

УДК 658.012

Л.І. Мороз, Б.Б. Коцан  
Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту організацій

## УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА ОЦІНКА ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

© Мороз Л.І., Коцан Б.Б., 2003

**Розглядаються критерії оцінки управлінських рішень менеджера; кроки алгоритму та помилки в процесі їх прийняття, а також наведені результати соціально-психологічної оцінки діяльності керівника реального колективу.**

**The estimation criterions of administrative manager decisions; algorithm steps and mistakes during their taking are considered and also the results of socially-psychological estimation of the leader activity of real collective are brought.**

**Постановка проблеми.** Діяльність будь-якої організації постійно знаходиться під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, що можуть спричинити ту чи іншу ситуацію у виробничо-господарській діяльності та викликати відхилення від запланованої програми. Виробничо-господарські ситуації, що виникають, можуть бути передбачуваними або виникати випадково через непередбачені обставини. У цьому випадку значну роль відіграє реакція менеджера (керівника) на таку ситуацію.

Сьогодні основною причиною руйнування багатьох організацій є конфлікт між управлінням і самоорганізацією, а саме суперечність між керівником (суб'єктом) і його командою (об'єктом) змушує керівника постійно підвищувати рівень своєї професійної майстерності для забезпечення ефективного функціонування і розвитку команди. Водночас подібна вимога стоїть і перед всією командою щодо організації загалом. Визначення мети, ідеалів, базових та індивідуальних цінностей у команді додає свідомості у діяльності її членів. Ціль визначає стратегію, структуру команди, розподіляє функції, методи управління і самоврядування. Спрямованість мети на результат діяльності команди вносить функціональну залежність в усі процеси, і зокрема в процеси її самоорганізації.

Слід зауважити, що вітчизняні менеджери, соціологи, психологи вже мають досягнення щодо психології менеджменту у діяльності сучасних організацій. Однак цей підхід ще часто має однобічний характер, наслідком чого є значні теоретичні розробки або тематичні збірники тестових завдань, ситуаційні задачі, проблемні питання, ділові та психологічні ігри без аналізу та результатів їх опробування [1—5]. Також не всі теоретичні та практичні розробки адекватно підходять до нашої вітчизняної управлінської дійсності, а підлягають перевірці та уточненню на місцях [6].

Однією з основних труднощів прийняття менеджером управлінських рішень є узгодження індивідуальних і командних цілей та перетворення їх у системоутворюючий фактор колективу. Управління процесом самоорганізації в команді не повинне допустити зміни індивідуальних цілей під впливом випадкових факторів.

**Аналіз останніх досліджень та результатів.** показує, що цим питанням вже приділяється значна увага, але все ж таки вони мають суто теоретичний характер.

**Постановка задач.** Завдання, які поставили перед собою автори статті, полягають саме в комплексному підході як до традиційних, так і нетрадиційних методів керівництва колективом; проведенні самооцінки керівника відносно його взаємодії та порозуміння з підлеглими, а також можливості проведення діагностики стану міжособистісних відносин, які утворились в колективі.

**Виклад основного матеріалу.** Менеджери щоденно приймають багато рішень, які втілюють у життя. Однак іноді вони не несуть відповідальності за прийняття рішень, до того ж відсутні механізми управління організаціями, тому досить часто прийняті рішення не виконуються. При цьому зазначається нерозуміння значущості їхніх рішень, особливо управлінських, для теорії і практики управління. За своїм характером робота менеджера полягає в тому, щоб здійснювати вплив на поведінку, дії підлеглих, направляючи і мотивуючи їх на досягнення цілей організації. Це, перш за все, взаємодія, співпраця менеджера і підлеглих на відміну від традиційних методів керівництва, що ґрунтувались на наказах. Дії менеджера визначаються тим, як він розуміє свої функції і завдання, яку позицію він займає відносно них. Дії менеджера — це не що інше як стиль, спосіб його роботи. Саме в розумінні цього питання і полягає ефективність роботи керівника, що ґрунтується на його управлінських цінностях і організаційній культурі. На противагу попереднім рокам, сучасним менеджерам дозволено приймати стратегічні рішення, у тому числі і в умовах ризику. В умовах конкуренції вони зобов'язані йти на ризик, керувати ним, що робить специфічною їх діяльність і забезпечує їм конкурентні переваги в сфері бізнесу.

Але можуть статися такі випадки, коли одне рішення приведе до очікуваного результату, а друге ні. Тоді можливо, що в процесі його прийняття була допущена одна або декілька помилок [1], а саме:

- ◆ відсутність системного підходу до прийняття рішення;
- ◆ прийняття однобічного рішення;
- ◆ вплив емоцій на прийняття рішення;
- ◆ віддання переваги “звичній” альтернативі;
- ◆ розгляд позитивних варіантів без врахування можливого ризику;
- ◆ відсутність достовірної інформації;
- ◆ неправильне тлумачення фактів;
- ◆ поспішність або імпульсивність при прийнятті рішення.

Такі помилки можуть бути виправлені, якщо до прийняття рішення підходити систематизовано. Причому перевагу слід віддавати простим алгоритмам, до складу основних кроків яких входять такі:

1. Визначення суті проблеми.
2. Причини її виникнення.
3. Прийняття необхідних заходів та аналіз їх наслідків.
4. Прийняття кінцевого рішення.

Більш детально аналітичний процес прийняття рішень має таку послідовність:

1. Коротка дефініція теми, відносно якої приймається рішення.
2. Визначення мети прийняття рішення.
3. Виявлення наявності необхідних засобів для здійснення рішення.
4. Аналіз можливих та бажаних альтернативних варіантів здійснення рішень.

5. Вироблення відповідних альтернативних варіантів.

6. Оцінка негативних наслідків альтернативного рішення з розрахунком імовірних витрат їх усунення.

7. Прийняття кінцевого рішення.

Слід зазначити, що система критеріїв оцінки рішень найбільш повно розроблена для структурованих проблем, які дозволяють застосовувати економіко-математичні методи. За їх допомогою визначаються ефективні рішення, наприклад, за параметрами: строк окупності капіталовкладень, приріст доходів, мінімізація поточних витрат тощо.

У сучасних умовах кризової економіки критерієм вибору рішення є фактор часу. Затримка у прийнятті рішення або вибір його з тривалим процесом реалізації можуть знизити очікувані результати через інфляцію, зміни економічної політики та інші зовнішні фактори. Тому на етапі розробки рішення менеджер повинен проаналізувати велику кількість можливих варіантів рішень. Хоча вважається, що прийняття рішень не може бути вибором альтернативи, оскільки альтернатива означає вибір між двома або декількома можливостями, але бувають випадки, коли запропоновані альтернативи дають можливість керівнику наштовхнутися на правильну відповідь. Так, для проведення порівняльного аналізу управлінських цінностей менеджера нижче пропонуються такі альтернативи [2, с. 16].

1. Якщо підлеглий не погоджується з керівником, то керівник повинен:

а) перейти до розгляду наступних позицій для підтримки діалогу у подальшій співпраці;

б) прослідкувати, щоб підлеглий виконав наказ.

2. Якщо підлеглий пропонує ідею, яка суперечить поглядам керівника, то керівник повинен:

а) вислухати її, але не брати до уваги;

б) дати зрозуміти підлеглому, що в випадку необхідності його ідея буде взята до уваги.

3. Якщо у підлеглому при виконанні завдання виникли труднощі, то керівник повинен:

а) підтримати підлеглому, який повинен знати, що на керівника можна покласти;

б) проробити проблему з підлеглим для того, щоб прийти до єдиного рішення, скоректувати всі труднощі на майбутнє.

4. Найкращих результатів добивається той керівник, який дає явно зрозуміти підлеглим, чого він від них очікує:

а) дотримується цієї лінії поведінки;

б) розуміє, що люди все-таки не справджують його сподівань.

5. При виникненні розбіжностей між керівником і підлеглими керівник повинен:

а) не вирішувати конфлікт з позиції сили, оскільки він переросте в кризу;

б) винести конфлікт на загальний розгляд і спробувати добитись взаєморозуміння і згоди.

Коли виникає необхідність втручання у хід діяльності організації, тобто прийняти і реалізувати управлінське рішення, слід мати на увазі, що раціональні рішення мають відповідати конкретним вимогам, науковій обґрунтованості, цілеспрямованості, кількісній та якісній визначеності, правомірності, оптимальності.

Наукова обґрунтованість прийняття управлінського рішення полягає у врахуванні закономірностей розвитку об'єкта управління, що охоплюють технічні, економічні, організаційні та інші види об'єкта управління. Цілеспрямованість рішення виражається чіткою метою, пов'язаною стратегічними планами розвитку об'єкта управління.

Повнота охоплення рішення полягає у чіткості форми його викладення, з однозначністю розуміння завдань, можливості контролю його виконання, лаконічним формулюванням тощо. При цьому мають бути вказані конкретні способи та засоби виконання дій, необхідні ресурси, терміни виконання, склад виконавців, форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів, правомірність документів рішення.

Управлінські рішення в менеджменті виконують керівну, координуючу та мобілізуючу функції. Скеруюча функція рішення пов'язана зі стратегією управління, організацією на довгострокову перспективу; координуюча функція рішень відіграє роль узгодження дій усього колективу, ритмічності діяльності організації; мобілізуюча же функція рішення полягає у забезпеченні найбільшої активності виконавців і колективів для досягнення сформульованих у рішенні цілей.

Основна мета діяльності сучасного менеджера полягає в скеруванні поведінки та дії підлеглих на досягнення мети організації. Це повинні бути не традиційні методи керівництва та накази, а співробітництво, взаємодія, порозуміння з підлеглими.

Сьогодні в діяльності менеджерів повинні поєднуватися організаційно-економічні, виробничо-технічні та соціально-психологічні аспекти. Для того, щоб менеджер міг керувати людьми, необхідно вміти знайти підхід як до колективу загалом, так і до окремої людини в цьому колективі. Індивідуальний підхід буде ефективним тоді, коли керівник буде знати основи психології людини і управління, коли зможе дати характеристику власним психологічним особливостям.

Правильна самооцінка передбачає знання себе, своєї сили, слабких сторін та недоліків. Взяти себе, уточнити напрямки професійної діяльності допомагають багаточисленні тести та допомога професійних психологів.

Нині сформувалася комплексна психологічна дисципліна — психологія управління або психологія менеджменту в умовах ринкової економіки.

Психологія управління — галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності — роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо [3, с. 15].

Психологія менеджменту — це галузь психологічної науки, основу якої становлять психологія управління, частково психологія маркетингу та інші аспекти психологічних наук, які певним чином відображені в діяльності менеджерів і знання та використання яких зумовлюють успішну діяльність організації в умовах ринкової економіки [3, с. 17].

Було проведено соціально-психологічну діагностику групи працівників однієї з львівських фірм. Частина проаналізованих питань відображає стан міжособистісних відносин, що утворились в колективі, і колективу загалом з урахуванням емоційного, когнітивного і поведінкового компонентів. Проведені розрахунки показали, що психологічний клімат в групі загалом задовільний, якщо не враховувати стосунки з керівником — 25 % опитуваних не задоволені ним.

У зв'язку з недостатньо позитивним відношенням до керівника були поставлені запитання, які визначають його ділові якості (таблиця).

### Ділові якості керівника (за п'ятибальною системою)

Працьовитість	5
Суспільна оцінка	3,5
Проф.знання	3,8
Турбота	3,1
Вимогливість	5
Чуйність	3,1
Товариськість	3,7
Здатність розбиратись в людях	3,1
Справедливість	3,1
Доброзичливість	3

Виходячи з проведеної оцінки, керівнику потрібно в першу чергу звернути увагу на його доброзичливість (3), чуйність (3,1), турботу про працівників (3,1) та здатність розбиратись в людях (3,1).

Для більш глибокого аналізу діяльності керівника було проведено додатково ще три тести, які характеризують його рівень конфліктності та визначають стилі управління колективом [4].

Тест 1: Визначення рівня конфліктності керівника показує рівень конфліктності керівника з колективом. Відхилення на графіку (рис.1) від середини вліво означає схильність до конфліктних ситуацій, а вправо — уникання їх. Як бачимо, керівник є схильним до конфліктів. Це, звичайно, впливає на загальну ситуацію і відповідно на риси характерів особистостей.

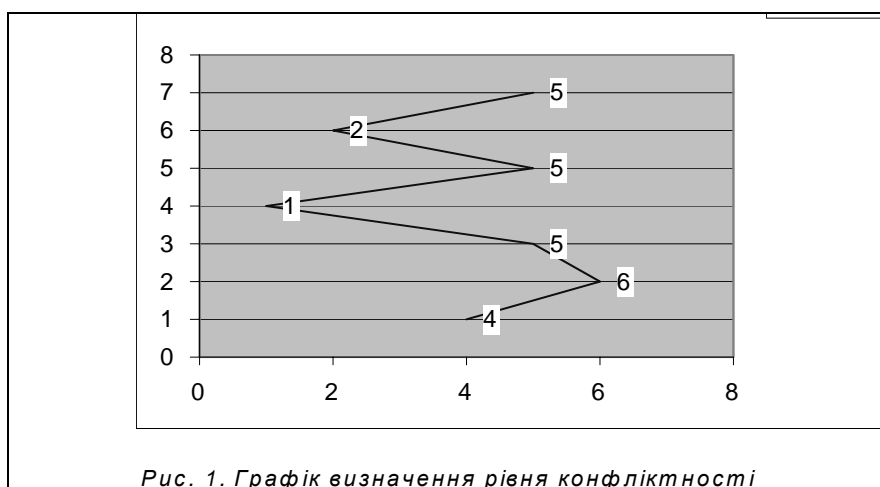


Рис. 1. Графік визначення рівня конфліктності

Тести 2 і 3: Визначають стиль управління колективом. У результаті проведеного опитування було виявлено, що в керівника колективу яскраво виражений директивний компонент (56 %), а колегіальний (25 %) та пасивний (19 %) компоненти практично відсутні (рис. 2).

Найсильніше впливає на стиль керівництва професійна компетентність, потім організаторські, морально-психологічні характеристики його діяльності. У нашому випадку ці риси розвинуті слабко. Тут домінує орієнтація на його власну думку і оцінки, схильність до жорсткої формальної дисципліни, велика дистанція відносно підлеглих, невміння визнавати своїх помилок. Керівник ігнорує ініціативу та працює за своїм шаблоном.



Рис. 2. Визначення стилю управління колективом

Відомо, що в колективі конфлікт виникає при наявності інциденту, коли одна із сторін починає діяти, обмежуючи інтереси іншої сторони. Тоді працівники перебувають у стані нестійкої рівноваги, напруги. І якщо перший стан може бути збалансованим і стабілізованим, то другий характеризується ризикованим руйнуванням і загостренням ситуації. Велику роль при таких обставинах відіграє поведінка керівника. У нашому випадку, як показали тести, керівник є конфліктною людиною, яка орієнтується тільки на власну думку і оцінки. За умов діяльності колективу інколи конфлікти можуть виникати з будь-якого приводу, але все ж таки переважне значення мають конфлікти, викликані наявністю суперечливих виробничих та особистих інтересів у співробітників. Причинами конфліктів у колективі є те, що мета не збігається з можливостями працівників, відмінністю у розумінні важливості інформації, відсутністю рівності в керівництві, нечіткому плануванні та розподіленні матеріальних ресурсів, плінністю кадрів. Все це породжує міжгруповий конфлікт, який переростає в внутрішньогруповий, а той — у внутрішньоособистісний конфлікт. На спосіб вирішення конфліктів впливає наявність домінуючих рис у характерах керівника та членів колективу.

**Висновки.** Наведені дані соціально-психологічної оцінки колективу підтверджують, що сьогодні в діяльності менеджерів повинні поєднуватися як виробничо-технічні, так і організаційно-економічні та соціально-психологічні аспекти, які відкривають подальші перспективи розробок у цьому напрямі, а позитивний соціально-психологічний клімат в колективі буде запорукою успіху в його діяльності.

1. Мороз Л.І. Вибір процесів та методів прийняття оптимальних економічних рішень // Вісн. Нац. ун-ту "Львівська політехніка". — 1999. — № 363. — С. 149—153. 2. Дмитренко Г.А., Дорошенко Е.А. Оценка уровня культуры персонала: Учебн.-практ. пособие. — К.: МАУП. — 1998.— 88 с. 3. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник. — К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. — 512 с. 4. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. — СПб.: Питер. — 2001. — 400 с. 5. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Практикум по курсу менеджмента. — М.: Зеркало, 1998. — 218 с. 6. Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха / Пер. с англ. О.А. Волмянская, Э.И. Волмянский. — Мн.: ООО "Новое знание", 1998. — 262 с.