

12. ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Т.С. Микитенко

Національний університет харчових технологій

При веденні бізнесу виникають ситуації, коли одні керівники отримують найцікавіші проекти, стабільно розвивають справу і вирішують найсерйозніші проблеми. А інші, повністю викладаючись на роботі, практично не отримують віддачі. Так от, подібне везіння або невезіння зовсім не пов'язані з працею і удачею. Вся справа в особистісних якостях підприємця і його унікальному стилі управління бізнесом.

Ефективність керівника обумовлена не «талантом» і вже точно не «геніальними здібностями» людини. Ефективний керівник використовує практичні методики, яким можна і потрібно навчитися. Книги з менеджменту зазвичай розповідають про управління іншими людьми. Те, що люди взагалі здатні керувати іншими людьми, поки що ніким не доведено. Але завжди є можливість управляти самим собою. Керівники, які не вміють керувати собою для підвищення ефективності своєї діяльності, не зможуть ефективно управляти своїми колегами та підлеглими. Управління значною мірою здійснюється на власному прикладі.

Навіть обдаровані люди можуть бути на подив неефективними; вони часом не розуміють, що завдяки одним здібностям не можна домогтися скільки-небудь значних успіхів у роботі. Інтелект, уява та поінформованість — безумовно, істотні якості, але тільки в сполученні з ефективністю вони втіляться в результатах. Система вимірів і оцінок — від організації виробництва й обліку до контролю якості, — використовувана у відношенні фізичної праці, не застосовна до праці

інтелектуальної. Саме тому робота над потрібним продуктом є мірилом ефективності інтелектуальної праці. Працівникові розумової праці не потрібна дріб'язкова опіка. Йому можна тільки допомагати. Разом з тим, він повинен направляти самого себе на виконання поставлених завдань, тобто на ефективність.

Віддача або продуктивність представника розумової праці виражається в його здатності вирішувати актуальні завдання. Це і називається ефективністю. Діяльність, у якій основною рушійною силою є знання, не піддається кількісному вимірюванню. Цю діяльність можна вимірювати по проведеним витратам. Інтелектуальна діяльність визначається за її результатами.

Можна назвати «керуючими» («керівниками») тих працівників інтелектуальної праці, менеджерів і окремих фахівців, які в силу свого положення або наявних знань повинні в ході своєї діяльності ухвалювати рішення, що роблять значний вплив на результат роботи всієї організації. Якщо керуючі не будуть прагнути до максимальної ефективності у своїй роботі, вони просто перетворяться в чиновників, які відсиджують призначені години.

Існує чотири головні проблеми, які практично невідконтрольні керівникові. Кожна з цих проблем гальмує досягнення позитивних результатів у роботі.

1. Час керуючого не належить йому. Керуючий — бранець своєї організації. Кожний вільний віднімати його час.

2. Керуючі змушені постійно перебувати у «включеному» стані до тих пір, поки не змінять ту реальність, в якій живуть і працюють. Якщо керуючий дозволить собі плисти за течією, то всі його зусилля будуть, в кінцевому рахунку, розтрачені по дрібницях. Щоб бути ефективним, керуючому необхідно мати критерії, які дозволять йому зосередитися на найважливішому — на вкладі в успіх своєї організації, на кінцевих результатах. Цілком можливо, що ці критерії знаходяться поза поточних справ.

3. Третьою обставиною, що перешкоджає ефективності, є той факт, що керівник діє в межах організації. Це означає, що ця ефективність виявляється тільки в тому випадку, якщо його задумами і рішеннями скористаються його колеги.

4. Нарешті, якщо керівник не докладає особливих зусиль, щоб бути ближче до життя, що протікає поза стінами своєї установи, він все більше замикається на діяльності цієї установи. Чим вище такий керуючий піднімається по службовим сходам, тим більше уваги він приділяє внутрішнім проблемам у збиток аналізу навколишньої дійсності.

Організація як соціальне явище відрізняється від біологічного організму. Тим не менш, вона підвладна тим же законам, який регулює будова і розмір тварин і рослин. Згідно з цим законом при зростанні розміру, поверхня середовища проживання збільшується в квадратичній пропорції, а маса — в кубічній. По мірі зростання організації та її видимих досягнень все більше уваги, енергії і здібностей керуючого направляються на внутрішні події в збиток виконанню поставлених перед ним завдань і досягненню реальної ефективності для зовнішнього світу. Актуальні зовнішні події найчастіше носять якісний характер і не підлягають кількісному визначенню. Їх ще можна назвати «фактами». Адже до фактів можна віднести ті події, які вже хтось визначив, класифікував і перш за все наділив релевантністю. Важливі не самі тенденції, а їх зміни.

Одне зі слабких місць сучасної освіти в тому, що молоді люди обмежуються знаннями в якійсь одній вузькій області і зі зневагою ставляться до всіх інших.

Кожному з них слід мати уявлення про сенс і завдання тих дисциплін, які не мають до них прямого відношення.

Існують п'ять основних елементів для підвищення ефективності праці працівника управління.

1. Ефективні керуючі повинні знати, на що вони витрачають свій час. Уміння контролювати свій час є найважливішим елементом продуктивної роботи.

2. Ефективні керуючі повинні концентруватися на досягненні, що виходять за рамки своїх організацій. Їм слід бути націленими не на виконання роботи як такої, а на кінцевий результат. Ефективний керуючий, перш ніж приступити до виконання того чи іншого завдання, задає собі питання: «Яких результатів я повинний досягти?» Сам процес роботи і її методи відходять для нього на другий план.

3. Ефективні керуючі повинні будувати свою діяльність на сильних якостях, як власних, так і керівників, колег і підлеглих, а також зобов'язані відшукувати позитивні моменти в конкретних ситуаціях.

4. Ефективні керуючі концентрують свою увагу на декількох найважливіших ділянках, у яких виконання поставлених завдань принесе найбільш відчутні результати. Вони повинні навчитися встановлювати пріоритетні напрямки робіт і не відхилятися від них. Власне уся їхня діяльність повинна складатися з виконання саме пріоритетних завдань.

5. Нарешті, ефективні керуючі повинні приймати ефективні рішення. А це, передусім, питання системності, тобто процес виконання завдання повинний проходити в потрібній послідовності. Слід пам'ятати, що ефективне рішення — це завжди судження, засноване, скоріше, на «неспівпаданні думок», ніж на «узгодженості по фактах». Надмірна поспішність веде до прийняття неправильних рішень. Рішень повинне бути небагато, але всі вони повинні бути фундаментальними. У прийнятті рішень потрібно керуватися вірною стратегією, а не миттєвими тактичними міркуваннями.

Найголовнішою складовою для управлінця — час. Досвідчені управлінці знають, що час обмежений. Отже, вони зводять свій «особистий» час в максимально великі і пов'язані між собою блоки:

- реєстрація часу,
- управління часом,
- укрупнення часу.

Планування особистого часу керівника здійснюється шляхом чотирьох найважливіших складових управління часом. До них відносяться планування, реалізація плану, моніторинг і контроль, а також взаємодія з іншими людьми.

Науковий керівник: О.І. Драган, д-р екон. наук