах та напрямках функціональної діяльності
Масовість	Менеджер залучає персонал та громадські організації, які створені на підприємстві до розробки заходів щодо наукові організації праці
Плановість	Заходи щодо вдосконалення організаціхї праці на підприємстві мають втілюватися на основі плану
Науковість	Заходи, які впроваджує менеджер мають мати наукове обгрунтування
Нормативність	При запроваджені заходів щодо наукової організації праці необхідно враховувати розроблені норми та нормативи
Ефективність	Вмитрати, які несе організація для запровадження наукової організації праці мають давати покращення економічних та сооціальних показників
Конкретність	Мають бути призначені відповідальні омсоби за впровадження заходів наукової організації праці
Зацікавленість	Розробка системи заохочень матеріального та морального характеру, які задіяні у впровадженні заходів наукової організації праці

Джерело: узагальнено автором [2]

На основі загальних принципів наукової організації праці сформувалися конкретні принципи наукової організації праці керівника: спеціалізація та розподіл праці; пропорційності; безперервності; ритмічності; паралельності; делегування повноважень (рис. 1.4).



Джерело: розроблено автором [1, 14].

Рис. 1.4. Принципи наукової організації праці керівника в організації

Спеціалізація та розподіл праці передбачає закріплення конкретних функцій за кожним менеджером організації [14].

Результати спеціалізації та поділу праці зафіксовані у:

1. Рішенні Зборів засновників – для директора, як головного керівника організації.
2. Положеннях про підрозділ – для окремих функціональних підрозділів, філій тощо.
3. Посадових інструкціях – для окремого працівника.

Принцип пропорційності обґрунтовує необхідність рівномірного розподілу обсягу робіт між окремими підрозділами організації чи працівниками, що забезпичить ефективну їхню роботу [19].

Принцип безперервності зумовлює необхідність постійної роботи менеджера з підлеглими. Процес менеджменту – це постійне та послідовне виконання менеджером функцій планування, мотивації, організації, контролю та регулювання [11].

.

Принцип ритмічності передбачає якісне виконання функцій управління у просторі та часі [1].

Сутність принципу паралельності полягає в тому, що менеджери різних підрозділів та різних функціональних напрямків одночасно працюють над вирішенням проблем та виконанням завдань, які приведуть організацію до досягнення визначеної мети [1, 11].

Делегування повноважень – це принцип, який спрямований на розвиток демократичного стилю керівництва, передбачає передачу менеджером підлеглим права самостійно вирішувати заздалегідь визначені завдання [5].

На основі визначених принципів, наукова організація праці менеджерів здійснюється визначеними напрямками.

Одним із найбільш важливих напрямків наукової організації праці є оплата та стимулювання праці через впровадження оплати праці за результатами, особистий внесок, застосування премій, що формуватиме у працівників впевненість у майбутньому та відчуття захищеності.

Другим напрямком наукової організації праці є розподіл та кооперація праці управлінців.

Розподіл – це відокремлення працівників за функціями, які вони виконують.

Кооперація – це процес об’єднання в організації через прагнення реалізувати визначену мету [1, 14, 19].

Розподіл праці менеджерів поділяється на такі види:

1. Функціональний – процес виділення функцій та закріплення їх за окремими підрозділами: фінансовий, юридичний, маркетинговий, виробничий тощо.

2. Ієрархічний – розподіл повноважень між менеджерами які знаходяться на різних рівнях управління: вищий, середній, низовий.

3. Технологічний – розподіл менеджерів відповідно від участі у інформаційно-комунікаційному процесі: збір інформації, її накопичення, обробка, перетворення передача тощо.

4. Професійний – розподіл менеджерів за рівнем їх професійної підготовки.

5. Кваліфікаційний – розподіл робіт залежно від кваліфікації, стажу роботи, здібностей менеджера.

6. Посадовий – розподіл відповідно до зайнятої посади, компетенції менеджера [1].

Вважаємо, що розподіл праці та її кооперація забезпечують ефективну роботу менеджерів в організації.

Третім напрямком наукової організації праці є технічне забезпечення і механізація праці управлінців, що сприяє підвищенню якості їхньої роботи та прискорення прийняття управлінських рішень

Четвертим напрямком наукової організації праці є її нормування- встановлення витрат часу на виконання певного обсягу роботи, що забезпечить підвищення ефективності праці управлінців.

П’ятий напрям наукової організації праці менеджерів – це запровадження сприятливого режиму та умов праці менеджерів через використання зручних меблів, наявність засобів оргтехніки, сприятливі санітарно-гігієнічні та інші умови праці, запровадження раціонального режиму праці та відпочинку [1, 4, 16].

Таким чином, проведені нами дослідження зробити висновок про те, що наукова організація праці менеджерів базується на певних принципах її організації та здійснюється за напрямками, реалізація яких підвищить стимулювання управлінського персоналу, забезпечить нормальні умови праці та відпочинку, сприятиме підвищенню ефективності праці менеджерів та підвищення конкурентоспроможності суб’єкта господарювання на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Планування особистої роботи менеджера

Керівник є центральною фігурою в управлінні, тому від того як він зуміє організувати свою роботу залежить своєчасність визначення цілей, завдань для підлеглих.

Особливістю праці управлінців є те, що вона є інтелектуальною, розумовою, її здійснення може не обмежуватися рамками робочого часу.

Менеджери, які не вміють планувати особисту роботу можуть потрапляти в зону стресу, що позначатиметься на ефективності їхньої роботи.

Планування особистої роботи менеджера – це не лише визначення переліку завдань, які необхідно виконати, а й оцінка затрат часу на виконання того чи іншого завдання.

Планування особистої роботи менеджера створює умови для оцінки важливості делегування, що дасть можливість менеджеру переглянути підходи до управління персоналом в організації.

Дослідниця Г. В. Осовська, характеризує значення планування часу керівником так:

1. Планування дозволяє керівникам критично обдумати власні цілі та визначити ефективні засоби їх досягнення.

2. Планування дає можливість керівнику зосередитися на найбільш важливих проблемах з врахуванням термінів їх вирішення, а решту розподілити між підлеглими.

3. Планування дає можливість керівнику сформувати оптимальну структуру робочого дня та визначити його розпорядок.

4. Планування дає можливість визначити черговість виконання завдань та термін їх завершення [14].

Науковці Л. В. Балабанова та О. В. Сардак, бачать необхідність планування в наступному:

1. Планування є засобом створення ланки між цілями та можливостями їх реалізації.

2. Планування є засобом формального прогнозування майбутніх проблем та можливостей.

3. Планування полегшує пошук більш ефективних шляхів досягнення цілей.

4. Планування встановлює зони майбутніх проблем та несподіваних наслідків.

5. Планування забезпечує основи оцінки витрат, розробки бюджетів, календарних планів, ресурсів.

6. Планування є основою для контролю.

7. Планування допомагає визначити необхідні робочі взаємодії і взаємовідносини.

8. Планування сприяє зниженню ризиків [1].

Таким чином, проведене дослідження дає можливість зробити висновок про важливість процесу планування робочого часу менеджера не лише для нього особисто, а й для всієї організації.

На думку теоретиків менеджменту, особистий план менеджера має складатися із таких частин:

1. Визначення масштабу завдань, їх комплексності. Тобто менеджер має зробити перелік завдань, що стоять перед організацією, проблем, які потребують вирішення.

2. Визначення посадових осіб, які будуть готувати необхідну інформацію.

3. Терміни виконання зазначених завдань та проблем у плані.

4. Визначення ресурсів, які необхідні для виконання визначених завдань з врахуванням їх обмеженості та можливості маневрування.

5. Оцінка витрат та можливості забезпечення рентабельності в результаті виконання завдань плану.
6. Оцінка ризиків реалізації плану.
7. Можливість контролю виконання плану [1, 4].

На нашу думку, цінними є рекомендації дослідника В. М. Колпакова щодо планування робочого дня керівника, який він розбиває на певні стадії (рис. 2.1).

Джерело: розроблено автором [8]

Рис. 2.1. Стадії планування робочого дня керівника

На першій стадії планування робочого часу керівника важливо в повній мірі визначити завдання, які необхідно виконати:

– перенести справи із списку справ або з тижневого, чи місячного плану;
– перенести завдання, які були не виконані вчора;
– нові справи;
– визначити кінцеві терміни, яких необхідно дотримуватися;
– вписати завдання, які періодично виникають [8].

Друга стадія планування робочого дня керівника передбачає, що для оцінки тривалості робіт необхідно проти кожного завдання поставити приблизний час його виконання, який підсумовується для визначення загального часу.

На третій стадії планування час керівника розбивається на дві частини: 60 % - робочий час; 40 % - це резервний час.

При прийнятті рішень щодо включення в план тих чи інших завдань менеджер має здійснювати аналіз АБВ, який передбачає поділ справ за пріоритетністю:

1) група А – внесок цих справ в досягнення цілей становить більше 85 %, але їх частка в структурі справ становить 15 %;

2) група Б – справи, внесок яких в досягнення цілей – 20%, частка в структурі – 20%;

3) група В – внесок 15 %, а частка в структурі – 85 % [8].

Виходячи з результатів АБВ – аналізу, керівник зосереджує свою увагу на справах груп А та Б, а справи групи В делегує підлеглим.

За термінами вирішення цілей, особистий план менеджера ділиться на такі види планів:

1. Довгострокові – на рік, квартал.
2. Середньострокові – на місяць.
3. Короткострокові – на тиждень, день [4].

Роботи, які включає в свій план робочого часу менеджер є неоднозначними, їх можна поділити на:

1) Роботи за якими можна точно виконати час виконання, тому що вони є періодичними та повторюються щоденно, щотижнево чи щомісячно. До таких видів робіт можемо віднести роботу з документами, наради, приймання відвідувачів тощо.

2) Роботи, по яких можна визначити приблизну потребу часу: такі роботи мають повторювальний характер: службові відрядження, наради, відвідування інших організацій тощо.

3) Роботи, по яких передбачити витрати часу неможливо, тому що вони виникають неочікувано. Час на їх виконання необхідно закладати у резерв часу [1, 4].

Таким чином, проведені дослідження показали, що планування робочого часу менеджера дає йому можливість раціонально організувати свою роботу, сконцентруватися на вирішенні найбільш важливих справ для організації

2.2. Організація робочого місця менеджера

Робоче місце менеджера – це простір, в якому управлінець виконує свою роботу використовуючи матеріально-технічні засоби [2, 8].

Під організацією робочого місця менеджера розуміють сукупність заходів щодо обладнання робочого місця керівника необхідними засобами та знаряддями праці, розміщення їх у необхідному порядку [2].

Для планування робочого місця менеджера застосовують такі системи планування приміщень:

1. Кабінетна – передбачає використання окремих кабінетів на 1-3 особи, малих кімнат – на 4-10 осіб, великих – на 11-30 осіб.

– переваги: комфортні умови праці для малих груп співробітників; підвищення їх статусу;

– недоліки: зростання комунальних витрат; збільшення маршрутів документопотоків; незручність для колективної роботи.

2. Зальна – структурні підрозділи розміщені у великих приміщеннях на 100-1000 осіб. Окремі кабінети створюють з використанням прозорих перегородок.

– переваги: зниження витрат на експлуатацію приміщень, зменшення площі в розрахунку на одного працівника;

– недоліки: неможливість створення творчої обстановки; надлишковий шум; підвищення рівня втомленості, нечітко визначаються межі робочих місць.

3. Сотова (коміркова) – співробітники підрозділів знаходяться в одному залі, межі підрозділів визначається пересувними скляними перегородками. Керівник може спостерігати за роботою підрозділівтому що теж перебуває у цьому залі [2, 4].

На думку дослідників, робоче місце головного керівника організації – директора, має бути розміщене в окремому кабінеті та складатися із трьох зон: робочої, зони нарад та зони відпочинку [8, 16].

На думку науковців, при плануванні робочої зони варто дотримуватися таких правил:

1. Використання функціонально виправданих устаткування і мебдів.
2. Розміщення устаткування в основній робочій зоні.
3. Створення зручної пози, тобто положення корпуса, рук, ніг, голови людини при виконанні роботи.
4. Забезпечення можливості регулювання висоти робочого місця.
5. Створення оптимального освітлення робочих місць.
6. Створення оптимальних умов огляду без надмірного зорового напруження.
7. Необхідність контролю температурного режиму на робочому місці.
8. Створення тиші під час роботи, яка вимагає зосередженості.
9. Забезпечення зручного збереження і пошуку інформації [8].

Таким чином, дослідження показують, що ефективність роботи менеджера залежить від дотримання визначених вимог до обладнання робочої зони менеджера.

Головний керівник має напружений графік роботи, тому важливо, щоб його робоче місце мало обладнану зону відпочинку, яка може бути розміщена в окремій кімнаті, або частині кабінету, яка є протилежною робочій зоні [2].

Для підвищення ефективності роботи менеджера необхідно застосовувати сучасні засоби прийняття та обробки інформації, які є елементами автоматизованого робочого місця: персональний компютер, дисплеї, термінали, засоби зв'язку, копіювальні машини, інтерфейсне обладнання для вмикання терміналу до локальної мережі, що прискорює обмін інформацією між підрозділами організації.

Робочі місця менеджерів в організації плануються з врахуванням вимог, які зазначені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Вимоги до організації робочих місць менеджерів в організації

Вимоги	Характеристика вимоги
Психофізіологічні	Конструкція робочого столу та крісла має забезпечити підтримання оптимальної робочої пози та забезпечити зручне розміщення на поверхні стола обладнання та документів. Забезпечення зони досяжності для рук та ніг, щоб уникнути зайвих рухів. Запобігання монотонності роботи. Врахування напруженості уваги, пам'яті та емоційного напруження.
Естетичні	Вибір кольорової гами стін, меблів та обладнання повинен бути гармонійним,не втомлювати очі; теплі кольори не впливають негативно на психіку.
Санітарно-гігієнічні	Площа приміщення на 1 робоче місце повинна бути не менше 6,0м^2; розташування робочих місць на відстані не менше ніж 1 м від стіни з вікном та 1,4 м від звичайної стіни; відстань між тильною поверхнею одного комп‘ютера та екраном іншого не повинна бути меншою 2,5м; для оформлення приміщень заборонено використовувати полімерні матеріали, покриття підлоги повинно бути матовим, а поверхня рівною та неслизькою; колір стін має бути пастельним, світлим; щодня має здійснюватися вологе прибирання; природне освітлення
Функціональні	Оснащеність робочого місця має бути забезпечене всіма необхідними інструментами, матеріалами, технікою та інформаційними матеріалами, яка має бути технічно справною.

Джерело: узагальнено автором [2, 6].

Отже, важливо раціонально організувати робоче місце керівника задля покращення продуктивності праці менеджера. Найбільш ефективним підходом є створення автоматизованого робочого місця керівника, що сприяє інтенсифікації його праці.

2.3. Робота менеджера по організації прийняття і реалізації управлінських рішень

Менеджер здійснює вплив на підлеглих через прийняття управлінських рішень. На думку науковців, управлінське рішення – це вибір альтернативи, який здійснює менеджер у межах його посадових повноважень та компетенцій, спрямований на досягнення визначених цілей [15].

Вимоги до управлінських рішень менеджера:

1. Цілеспрямованість.
2. Вибір головної проблеми.
3. Об’єктивність управлінського рішення.
4. Своєчасність прийняття та реалізації управлінських рішень.
5. Компетентність управлінських рішень.
6. Комплексність та системність управлінських рішень.
7. Дієвість та конкретність управлінських рішень [4].

Управлінське рішення оформляється документально: наказом, розпорядженням, затвердженням положень, інструкцій тощо. Обов’язковим елементом управлінського рішення є визначення термінів виконання та відповідальних за виконання [15].

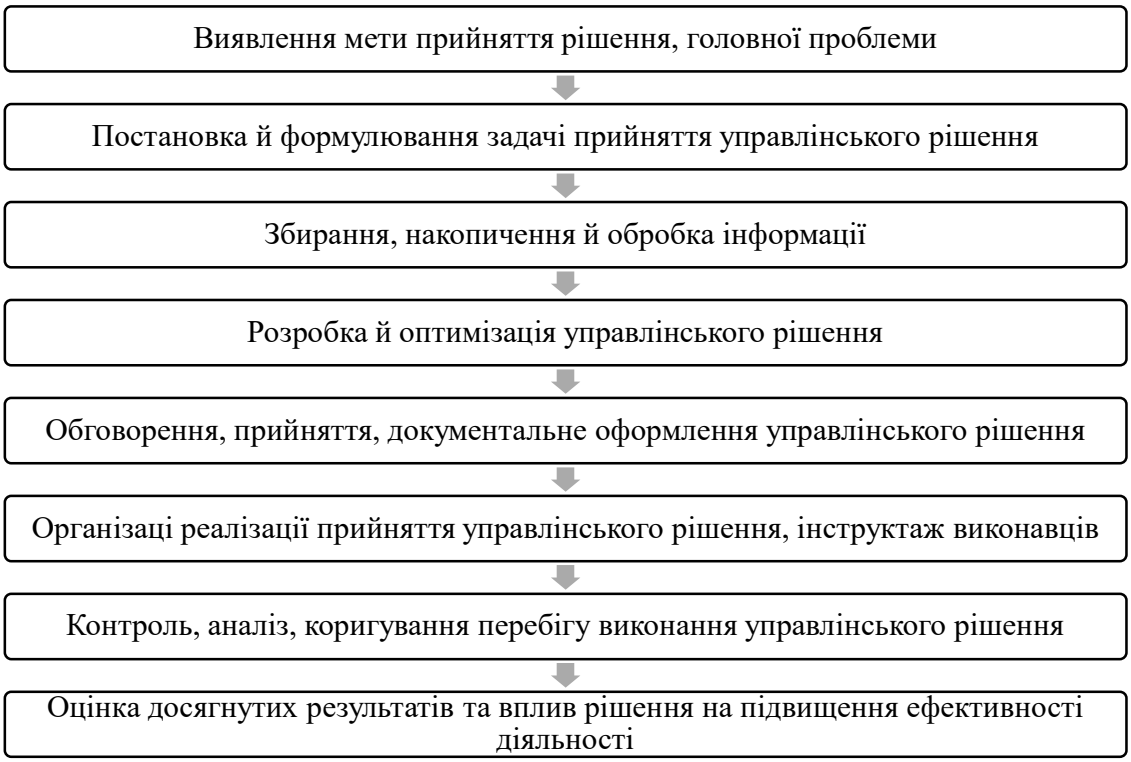
В теорії менеджменту визначені умови прийняття управлінських рішень:

1. Право прийняття управлінських рішень, яке визначено посадою керівника та рівнем управління на якому він перебуває.
2. Повноваження примати управлінські рішення визначає посада менеджера.
3. Обов’язок приймати управлінське рішення менеджер набуває з посадою
4. Відповідальність за результати прийняття управлінського рішення пов’язане із повноваженнями та обов’язком.
5. Компетентність у вирішенні питань передбачає, що менеджер має володіти певними знаннями, досвідом для прийняття управлінського рішення [9, 15].

Отже, щоб приймати управлінські рішення менеджер повинен відповідати вищеназваним умовам.

Приймаючи управлінське рішення менеджер має добре розуміти суть проблеми та наслідки від його прийняття та реалізації.

Процес прийняття управлінських рішень складається із певних етапів (рис. 2.2).



Джерело: узагальнено автором [4, 15, 16, 19].

Рис. 2.2. Етапи процесу прийняття управлінських рішень менеджером

Таким чином, з аналізу етапів процесу прийняття управлінських рішень бачимо, що важливо, щоб менеджер, який приймає управлінське рішення розумів мету його прийняття та сутність проблеми на вирішення якої спрямоване управлінське рішення.

Вважаємо, що ефективність управлінського рішення залежить від забезпечення менеджера інформацією та якості інформаційно-комунікаційної системи, яка сформована в організації. Реалізація управлінського рішення залежить від швидкості доведення його до виконавців та наявності ресурсів для досягнення визначених цілей.

Ефективність прийняття управлінського рішення менеджером залежить від володіння ним методами прийняття рішення, здатністю реалізувати методи менеджменту на практиці.

Основними методами прийняття управлінського рішення менеджером є такі методи:

1. Формалізовані, які є науково- математичними та базуються на здійсненні розрахунків: програмно-цільові, розрахунково-аналітичні, статистичні, математичного програмування, теоретико-ігрові [15].

2. Неформалізовані, які є інтуїтивно-логічними та базуються на досвіді та інтуїції менеджерів: дослідні, інтуїтивні, здорового глузду, логіки, експертних оцінок [4, 15].

Вважаємо, що менеджери для прийняття ефективних управлінських рішень, зобов’язані систематично проходити навчання щодо оволодіння сучасними методами прийняття управлінських рішень.

На нашу думку, реалізація управлінських рішень залежить від підготовленості підлеглих до його виконання та наявності ресурсів для досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Менеджер є центральною фігурою в менеджменті, тому що саме він визначає цілі та завдання для підлеглих, вирішення яких забезпечить розвиток організації.

Менеджер в організації здійснює інтелектуальну працю, результати виконання якої залежать від особистісних якостей менеджера. Щоб бути ефективним керівником, управлінець повинен розвивати власні особистісні якості.

Основними шляхами покращення організації праці менеджера є:

1. Здійснення раціонального планування робочого часу менеджера через застосування сучасних підходів до процесу формування плану.
2. Розвивати вміння аналізувати завдання методом АБВ-аналізу для визначення пріоритетності завдань.
3. Застосовувати принцип делегування повноважень прийняття рішень щодо вибору методів та підходів до виконання визначених завдань підлеглим.
4. Налагодження інформаційно-комунікаційного процесу задля швидкого надходження інформації від підлеглих для менеджерів.
5. Використання інформаційних технологій для швидкого збору та аналізу даних, що підвищує якість прийнятих управлінських рішень.
6. Впровадження електронного документообороту в організації.
7. Раціональна організація робочого місця менеджера з врахуванням психофізіологічних, санітарно-гігієнічних, функціональних, ергономічних, естетичних чинників.
8. Постійне навчання менеджерів, підвищення рівня їхньої фаховості.
9. Оптимізація процесів підготовки та проведення нарад, вдосконалення підходів до організації зворотного зв’язку в організації між підлеглими та менеджером.

10. Розробляти заходи щодо раціонального розподілу часу керівника на справи, вирішення проблемних питань та можливістю відпочинку.

11. Запобігання розвитку стресу у керівника.

12. Організація чіткого розподілу функціональних обов’язків між менеджерами.

13. Розроблення системи справедливої мотивації праці в організації.

14. Створення сприятливого психологічного клімату в організації.

Результатом впровадження запропонованих заходів буде зростання продуктивності праці та підвищення ефективності господарської діяльності організації.

ВИСНОВОК

Проведені дослідження організації праці менеджера в організації дають можливість нам зробити висновки про важливість управлінської діяльності для забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Управлінська діяльність спрямована на упорядкування діяльності об'єкта впливу відповідно до визначених цілей.

В організації управлінську діяльність здійснюють менеджери, які використовуючи методи управління впливають на роботу підлеглих, які формують трудовий колектив.

Управлінська праця – це особливий вид праці людини, який спирається на інтелект людини та є розумовою.

Управлінська праця в організації має певні особливості: високий рівень розумової і психічної напруженості; її продуктом є управлінське рішення; ефективність визначається кінцевим економічним результатом; на виробничий процес менеджер може вплинути опосередковано – лише через підлеглих, які виконують його вказівки; предметом роботи менеджера є інформація, яка потребує вміння аналізувати, творчо мислити, щоб на її основі прийняти нестандартне управлінське рішення.

Для здійснення управлінської праці менеджери поділяються на керівників вищого, середнього, низового рівнів. Керівники в організації виконують управлінські ролі: міжособистісні, інформаційні, пов'язані із прийняттям управлінських рішень.

Найбільший масштаб впливу на організацію мають менеджери вищого рівня.

Організація праці менеджерів повинна здійснюватися на основі принципів наукової організації праці: делегування повноважень, спеціалізації, паралельності, пропорційності, ритмічності, що забезпечує підвищення продуктивності менеджерів.

Наукова організація праці менеджерів має впроваджуватися комплексно та охоплювати такі напрямки як: оплата і стимулювання праці, розподіл і кооперація,

технічне забезпечення і механізація праці, нормування праці, сприятливий режим і умови праці.

Реалізація заходів щодо запровадженні на підприємстві наукової організації праці забезпечує підвищення ефективності діяльності організації.

Планування особистої роботи менеджера забезпечує його організованість. Складаючи план робочого дня, керівник визначає цілі, задумується над можливостями їх досягнення, визначає терміни виконання завдань, оцінює пріоритетність завдань, визначає виконавців тощо.

Організація робочого місця менеджера здійснюється з врахуванням психофізіологічних, санітарно-гігієнічних, естетичних, соціально-психологічних вимог.

Основними системами планування робочого місця менеджера є: кабінетна, зальна, сотова.

Робоче місце головного керівника ділиться на зони: робочу, нарад, відпочинку.

Для підвищення ефективності роботи менеджера важливо організовувати автоматизоване робоче місце.

Управлінське рішення є центром управлінської роботи, тому що від прийнятих рішень залежить прогрес розвитку організації. Для того щоб менеджер міг приймати управлінські рішення мають діяти такі умови: наявність права прийняття рішення, повноваження, обов’язок, відповідальність за результати, компетентність у вирішенні проблем.

Для прийняття ефективного управлінського рішення менеджер має володіти методами їх прийняття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.

2. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.

3. Бондарчук Л. В. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера // Економіка і суспільство. – 2021. – № 31. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/726/698

4. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2003. – 414 с.

5. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : «Магнолія 2006», 2007. – 352 с.

6. Гігієна праці в деталях: основні санітарно-гігієнічні вимоги під час роботи в офісі [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pd.dsp.gov.ua/news/hihiiena-pratsi-v-detaliakh-osnovni-sanitarno-hihiienichni-vymohy-pid-chas-roboty-v-ofisi/

7. Грузіна І. А. Теорія управління : навч. посіб. / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 138 с.

8. Колпаков В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. – К. : ДП «Виробничий дім «Персонал», 2008. – 432 с.

9. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. / О. Є Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.

10. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмин, О. Г. Мельник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2003. – 352 с.

11. Лопатенко Л. О. Оперційний менеджмент : конспект лекцій. – К. : МАУП, 2007. – 128 с.

12. Менеджмент : понятійно- термінол. слов. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.

13. Осовська Г. В. Економічний словник / Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський. – К. : Кондор, 2007. – 358 с.

14. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. – К. : Кондор, 2003. – 556 с.

15. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.

16. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2024. – 360 с.

17. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : навч. посіб. – К. : МАУП, 2007. – 488 с.

18. Стадник В. В. Менеджмент: підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2007.– 472 с

19. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.