

УДК 658.012

*Воробийова Н.П., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування НАКККіМ***СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ**

Висвітлено питання якості управління, означено наслідки підвищення якості управління у вітчизняній практиці, розглянуто новий погляд на науку управління, який полягає у формуванні певної стратегічної задачі, розв'язання якої знаходиться у двох площинах: менеджерсько-особистісній та мотиваційно-організуючій, простежено аспекти психологічної підготовки управлінців, розглянуто сучасні технології менеджменту, охарактеризовано новий стиль керівництва.

Ключові слова: якість управління, менеджер, мотивація, технології менеджменту

Рассмотрены вопросы качества управления, определены последствия повышения качества управления в отечественной практике, проанализирован новый взгляд на науку управления, который заключается в формировании стратегической задачи, решение которой находится в двух плоскостях: менеджерско-личностной и мотивационно-организующей, прослежены аспекты психологической подготовки управленцев, рассмотрены современные технологии менеджмента, охарактеризован новый стиль управления.

Ключевые слова: качество управления, менеджер, мотивация, технологии менеджмента

The questions of quality control, define the consequences better governance in domestic practice, reviewed a new look at the art of management, which is to form strategic problem, the solution of which is on two levels: the personal, managerial and motivational-organizing, traced aspects of psychological training of managers, deals with modern technologies of management, described the new style of management.

Key words: management, personal, modern technologies of management

Постановка проблеми. В Україні досі зберігається надзвичайно низький рівень продуктивності праці (близько 20% від рівня Заходу – відставання майже в 5 разів). Звідси – низька конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, і це є наслідком насамперед низької якості управління (за даними досліджень консалтингових фірм).

Проблема насправді є архісерйозною. За якістю управління та рівнем продуктивності праці ми загалом у декілька разів відстаємо від Східної та Західної Європи, не говорячи вже про США. Приміром, на окремих машинобудівних підприємствах України продуктивність праці у 7 разів нижча від продуктивності праці аналогічних заводів Польщі. Причому таке жахливе відставання не можна аргументувати технологічно застарілим обладнанням, яке на польських заводах є аналогічним українському (заводи були побудовані за часів Радянського Союзу).

Безумовно, що головною причиною низької продуктивності праці є не застарілі виробничі фонди, а насамперед низька якість управління, яка є, можливо, першопричиною всіх інших проблем у виробничій сфері.

Тому підвищення якості управління – головне завдання вітчизняних компаній. Розуміння того, що якісне управління відкриває шлях до реального та відчутного підвищення ефективності вітчизняних підприємств та всієї економіки, сприятиме:

- реальному підвищенню рівня продуктивності праці;
- реальному підвищенню прибутковості, конкурентоспроможності та вартості вітчизняних підприємств;
- зростанню обсягів зовнішніх та внутрішніх інвестицій у бізнес;
- збільшенню темпів зростання економіки;
- високому ВВП;
- гідному рівню життя українців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами ефективного менеджменту займаються вчені всього світу, зокрема Мескон М., Якокка Л., Грейсон Д., Хойер В., Друкер П., Попов А., Бовикін В. Водночас саме вони констатують кризу менеджменту ХХ ст. та розробляють шляхи її подолання. Щодо вітчизняних учених, які займаються даною проблематикою, то зазначимо, що: В. Л. Мокряк розглядає питання підвищення ефективності менеджменту з погляду вдосконалення підготовки кадрового резерву, конкурсного заміщення вакантних посад, підвищення трудової мотивації та соціальної відповідальності господарських керівників; О. О. Смирнов доводить, що система мотивації праці на підприємстві буде ефективною, якщо спиратиметься на об'єктивну оцінку конкурентоспроможності персоналу; В. О. Новак, Ю. Г. Симоненко розглядають проблему підвищення якості управління через розвиток індивідуальних навиків менеджерів у реалізації принципу постійних поліпшень менеджменту якості; О. П. Кошулько, розглядає поняття людського й інтелектуального капіталів та фокусує питання на їхньому накопиченні; О. А. Єрмоленко досліджує проблему з погляду визначення економічних показників для оцінки якості управління підприємством, що потрібно для мінімізації й усунення зайвих, функціонально невиправданих витрат.

Але ще немає більш системного, повнішого охоплення зазначених питань, вирішення яких було б безпосередньо спрямовано на підвищення якості управління.

Метою статті є дослідити стратегічні завдання та особливості управління з метою підвищення його якості в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні немає й не може бути простих рішень поставлених завдань, також не існує й універсальних підходів при їх вирішенні в умовах найрізноманітніших ситуацій. Саме тому новий погляд на науку управління полягає у формуванні пе-

вної стратегічної задачі, якою є створення такої моделі трудових відносин, яка, базуючись на ефективній системі оплати праці, дозволяла би створювати необхідну організаційну культуру, відкриваючи шлях до реалізації на практиці всіх принципів ефективного управління. Така модель в рамках саме трудових відносин має нівелювати особливості національного менталітету, який, нерідко, може суттєво суперечити вимогам якісного та ефективного управління.

Таким чином, можна стверджувати, що алгоритм якісного управління, базуючись на методах наукової організації праці, є єдиним для всіх організацій. Таке розуміння значною мірою формує оптимістичний погляд на якісне управління за абсолютно різних початкових даних та вхідних параметрів.

У продовження цієї думки зазначимо, що сьогодні все більше вчених з даної проблематики сходяться на думці, що невігластво та нецтво, яке процвітає в управлінні, призвело до ситуації, за якої н не може бути вирішення ані соціально-економічних, ані екологічних проблем сучасного суспільства. Виходячи з цього, вирішення значених стратегічних завдань потрібно шукати у двох площинах:

- менеджерсько-особистісній;
- мотиваційно-організуючій.

Саме на цьому наполягають дослідники, коли стверджують, що оцінка якості управління має включати особистісний аспект оцінки менеджменту, а саме: оцінку особистісного потенціалу менеджерів та ступеня можливостей його розвитку в організації; оцінку психологічної моделі управління та ступеня її відповідності «ідеальній моделі».

Знання та розуміння можливостей людини, її поведінки в соціальній організації слід розглядати як найважливіший елемент управлінської культури та сутність революції менеджменту, яку переживає світ, та становитиме основу нової культури XXI століття. Пізнання людей та світу через пізнання самого себе й фокусує проблему на особистості менеджера [1].

Нині вже є аксіомою, що управлінцю необхідно володіти трьома мовами:

- рідною мовою;
- мовою науки;
- мовою технологій.

Але водночас слід приділити увагу такому інтегрованому типу технологій, в якому органічно поєднані як матеріальні, так і духовні компоненти. Такими, на думку російських вчених, є технології людинознавства (рос. – *человековедения*) [2].

При цьому зауважимо, що розумове напруження управлінців, переживання, емоційно піковий стан суттєво впливають на соціальне здоров'я менеджерів, а тому зупинимось на складових психологічної підготовки тих, хто займається управлінськими технологіями.

По-перше, це вміння керувати власними емоціями. І. П. Павлов стверджував, що люди – найбільші подразники, у чому неодноразово пересвідчувалися менеджери, спілкуючись із людьми. Додамо до цього ще й стереотипність свідомості та, нерідко, низький культурний рівень багатьох. У таких ситуаціях витримка та оптимізм – найкращі помічники. А за думкою А. С. Макаренка, управлінцю, попри все, потрібно передавати своїм підопічним мажорність настрою та заряд упевненості.

По-друге, оволодіння спеціальними методами організації власної психіки, включення в діяльність своєї волі та інтелекту. А. П. Чехов стверджував, що метод становить половину таланту. У нашому випадку вміле підключення таких психологічних методів як аутотренінг, медитація, рефлексія корисне для виявлення потенціалу неординарності кожного. Також корисно познайомитися з рекомендаціями персонологів з інтерв'юального та екстернального фокусу контролю, орієнтація в яких дозволить за допомогою таких методів, як самоспостереження, самооцінка, самоконтроль, реально займатися саморегулюванням, здійснювати прогноз власної поведінки.

По-третє, кватильність (ступінь згоди) учасників технологічного процесу залежить від магнетизму залучення до себе його куратора. «Ефект привабливості», «язик жестів», «флюїдне випромінювання» – це лише деякі зі способів впливу на людей, якими мають володіти управлінці. Також вони мають володіти технікою візуальної самопрезентації, тобто вмінням подати себе та привернути до себе увагу. Усе це базується на глибокому та різнобічному знанні психології людей, на самопізнанні власних природних можливостей та їх майстерному використанні.

По-четверте, це активний моральний самонастрій управлінця на гідне поводження з людьми. А. Ейнштейн визначив «внутрішні мотиви», які сприяють людям увійти в храм науки: задоволення честюлюбства, досягнення практичних результатів та прагнення сховатися від буденної повсякденності. Беручи до уваги реальність подібних мотивів в управлінців, працюючих з людьми, можна додати ще четвертий мотив – прагнення допомогти людям ефективно реалізовувати в практичній діяльності свої найкращі особистісно-ділові якості [3].

Таким чином, технології менеджменту – багатоцільова система зусиль по забезпеченню процесу прояву особистісного потенціалу управлінців, актуалізації відчуття професійної гідності, збереженню їхнього здоров'я, духовного піднесення в міжособистісних та ділових відносинах.

Інформаційною базою технологій менеджменту є управлінська антропология. Для цих технологій характерні масштабне вбирання різних наукових, мистецьких та емпіричних знань, високий рівень їх використання. Вони відкриті для освоєння нової інформації та практичних рекомендацій.

Основний об'єкт їх впливу – це людська психіка і свідомість, соціуми, їх відносини з природою. Унікальність об'єкта потребує особливого технологічного режиму та надзвичайно високої культури поводження. Кваліфікаційна експертиза, яка оцінює можливі наслідки для здоров'я, особистої гідності та прав людини, – обов'язкова.

Сьогодні для здійснення ефективного менеджменту вкрай необхідно активно використовувати соціально-психологічні технології (тести, таблиці, моделі, матриці). Саме таке пре-

дметне знання технологій менеджменту та висока культура їх використання є важливою ате-стайною характеристикою професіоналізму сучасних менеджерів [4].

Прагнення до конкурентної переваги скеровує сучасних менеджерів до нового стилю керівництва, який передбачає наявність наступних специфічних якостей:

1. Увага до підлеглих. Більшість учених акцентують увагу на гуманізації робочого місця, на японській формі управління, якості трудового життя та новаторських компенсаційних системах. Це є частиною основної ідеї, яка полягає в тому, що увага до робітників, піклування про них, так само як і інтерес до виробництва, відіграє вирішальну роль в ефективному та вмілому управлінні. Орієнтація керівника на людину, застосування політики відкритих дверей, консультування зі своїми підлеглими, спонукання їх до кращої праці, реагування на їхні власні потреби – такі методи є сьогодні єдино можливими.

2. Чуйність до запитів споживачів та орієнтація на їхнє задоволення. Одне з головних завдань менеджера – постійне контролювання запитів та вимог споживачів, здатність скласти плани та запроваджувати інновації, аби вчасно реагувати на прямі та опосередковані запити споживачів, що є головним сенсом їх праці.

3. Прагнення до створення та збереження функціональної організаційної культури. Вважається, що ефективні культури надають організації особливої компетентності, а елементами її є: спільна філософія, увага до індивідуума, визнання видатних людей, віра в дієвість ритуалів та церемоній, свідоме слідування неформальним правилам та очікуванням.

З погляду спонукання себе та інших до досягнення індивідуальних та групових цілей конкуренція менеджера значною мірою визначається його здатністю виконувати ці завдання якомога ефективніше. Як стверджують фахівці, сьогодні можна сформулювати низку правил ефективної мотивації робітників [5]:

1. Мотивація тоді приносить результати, коли підлеглі відчують визнання свого внеску в результати роботи, володіють заслуженим статусом. Обстановка та розмір кабінету, участь у престижних конгресах, функція представника фірми на важливих переговорах, поїздка за кордон, неординарне визначення посади – все це підкреслює статус співробітника в очах колег та сторонніх.

2. Несподівані, непередбачені та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони, по суті, стають частиною заробітної плати.

3. Позитивне підкріплення дієвіше за негативне.

4. Підкріплення має бути невідкладним, що проявляється у терміновій та справедливій реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що їхні неординарні досягнення не тільки помічаються, а й відчутно винагороджуються. Виконана робота та несподівана винагорода не мають бути розділені великим проміжком часу: чим більшим є часовий інтервал, тим меншим є ефект.

5. Співробітників потрібно стимулювати за проміжними результатами, не очікуючи завершення роботи загалом. Але для цього загальне завдання має бути розділене та сплановане за етапами з таким розрахунком, аби кожному з виконавців можна було дати адекватну оцінку [6; 7].

Фахівці сьогодні також акцентують увагу на тому, що стрижнем сучасної філософії управління є не лише мотивація персоналу, а й залучення працівників до управління, що пом'якшує проблему їх відчуження від власності й забезпечує соціалізацію управління [8].

Таким чином, формування дієвого мотиваційно-організуючого механізму з урахуванням менеджерсько-особистісної складової (знання, вміння, навички, здібності, у т.ч. духовні, культурні, професійні; фізичний стан та можливості розвитку відповідних характеристик в організації [9]) сприятиме появі нових лідерів, які здатні не тільки прийняти виклики нового часу, а і гідно на них відповісти.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у даній темі.

1. Алгоритм якісного управління, базуючись на методах наукової організації праці, єдиним для всіх організацій. Таке розуміння значною мірою формує оптимістичний погляд на якісне управління за абсолютно різних початкових даних та вхідних параметрів.

2. Знання та розуміння можливостей людини, її поведінки в соціальній організації слід розглядати як найважливіший елемент управлінської культури та сутність революції менеджменту.

3. Технології менеджменту – багатопольова система зусиль по забезпеченню процесу прояву особистісного потенціалу управлінців, актуалізації відчуття професійної гідності, збереженню їх здоров'я, духовного піднесення в міжособистісних та ділових відносинах.

4. Формування дієвого мотиваційно-організуючого механізму з урахуванням менеджерсько-особистісної складової здатне забезпечити новий менеджмент в новому часі.

Література

1. Лукашевич М. П. Менеджмент людських ресурсів та самоменеджмент як соціальні технології реалізації особистісного потенціалу менеджера / М.П. Лукашевич, М. П. Бурмака // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. – 2007. – Вип. 3. – С. 608-620.
2. Шепель В. М. Человечековедческая компетентность менеджера / В. М. Шепель. – М., 2000. – 432 с.
3. Российский менеджмент: технологии успеха: Учебное пособие для вузов / Б. Н. Герасимов, В. Н. Иванов, С. Б. Мельников. – М.: Муниципальный мир, 2005. – 400 с.
4. Менеджмент підприємства (організації): Навчальний посібник / В.М. Огаренко, С.Я. Салига, А.Г. Беліченко, Є.К. Бабель, Л.І. Кирилова, Т.П. Кулик. – Запоріжжя: Класич. приват. ун-т, 2009. – 310 с.
5. Сергеевкова О. П. Вибір стратегії розвитку професійної індивідуальності: психодіагностика у професії / О. П. Сергеевкова : Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. — К.: Наук. світ, 2004. – 86 с.
6. Бабайлов В. К. Менеджмент по методике «2С70»: Монографія / В.К. Бабайлов, А.И. Баленко ; Харьк. нац. автомоб.-дор. ун-т. — Х.: ФЛП Либурична Л.М., 2007. – 232 с.
7. Єрмоленко О. А. Оцінка якості управління підприємством / О. А. Єрмоленко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – №26. – С. 86-87.
8. Бесєдіна Г. С. Якість управління персоналом сільськогосподарських підприємств / Г. С. Бесєдіна // Зб. наук. праць (Економічні науки). – №9. – Таврійський державний агротехнологічний університет. – 2010. – С. 87-92.
9. Компанієць В. В. Концептуальні підходи до оцінки якості управління на залізничному транспорті / В. В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – №32. – С. 313-325.