

## ВПЛИВ САМОСВІДОМОСТІ МЕНЕДЖЕРА НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

### *Анотація*

*Розглянуто вплив самосвідомості менеджера на забезпечення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Виділені окремі аспекти формування структури відносин з працівниками підприємства та існуючі проблеми класичних підходів.*

**Ключові слова:** управління персоналом, структура взаємовідносин з працівниками, самосвідомість менеджера.

### *Abstract*

*The influence of manager's self-awareness on ensuring the efficiency of enterprise's activity in the long-term perspective is considered. Some aspects of forming the structure of relations with employees of the enterprise and the existing problems of classical approaches are singled out.*

**Keywords:** personnel management, structure of relations with employees, manager's self-awareness.

Сьогодні особливого значення набуває інтелектуальна праця, яка є основою технології, управління, освіти, а інвестиції в людину визнаються довгостроковим перспективним вкладенням підприємства. Щорічно зростає кількість та вплив у суспільстві професійних менеджерів, і це пояснює пильний інтерес наукової громадськості до формування професійно-управлінського прошарку суспільства. Професіоналізація управлінських кадрів виступає одним з вирішальних факторів формування ефективної діяльності організації, впливаючи на структурні зміни в управлінській діяльності.

Вивчення проблем професіоналізації управлінських кадрів сприяє більш глибокому розумінню особливостей формування бізнес-процесів на підприємствах та в організаціях.

Сучасні підходи реформування системи управління підприємства знаходять своє підґрунтя в принципах людського та інтелектуального капіталу, управління людськими ресурсами, що в свою чергу припускає:

- необхідність врахування людського фактору в системі управління;
- врахування нового чинника ефективності – знань, тобто вирішальний вплив на ефективність праці здійснюють не працівники, що безпосередньо виробляють продукцію, а «працівники знання» - менеджери, фахівці;
- персонал починають розглядати як основний ресурс підприємства. На зміну теорії, що розглядає персонал як витрати, які потрібно скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал є одним з ресурсів підприємства, в який необхідно вкладати кошти.

Наведені підходи звичайно вивчаються в сучасних програмах підготовки професійних менеджерів і в подальшому застосовуються ними в практичній діяльності управління підприємствами. Існує ряд зарубіжних програм, які на сьогоднішній день успішно реалізуються в країні та користуються значною популярністю, дозволяючи керівникам відповідати міжнародним стандартам і вимогам. Найбільш престижними програмами є програми MBA (Master of Business Administration – Магістр ділового адміністрування).

Кваліфікація MBA має на увазі, практично гарантує, здатність і можливість працівника виконувати роботу керівника середньої і вищої ланки управління. Період навчання в залежності від початкової підготовки конкретної програми займає від двох до п'яти років. Перші прототипи сучасних програм MBA з'явилися в США наприкінці XIX століття – коли фірмам потрібні були спеціалісти, які володіють науковим підходом до управління. Зараз у всьому світі успішно діють навчальні організації, що надають своїм випускникам цю ступінь [1].

Однак часто виникають ситуації коли дотримання класичних, наукових підходів менеджменту з одночасним зростанням амбіційності та самовпевненості керівника призводить до поступового занепаду підприємства, навіть після успішного виведення підприємства з кризового стану за допомогою цих же методів.

Управління підприємством у відповідності до стратегічного плану менеджера вищого рівня управління, особливо в умовах виведення з кризового стану, часто ведеться без врахування думок інших працівників організації, які не завжди готові забезпечити швидкі зміни, і не розуміють, навіщо потрібні всі ці зміни.

Отримавши під час навчання та професійної підготовки всі необхідні навички, професійний менеджер часто не ставить питання перед собою про те, хто він такий, що він цінує і що для нього означає бути керівником даного підприємства.

Розвиток самосвідомості зазвичай не входить у зміст освітніх програм з менеджменту. Більшість освітніх програм, в тому числі і МВА вчать, в першу чергу, розробляти стратегії і стежити за фінансовими результатами. Але ці навички заважають такому керівнику побачити, що відбувається в його організації.

Світова статистика вказує, що приблизно 40% керівників вищого рівня мають ступінь МВА. Багатомасштабні дослідження показують, що для досягнення довгострокових фінансових результатів та розвитку корпоративної культури, керівнику недостатньо просто слідувати логіці, якої його навчили. Автори одного з таких досліджень порівняли ефективність роботи 440 керівників компаній, які побували на обкладинках таких журналів, як BusinessWeek, Fortune Forbes. Керівників розділили на дві групи (зі ступенем МВА та без неї), а потім відстежували їх діяльність протягом 7 років [2]. Результат вийшов достатньо неочікуваним: показники ефективності діяльності організацій під керівництвом менеджерів зі ступенем МВА виявилися значно нижче, ніж у представників групи без МВА. Однак це звичайно не означає, що знання і застосування чітких стратегій, планів, наукових підходів не принесе користі керівникам, та якщо базуватись виключно на логіку і правила програм менеджерської підготовки, в збиток іншим навичкам, таким як самосвідомість, розуміння інших людей і культури, стиль керівництва буде незбалансованим.

В системі управління організацією існують дві головні точки зору на відносини між керівництвом і працівниками: унітарна і плюралістична [3].

Унітарної точки зору зазвичай дотримується керівництво, яке розглядає свою функцію як управління працівниками та контроль для досягнення економічних цілей і забезпечення зростання. Такі керівники впевнені, що вони представляють собою владу, яка встановлює правила задля забезпечення зростання. Вони схильні розглядати підприємство як унітарну систему з одним джерелом влади – собою – і одним центром лояльності – організацією. Ці керівники звеличують переваги командної роботи, де кожен прагне досягнення загальної мети, кожен чесно виконує свою частину роботи у повну силу своїх здібностей і позитивно сприймає своє місце і роботу, слідує вказівкам призначеного менеджера або майстра. Наведена унітарна точка зору, яка, по суті, є авторитарною та авторитарною, іноді відображається в угодах як «право начальства керувати».

У противагу цьому, плюралістична точка зору, полягає в тому, що промислове підприємство є неоднорідним середовищем, яке містить багато пов'язаних, але різних інтересів і цілей, які повинні знаходитися у визначеній рівновазі. Замість корпоративної єдності, вираженої в єдиному центрі влади та лояльності, керівники компанії повинні прийняти існування альтернативних джерел управління і відданості. Вони мають сприйняти той факт, що підприємство, за П. Друкером, має потрійний характер: воно одночасно є економічним, політичним і соціальним інститутом [4]. Саме «соціальність» підприємства проявляється у прихильності підприємству, яка розвивається знизу з особистих стосунків між різними групами працівників, заснованих на спільних інтересах, думках, переконаннях і цінностях, культурі та самосвідомості.

Поліпшити атмосферу можна, розробляючи справедливу політику та процедури відносин з працівниками з їх послідовною реалізацією. Лінійних менеджерів і керівників груп, які несуть велику відповідальність за підтримання повсякденних відносин з працівниками, необхідно навчити тим підходам, які їм слід застосовувати. Керівник має бути готовим не тільки вислухати думки працівників, але і діяти у відповідності з ними, або, принаймні, якщо неможливо виконати такі дії, пояснити причини. Відкритості слід досягати, інформуючи працівників про прийняту політику, а підвищення прихильності – через процеси залучення та участі. Проблеми, які потрібно вирішити, можна виявити, просто поговоривши з працівниками.

Організації прагнуть до процвітання, зростання та вирішення проблем. В ідеалі успіх повинен приносити вигоду всім зацікавленим особам в організації – власникам, менеджерам, працівникам, постачальникам і споживачам. Однак занадто рішучі дії в напрямку досягнення цілей організації можуть завдати шкоду добробуту і безпеці працівників, суттєво погіршити клімат в колективі, особливо якщо керівник звертає увагу тільки на план та фінансові показники діяльності. Між реалізацією цілей організації та її соціальними і моральними зобов'язаннями перед своїми працівниками можуть виникати протиріччя. Тим не менш шанси досягнення хорошого клімату у сфері відносин з працівниками незначні, якщо не робляться спроби визнати обов'язки організації перед своїми членами і діяти у відповідності з ними. Так само під постійною загрозою будуть і шанси на зростання показників діяльності організації.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кэтлин Аллен, Питер Экономидис. МВА для «чайников» – The Complete MBA For Dummies. М.: Диалектика, 2006. – 352 с.
2. Hougaard R. One Second Ahead: Enhance Your Performance at Work with Mindfulness / Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter, Gillian Coutts. – Palgrave Macmillan US – 2016. – p.85
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К.Мордовина. – СПб.: Питер, 2007. – 832 с.
4. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. : Пер. с англ. – М. : Издательский дом. "Вильямс", 2004. – 432 с.

*Вячеслав Валерійович Кавецький* – ст. викладач кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця;

*Vyacheslav Kavetskiy V.* – senior lecturer of the Department of Economics of enterprise and production management, Vinnytsia national technical University, Vinnytsia.