

УДК 005.6: 005.53

КРИТЕРІЇ ВИЗНАЧЕННЯ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА ПРИ ПРИЙНЯТТІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Крикун О.О., к. е. н.

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Постановка проблеми. Інноваційний розвиток та жорсткі умови конкурентної боротьби між суб'єктами ринку розширюють права менеджерів і підвищують відповідальність за рівень господарювання. Без менеджерів сьогодні не обійтися як виробництву, так і невиробничій сфері і особливо бізнесу. Такі обставини вимагають нових підходів до якостей менеджерів (керівних служб). Особливого значення набуває процес прийняття управлінських рішень, так як вони є результатом продуманої мети і засобів її досягнення та ефективного функціонування підприємства.

Аналіз останніх публікацій. Питанням визначення якостей менеджерів підприємств та ефективності їх роботи присвячені праці таких учених, як: У. Бенніс, В. Врум, М. Вудкок, П. Йотон, М. Мескон, Е. Старосьяк, Ф. Селзник, Д. Френсіс, Г.О. Балл, А.Ф. Бондаренко, М.Й. Боришевський, В.Л. Зливков, С.Д. Максименко, М.В. Молоканов, В.П. Москалець, А.Є. Пяткін, Е.С. Романова, М.В. Савчин та ін.

Метою статті є встановлення основних критеріїв якостей менеджера та характеристика його поведінки при прийнятті рішень.

Виклад основного матеріалу. Якості менеджера - це узагальнені, найбільш стійкі характеристики, які роблять вирішальний вплив на управлінську діяльність. Чижів Є. і Мурманський В. досліджували систему оцінки якостей менеджерів у США, Р. Херальд проводив дослідження цього фактора, Ч. Філінгхаст стверджує, що керівник майбутнього повинен бути не стільки глибоким технічним спеціалістом у своїй галузі, скільки керівником широкого профілю [1].

А. Слоун у своїй книзі "Роки з Дженерал моторс" підкреслює: "Ринок, що постійно змінюється, і продукт, що постійно змінюється, здатні зруйнувати будь-яку організацію, якщо вона не готова до змін" [2]. За умов, коли відбуваються зміни в економіці, менеджер повинен уміти постійно «зазирати у майбутнє», тобто бути здатним на підставі вивчення існуючого ринку не тільки відчувати його поточну динаміку (за допомогою ведення обліку, своєчасної звітності), а й прогнозувати перспективний розвиток, що вимагає знань економетрії, прогностики, інформатики, логістики тощо. Більше того, менеджер повинен сприяти створенню нового ринку, для чого йому треба володіти знаннями адміністративного, інноваційного, інвестиційного, фінансового менеджменту, знати маркетинг.

М. Вудкок і Д. Френсіс у відомій книзі «Раскрепощенный менеджер» так визначають роль та місце менеджера у сучасному житті: «Саме на управлінцях усіх рівнів лежить завдання зробити все можливе для створення придатного варіанта майбутнього і не дозволити втягти себе у вир невдач» [3]. Саме задля цього у статті розглянуто якості менеджера, щоб акцентувати увагу на управлінську діяльність при прийнятті і реалізації важливих рішень підприємства.

Критерії оцінки якостей менеджера, які визначені різними науковцями та спеціалістами з менеджменту, зведені до таблиці 1 (складено за джерелами: 1; 2; 4; 8; 9).

Критерії якостей менеджера

Наукові спеціалісти з менеджменту	Оціночні критерії
Чижів Є., Мурманський В.	здібність протистояти тиску, чесність, відповідальність, розумові здібності, здатність до творчості, здатність до ризику, енергійність, владолюбство, здатність до управління, організації, мотивації; уміння залучати та втримувати необхідних людей, уміння турбуватись за інших, встановлювати дружні відносини, створювати сприятливий для роботи клімат
Рамке Херальд	безпосереднє керівництво, здоров'я, одяг, манери триматися, прагнення до порядку, пунктуальність, темп роботи, здатність до навчання, здатність бачити нове, колегіальність, здатність до керівництва чоловічим та жіночим персоналом
Харман Фредерік	приспосовування до швидких змін, пов'язаних з науково-технічним прогресом, соціальними змінами, старінням методів управління; інтелігентність; здатність до розуміння та взаєморозуміння; фантазія; ініціатива; самосвідомість; впевненість у собі; здатність до компромісу; здатність налагоджувати контакти; відвертість; соціальне сприйняття; тактовність; виражений стиль
Альфред Слоун	мистецтво спілкування з людьми, уміння використовувати не тільки знання, але і творчу енергію, емоції працівників
Горвард Джонсон	підприємливі, енергійні, винахідливі, здатні втілювати нові ідеї і відкриття у практику; сприятливі до змін; можуть діяти в умовах невизначеності, мають бажання ризикувати
Б. Мільнер, Є. Чижів, В. Чурмантнева	здатність передбачати та здійснювати нововведення, оновлювати асортимент продукції, шукати нові ринки; володіти системним підходом; легко йти на зміни організаційних форм управління і не бути прив'язаним до якоїсь однієї форми; володіти якістю інтелектуального лідера, здатного керувати освіченими людьми, які будуть працювати в організації; здатного залучати до керівництва ініціативних, винахідливих, талановитих працівників; комунікабельність, здатність швидко налагоджувати контакти з великою кількістю людей у компанії та поза нею; з державними органами, науковими колами, навчальними центрами, громадськими організаціями, з міжнародними організаціями
Чарльз Філінгхаст	бути організатором; новатором; психологом; соціологом

Загострення конкуренції та соціальні обставини примусили керівників займатися проблемами всієї організації, тому менеджер діє в системі регламентування управлінської праці і є її активним початком. Для праці менеджера характерними є п'ять базових операцій, а саме [4, с. 342-347; 5, с. 39-42]:

1. Постановка цілей. Менеджери визначають цілі, вирішують, якими шляхами їх краще досягти та роз'яснюють це людям, від ефективності яких залежить досягнення цих цілей.

2. Організаторська робота. Менеджери поділяють роботу на певні види діяльності, якими можна управляти, відповідно до цих видів вирішують питання організаційної структури, добирають людей для управління структурними підрозділами.

3. Мотивація працівників та сприяння розвитку своїх підлеглих. Менеджери повинні для забезпечення ефективної діяльності з досягнення поставлених цілей створювати команди однодумців, постійно спілкуватися з ними та використовувати різноманітні методи

стимулювання, створювати умови, які б сприяли формуванню креативної організації, розкриттю кращих якостей, умінь, здібностей, талантів кожного працівника.

4. Визначення показників. Менеджери встановлюють конкретні критерії для визначення ефективності того чи іншого виду роботи як окремих працівників, так і організації взагалі, аналізують ефективність, оцінюють та інтерпретують її.

5. Прийняття і реалізація рішень. Менеджери «відчувають» появу проблем і їх можливі наслідки, устигають своєчасно звернути увагу фахівців на проблеми, що виникли, і вжити певні заходи.

Всі ці базові операції є формальними, класифікаційними категоріями. Лише праця менеджера може зробити їх конкретними та осмисленими. Тому основним завданням, яке стоїть перед менеджером, полягає у тому, щоб вирішити проблеми, що трапляються, своєчасно і швидко. Ухвалення управлінського рішення і організація його реалізації — це найважливіша процедура, яку здійснює менеджер. Поняття «рішення» має два лексичні значення: 1) пошук бажаного результату; 2) результат [6, с. 1693]. Пітер Друкер в книзі «Практика менеджменту», пише: «Менеджмент — це завжди процес ухвалення рішень. Ухвалення рішень настільки вплетене в повсякденну діяльність менеджера, що приймаючи їх, він іноді не помічає цього» [7, с. 353]. Рішення проблеми ніколи не буває простою справою і тому вимагає наявності відповідних навичок, знань та умінь менеджера.

Менеджерська практика використовує три шляхи вирішення проблеми: використання системного підходу; підбір методів для вирішення проблеми; використання людей і ресурсів, які могли б допомогти у вирішенні проблеми.

Системний підхід у вирішенні проблеми полягає у здійсненні 7 послідовних кроків, які представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Послідовність кроків менеджера при прийнятті рішення

Послідовність кроків	Завдання кроків
Крок 1 Встановлення проблеми	1. Виявити, які є труднощі. 2. Якщо проблема існує в роботі групи, то необхідно вирішити, як організувати спільну роботу для її розв'язання
Крок 2 Визначення цілі рішення проблеми	1. Сформулювати ясно і чітко, чого треба досягти. 2. Схвалити ціль усіма працівниками.
Крок 3 Визначення критеріїв оцінки успіху	1. Визначити спосіб оцінки дій: а) як визначити досягнення цілей; б) як визначити ефективність спільної роботи робочої групи. 2. Визначити витрати зусиль (час) для виконання завдання
Крок 4 Збір інформації	1. Встановлення факторів, думок, ідей по даній проблемі. 2. Використання методів збору і надання інформації. 3. Визначення можливих альтернатив. 4. Оцінка сильних і слабких проблем вирішення проблеми.
Крок 5 Планування	1. Прийняття рішень про те, що повинно бути зроблено. 2. Визначення плану конкретних практичних кроків по виконанню дії робочої групи.
Крок 6 Виконання	Проведення практичної роботи з виконання планових заходів.
Крок 7 Аналіз дій для їх покращення	1. Оцінка успішної роботи. 2. Встановлення причин невдач.

Таким чином, системний підхід до вирішення проблем є знаряддям, пристосованим до гнучкого використання. На будь-якій стадії можна повернутись на декілька кроків і уточнити відповідність методів роботи і конкретних завдань вирішення проблеми.

Для вирішення проблем менеджер використовує методи:

1. Інструктивний метод полягає у тому, що для вирішення проблеми менеджер приймає рішення у відповідності з інструктивними вказівками вищого керівництва. Він бере на себе відповідальність за своєчасне усунення проблем або труднощів, які виникли, робить вірні висновки і досягає того, що від нього вимагають. Тут не вимагається творчий підхід, тому що всі процедури попередньо прописані.

2. Ініціативний метод вимагає частки ініціативи і свободи дій, але у визначених межах. Тут менеджер оцінює переваги ряду можливих рішень і вибирає із декількох добре відпрацьованих альтернативних дій ті, які краще всього підходять до даної проблеми. Результативність залежить від здатності менеджера вибрати найбільш економічний і ефективний напрямок дій.

3. Адаптивний метод оснований на розробці творчого рішення, яке у деякій частині може бути абсолютно новим. Тут є набір перевірених можливостей і деякі нові ідеї. Менеджер виявляє особисту ініціативу і здібності, пропонуючи щось нове, пристосовуючи його до діючої системи, або технології.

4. Інноваційний метод є найбільш складним і вимагає зовсім нового підходу, нових уявлень. Менеджеру необхідно знайти способи розуміння зовсім раптових і непередбачених проблем рішення, які вимагають нового мислення, нового підходу. Сучасні проблеми потребують створення нових технологій та винахідництва.

Для уточнення проблем і пошуку рішень менеджери використовують персонал, який допоможе у вирішенні проблеми. Для цього проводять наради, на яких заохочують різні точки зору і вірні пропозиції, тобто вирішення проблеми з використання працівників і ресурсів у різних формах. Для рішення складних проблем створюються робочі групи, завданням яких є обстеження, аналіз стану і розробка пропозицій з покращення або удосконалення роботи організації в цілому.

Менеджер, який має навички вирішувати проблеми, виконує такі дії: завжди вирішує проблеми; вибирає необхідні методи; використовує системний підхід; чітко визначає відповідальних за проблему; ясно визначає цілі у роботі кожного працівника; встановлює чіткі критерії для визначення успіху; уміло аналізує інформацію; ефективно планує роботу; виділяє час для аналізу виконаної роботи; ефективно координує роботу підлеглих.

Кожний менеджер повинен уміти вирішувати проблеми, але навички рішення проблем високого рівня необхідні там, де треба адаптуватись до обставин, що змінюються, та проявляти інноваційний і творчий підходи.

Таким чином, до менеджера, який приймає управлінські рішення, пред'являються наступні вимоги: цілеспрямованість, вибір головної проблеми, об'єктивність, своєчасність, компетентність, комплексність, дієвість та конкретність, характеристика, яких наведена в табл. 3.

Таблиця 3

Характеристика поведінки менеджера при прийнятті рішень

Вимоги до менеджера	Дії рішення проблеми
1. <u>Цілеспрямованість</u>	Кожне рішення повинно визначати конкретні цілі і задачі трудового колективу, встановлення завдання безпосереднім виконавцям трудового процесу, мобілізувати ресурси для безумовного досягнення цих цілей, вирішення першочергових задач і встановлених завдань.
2. <u>Вибір головної проблеми</u>	Багато менеджерів займаються вирішенням різних дрібних питань і не знаходять головної проблеми, рішення якої сприяло б усуненню або ліквідації наявних недоліків у роботі колективу.

	Слабким є той менеджер, який хватається за рішення дрібних, другорядних справ, і витрачає на це свої сили, не може вирішувати ключові питання, від яких залежать успіхи в роботі.
<u>3. Об'єктивність управління рішення</u>	Необхідність у прийнятті того чи іншого рішення настає незалежно від бажання менеджера, тобто уважне вивчення реального ходу подій у розвитку виробництва і зовнішніх умов дає можливість правильно зорієнтуватися, відповідним чином відреагувати, визначити необхідний напрямок діяльності колективу для досягнення найкращих результатів у тих умовах, які вже склалися. Ігнорування об'єктивності, фактичного стану справ, абстрагування від реальних обставин призведе до суб'єктивізму, відриву від реальних умов виробництва.
<u>4. Своєчасність прийняття і реалізації рішень</u>	Динамічність подій у реальному житті організації постійно висувають перед менеджером все нові й нові проблеми, їх не завжди видно і важко визначити, наскільки вони є важливими і взаємопов'язаними з іншими невирішеними питаннями. Несвоєчасне вирішення проблем призводить до великих витрат наявних ресурсів.
<u>5. Компетентність управлінських рішень</u>	Розподіл повноважень між службами управління є основою правильного розподілу навантажень по розробці і реалізації рішень. Керівник, спеціаліст або орган управління не повинні приймати рішення, що віднесені до компетенції своїх підлеглих, і в той же час повинні не перевищувати своєї влади у прийнятті рішень. Приймаючи рішення за підлеглого, менеджер знижує відповідальність останнього за кінцеві результати, наслідки роботи.
<u>6. Комплексність управлінських рішень і системність в їх реалізації</u>	Розробка програм стратегічного управління, інноваційної та інвестиційної діяльності організації.
<u>7. Дієвість і конкретність управлінських рішень</u>	Конкретність рішення передбачає точність поставлених у ньому цілей і завдань, чіткість викладення, грамотність оформлення, доступність для розуміння виконавцями, врахування інтересів працівників, які безпосередньо будуть його виконувати.

Висновки. Кожний менеджер має діяти таким чином, щоб віддача була максимальною, тому важливою вимогою до менеджера є раціональна організація його праці. Додержанням вимог до управлінських рішень менеджер створює творчі умови у трудовому колективі і забезпечує успіх у роботі всього колективу організації. У будь-яких кризових або звичайних ситуаціях від менеджерів потрібно вимагати наступних навиків: уміння зберегти спокій; уміння бути завжди на першому плані; уміння ставити людей завище бізнесу; уміння повернутися до колишнього бізнесу.

Саме творчі зусилля, талант та лідерські якості менеджерів спрямують діяльність персоналу на створення ефективної організації, досягнення її цілей у всіх ключових сферах бізнесу.

Література:

1. Організація праці менеджера: Навчальний посібник / Виноградський М.Д., Шканова О.М. - К.: «Кондор», 2002. - 518 с.

2. Настольная книга менеджера / Джон Митчелл / Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. - 124 с.
3. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М., 1991. - 320 с.
4. Друкер П. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. – М., 2004. – 432 с.
5. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К., 2001.
6. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М., ИНФРА-М, 2001. - 669 с.
7. Друкер П. Практика менеджмента = The Practice of Management. — М.: «Вильямс», 2007. — С. 400.
8. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: Навч. посіб. / Передмова Г.О. Шепелюк. – К.: Знання, 2007. – 420 с.
9. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навчальний посібник для вузів: / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова, Київський економічний інститут менеджменту. - К. : Кондор, 2007. - 412 с.

У статті розглянуто критерії якостей менеджерів та встановлено послідовність кроків менеджера при прийнятті управлінських рішень. Зазначено концептуальні підходи до поведінки менеджера при прийнятті рішень.

Ключові слова: якість менеджера, критерії, проблеми, методи, прийняття рішень.

КРИТЕРИИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА ПРИ ПРИНЯТИИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Крикун О.А., к. э. н

Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина

В статье рассмотрены критерии оценки качеств менеджеров и установлена последовательность шагов менеджера при принятии управленческих решений. Отмечены концептуальные подходы к поведению менеджера при принятии решений.

Ключевые слова: качество менеджера, критерии, оценка, проблемы, методы, принятие решений.

CRITERIA OF DETERMINATION OF INTERNALSS OF MANAGER AT ACCEPTANCE AND REALIZATION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS

Krikun O. Ph.D., docent

V.N. Karazin Kharkiv national university

The article describes the criteria for managerial qualities estimation and establishes the sequence of manager's steps for taking administrative decisions. It also refers to the conceptual approaches to the manager's conduct in decision-making.

Keywords: manager's quality, criteria, estimation, problems, methods, decision-making.

Надійшла до редколегії: 18.02.2013 р.

© Крикун О.О., 2013 р.