

## **РОЗПОДІЛ ТА КООПЕРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **Анотація**

Отже, удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера у підприємствах може здійснюватися у таких напрямках: оптимізація інформаційних потоків, взаємодія керівника і підлеглих, організація ефективної системи зворотного зв'язку, впровадження системи збирання пропозицій, інформаційні повідомлення адміністрації підприємства, використання сучасної інформаційної технології.

### **Аннотация**

Усовершенствование коммуникационно-информационных аспектов распределительной деятельности менеджера на предприятии может осуществляться в таких направлениях: оптимизации информационных потоков, взаимодействия руководителя и подчиненных и организация эффективной системы обратной связи, информационные извещения администрации предприятия, использовать совершенной современной информационной техники.

### **Annotation**

The author of the article considers that communicative and informational aspects of manager's regulative activity on enterprise should be improved by means of information flow optimization and modern information technology usage.

Рациональна організація управлінської праці вимагає відповідних форм її розподілу і кооперації.

Розподіл управлінської праці - це об'єктивний процес відокремлення її видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників.

Ведуче місце серед них займає функціональний розподіл, оскільки він визначає появу інших видів, а саме: функціональний, ієрархічний, технологічний, професійний, кваліфікаційний, посадовий.

**Функціональний вид** - процес виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління організацією, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління.

**Ієрархічний вид** - розподіл робіт за функціями, по рівнях ієрархії управління, закріплення їх за певними управлінськими працівниками і підрозділами і формування на цій основі їхніх повноважень.

**Технологічний вид** - диференціація процесу управління на операції зі

збору, передання, збереження і перетворення інформації, що виконуються певними категоріями управлінських працівників і технологічних спеціалізованих підрозділів.

**Професійний вид**-диференціація управлінських працівників відповідно до їхньої професійної підготовки.

**Кваліфікаційний вид** - розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи та особистих здібностей управлінських працівників.

**Посадовий вид** - розподіл управлінських працівників відповідно до їх компетенцій.

Разом вони можуть виступати базою для класифікації працівників що займаються управлінською працею.

Розподіл праці передбачає його кооперацію.

Кооперація праці являє собою об'єднання, взаємодію групи робітників в процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

Оскільки кооперація виступає матеріальною основою об'єднання людей в спільному трудовому процесі, особливу актуальність має аналіз теоретичних аспектів її розвитку, і узагальнення змін, що відбуваються в економіці і в суспільстві загалом. Виникає необхідність осмислення нових підходів до кооперації, яка об'єднує людей в колективи за принципом не примушення, а добровільності.

У ринковій економіці кооперація набуває іншого змісту. В її основі полягають вже не накази адміністрації, а інтереси, тобто спонукальним мотивом кооперованої праці є не адміністратор, а економічний колективний інтерес. У цьому випадку кооперацію необхідно розглядати як добровільне об'єднання працівників на основі їх зацікавленості у співпраці.

Колектив являє собою співдружність однодумців, в якій створюються передумови формування соціального середовища для самовираження і розвитку особистості. Виконання колективних норм і правил розглядається як необхідна умова у вигідній для даного колективу кооперації і тому не пригнічує особистість.

Виникнення нової кооперації праці, різновидом якої є госпрозрахункові колективи різних типів, передбачає, передусім, розвиток самостійності, добровільну співдружність колективів і окремих працівників на основі взаємних економічних і соціальних інтересів.

Основу такого колективізму складають економічні відносини. Об'єднання і роз'єднання людей відбувається частіше за все на економічній основі.

В кооперації закладені матеріальні передумови-колективності, соціально-економічне значення якої полягає в тому, що кооперативи в будь-якій формі їх вияву сприяють перетворенню найманої праці в працю асоційованих власників. З цього витікає, що на практиці, в справах управління робітники, організовані в асоціацію, мають можливість повністю обійтися без «адміністраторів».

Єдність передусім економічних інтересів і цілей в досягненні високих кінцевих результатів праці є основою спільного трудового процесу) На цій основі можна стверджувати, що спільна діяльність людей здійснюється за допомогою кооперації. По мірі її розвитку складаються і удосконалюються трудові відносини між колективами і працівниками. При цьому інтеграція і ускладнення праці, поєднання трудових операцій не виключають подальшого процесу (розподілу) праці.

Нові форми розподілу праці передбачають і нові форми її кооперації, тобто вибір відповідних форм об'єднання працівників, що виконують якісь окремі види спільної роботи, для досягнення головної мети організації.

Оскільки робота в організації поділяється на складові частини, хтось повинен координувати роботу групи для того, щоб вона була успішною. У цьому випадку на перший план виступає відокремлення функцій управління, сутність якого полягає у цілеспрямованому координуванні і інтегруванні діяльності всіх елементів організації. Хтось повинен взяти на себе обов'язки капітана з тим, щоб визначити коло обов'язків підлеглих. Планувати, організовувати, координувати і контролювати всі структури і ланки організації. У такій роботі завжди присутні два моменти: інтелектуальний (підготовка і прийняття рішень) і вольовий (їх реалізація).

Найбільш складним є вид трудової діяльності, пов'язаний з реалізацією управлінських рішень. Це, передусім, зумовлено великою різноманітністю управлінських робіт. Щоб привести їх в певну систему, доцільно виконувати окремі функції, які класифікуються по об'єктах і напрямках керуючого впливу, по етапах виконання трудового процесу або по інших аспектах.

В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці.

Перша - це розподіл праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності, тобто горизонтальний розподіл праці. Вертикальна форма розподілу праці відокремлює роботу по координуванню дій від самих дій.

Діяльність по координуванню роботи інших людей і складає сутність управління.

Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за наступними напрямками:

1) **загальне керівництво**-розробка і реалізація головних, перспективних напрямків діяльності організації;

2) **технологічне керівництво** - розробка і впровадження прогресивних технологій. Це раціоналізація виробничих процесів на основі впровадження сучасних методів управління, комплексної механізації і автоматизації виробництва;

3) **економічне керівництво** - стратегічне і тактичне планування, аналіз економічної діяльності організації і забезпечення її рентабельної роботи;

4) **оперативне управління** - складання і доведення до робочих груп і окре-

мих виконавців оперативних планів, розставлення виконавців по робочих місцях, їх інструктування, організація систематичного контролю;

5) **управління персоналом** - підбір, розставлення і розвиток трудових ресурсів організації.

Розподіл та кооперація праці на підприємстві обумовлюють відокремлення функцій, які виконуються робітниками. Виділяють наступні групи функцій:

а) локальні функції: реалізуються у межах підрозділу, є обслуговуваними по відношенню до інших видів функцій та, як правило, відображені тільки у посадових інструкціях (наприклад, розробка прейскуранту цін);

б) наскрізні: відображені у положеннях про структурні підрозділи і пов'язані з виконанням спільних робіт кількома підрозділами; (наприклад, робота щодо інвентаризації товарно-матеріальних цінностей: приймають участь робітники бухгалтерії, відділу організації торгівлі, комерційного відділу, відділу цін);

в) кінцеві - функції, виконання яких пов'язано з досягненням певного результату в діяльності організації в цілому. {Цей результат відображає зовнішні контакти організації (наприклад, розробка бізнес-плану, на основі якого будуть залучатися банківські кредити; розробка службового листа постачальнику і т.п.). За роллю в процесі управління управлінських працівників поділяють на:

- керівників;
- » фахівців;
- службовців (технічних виконавців).

Керівник - це працівник, який очолює організацію, наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу. Керівники організують підготовку управлінських рішень, приймають управлінські рішення і контролюють їхнє виконання. Праця керівника є самою складною і відповідальною у системі управління організацією.

**Фахівці** - це працівники, що виконують функції управління, наприклад економісти, бухгалтери, фахівці з управління персоналом, по зв'язках із громадськістю, по маркетингу, юристи. Вони аналізують інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідно до їх наказів і розпоряджень, техніко-технологічних нормативів, організаційних регламентів, кваліфікаційних вимог. У їхній діяльності переважають логічні операції, що не виключають творчості.

Технічні виконавці - це працівники, що обслуговують діяльність фахівців і керівників, наприклад секретарі, друкарки, архіваріуси, оператори. Вони виконують інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї рутинної роботи і забезпечуючи їх необхідною інформацією. У їхній діяльності використовуються стандартні процедури й операції, тому вона в більшому ступені підлягає нормуванню, ніж інші категорії.

Керівник розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами. Так, Керівнику підприємства безпосередньо підпорядко-

вуються:

- \* його заступники за об'єктами і напрямками діяльності;
- <® керівники ряду підрозділів;
- \* окремі працівники (референти, секретарі, помічники та ін);
- ® керівники неформальних підрозділів, що створюються на період розв'язання певного завдання, розробки проекту тощо;
- \* голови комісій, що створюються керівником.

До складу загального керівництва входять керівник і його заступники. Розподіл компетенції між членами загального керівництва здійснюється на основі функціонально-структурного підходу. Він полягає у тому, що кожний заступник директора, підпорядкований директору, при виконанні функцій загального керівництва, одночасно є вищестоящим керівником щодо безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів.

Керівники підприємств, які прогресивно думають і діють, прагнуть до більш повного передавання функцій заступникам. Отже, кожний заступник несе персональну відповідальність за певну діяльність, яку під його керівництвом здійснюють ті або інші підрозділи.

Кількість функцій або підрозділів, які закріплюють за керівником, залежить від багатьох факторів. До них належать;

- \* загальний обсяг робіт;
- ® напрями діяльності;
- ® кількість підлеглих (підрозділів), якими ефективно може управляти керівник;
- ® широта погоджень прийнятих керівником рішень;
- \* традиції, що склалися, та ін.

Точно визначити раціональні межі завантаженості керівника важко. Вони багато в чому залежать від його здібностей і нахилів. Прийнято вважати, що керівник може мати в безпосередньому підпорядкуванні до 10 чол. (заступники, керівники виробничих і функціональних підрозділів). Цей показник досить умовний і може бути лише орієнтованим. На малих і середніх підприємствах він коливається у межах 7-9 чол. Погоджений і санкціонований керівником розподіл функцій фіксують у спеціальному документі, який доводять до відома усіх працівників апарату управління і лінійних керівників. Таким документом може бути наказ про розподіл обов'язків між керівниками і його заступниками або перелік функцій, закріплених за кожним членом керівництва.

На малих і середніх підприємствах, де загальне керівництво здійснюють директор і заступники директора, розподілу функцій досягають укладенням угоди між цими працівниками, яка є основою для видання відповідного розпорядчого документу. Розподіл функцій між членами загального керівництва має здійснюватися на основі добровільності, переконань, координації спільної діяльності. Застосування влади керівника у такій ситуації може мати місце тільки як

виняток.

Розпорядчий вплив - це пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується керованим об'єктам або особам. Методи розпорядчого впливу відображають динаміку процесу управління.

Розпорядчий вплив не припускає будь-які варіанти у виборі прийомів виконання певної дії, крім запропонованого, забезпечує чіткі дії управлінського апарату, налагоджену працю системи управління. Залежно від змісту і рівня управління розпорядчий вплив може набувати форм наказів, розпоряджень і вказівок.

Комунікативні акти у поведінці керівника можуть бути реалізовані через усні і письмові форми спілкування, безпосередньо в живому спілкуванні або посередньо, в офіційних, або неофіційних способах контакту.

Вибір кращих актів комунікативної поведінки залежить від ситуації, що склалася, ділових відносин, психологічних типів особистості, індивідуально-особистих характеристик. Характер комунікацій визначається вибором форми звертання, засобу повідомлення і способу контакту.

Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера у підприємствах може здійснюватися у таких напрямках: оптимізація інформаційних потоків, взаємодія керівника і підлеглих, організація ефективної системи зворотного зв'язку, впровадження системи збирання пропозицій, інформаційні повідомлення адміністрації підприємства, використання сучасної інформаційної технології.

### ***Література:***

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Організація праці менеджера. Навч. посібник, К: Професіонал, - 2004, 304 с.*
2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шапова О.М. *Організація праці менеджера: Навч. посібник для студ. економ, вузів. - К Кондо - 2002, 518 с.*