

ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КЕРІВНИКА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

Пушкар Зоряна Михайлівна, к. г. н., доцент кафедри управління персоналом і регіональної економіки Тернопільського національного економічного університету, тел. 0975779411

Павлик Світлана Михайлівна, студентка групи УПЕП – 51 Тернопільського національного економічного університету

Мистецтво управляти полягає в тому, щоб не дозволяти людям постаріти на своїй посаді

Досліджено особисті якості якими повинен володіти керівник, риси характеру, організаторські здібності до інновацій, креативного мислення. Розкрито завдання, які ставляться перед ним, а також особливості взаємозв'язку між психологічними якостями та ефективністю його управлінської діяльності. Сформовано модель ефективного керівника.

Ключові слова: керівник, організація, особисті якості, риси характеру, здібності, соціальна та організаційна ефективність, управлінська діяльність, ефективне управління.

1. Вступ. Система управління в державі потребує кардинальних змін. З кожним роком зростає потреба у висококваліфікованих управлінських кадрах, які володіють усіма необхідними для ефективного управління якостями, а також схильні до постійного вдосконалення своїх вмінь та знань. Як правило, не завжди оволодіння основами мистецтва управління забезпечує ефективність діяльності керівника. В такому випадку велике значення має індивідуальна схильність людини до виконання управлінської роботи. Для здійснення ефективного управління та отримання організацією позитивних економічних результатів необхідне раціональне поєднання професійної компетентності з особистими якостями керівника.

Доцільно зазначити, що особистість керівника має велике значення у системі управління, оскільки саме його індивідуальні якості дають змогу визначити як будуть вирішені завдання, що ставляться перед ним, чи виявить він себе ініціативним, самостійним, відповідальним працівником, чи зможе вийти із непередбачуваних складних ситуацій, чи всіх зусиль докладатиме для досягнення результату, чи зможе зацікавити та організувати підлеглих. У зв'язку із цим виникає необхідність вдосконалення та розвитку у керівників відповідних до професії особистих якостей.

Аналіз досліджень і публікацій із зазначеної проблематики показав, що ефективна діяльність керівника не обмежується лише знаннями з економіки, маркетингу, менеджменту та інших наук, а вимагає наявності соціально-психологічної компетентності. Серед авторів,

котрі зробили вагомий внесок у дослідження ефективного управління персоналом слід відмітити роботи: Скрипник М. [4], Кайлюк Є. [3], Чернявської Т. [7], Виноградського М. [2], Скібіцької Л. [6], Богуславської О. [8], Власова О. [1], Подляшанник В. [5] та інші. Однак дослідження особливостей прояву особистих якостей керівника та обґрунтування їхнього впливу на ефективність здійснення управлінської діяльності залишаються недостатньо вивченими, що й визначило мету даного дослідження.

2. Результати дослідження. Центральне місце у системі управління займає керівник. Керівник – це посадова особа, яка здійснює управління організацією та наділена повноваженнями приймати управлінські рішення щодо розпорядження наявними фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами [1, 229].

Основна мета діяльності керівника полягає у створенні рентабельного підприємства на основі наявних матеріальних і людських ресурсів. Досягнення даної мети можливе лише за умови успішного здійснення управлінської діяльності. Перед керівником ставиться нелегке завдання, оскільки він повинен заздалегідь бачити шляхи досягнення поставленої мети, окрім цього, усвідомлювати свій статус в організації, права, обов'язки, відповідальність за дії, здійснення яких призведе до досягнення бажаної мети.

Керівник у своїй діяльності виконує безліч ролей, серед яких найголовнішими є роль лідера, організатора, наставника, вихователя, генератора нових ідей, захисника інтересів працівників. Ефективне виконання зазначених ролей сприятиме повноцінному функціонуванню системи управління та організації загалом [2, 58].

Для здійснення успішного управління керівнику необхідно грамотно виконувати службові обов'язки, бути компетентним у питаннях професійної діяльності, володіти необхідними особистими якостями. Для того щоб запобігти виникненню проблем в процесі управління, пов'язаних з індивідуальними особливостями керівника, необхідно визначити найважливіші особисті якості, якими повинна володіти особа для того щоб кваліфіковано здійснювати функції управління. До основних особистих якостей успішного керівника можна віднести наступні: активність, повага до підлеглих, емоційна стабільність, відповідальність, комунікабельність, чесність, толерантність, високий рівень культури. Окрім загальнолюдських якостей керівнику повинні бути притаманні ті риси характеру, які сприятимуть прийняттю правильних управлінських рішень: організованість, вимогливість, здатність до об'єктивної оцінки, ініціативність, практичний розум, стратегічне мислення, цілеспрямованість, здатність до ризику, наполегливість, вміння переконувати, впевненість у собі.

Загальновідомо, що для оволодіння мистецтвом управління керівнику потрібні знання з психології, що дозволяють не лише усвідомити свої «сильні» і «слабкі» сторони, але

й застосовувати ефективні прийоми та методи для набуття особистих рис характеру, які найбільш притаманні керівнику. Окрім цього, сучасний керівник повинен знати специфіку взаємовідносин конкретного працівника і колективу, основні аспекти здійснення аналізу управлінської діяльності з точки зору психології.

Важливе місце у системі управління персоналом займає ділова комунікація, для якої необхідна налагодженість контактів в організації. Налагодження комунікації відбувається шляхом вдалої реалізації індивідуального підходу до кожного працівника колективу. Тому особистості керівника повинні бути притаманні взаєморозуміння, уважність, співчуття, підтримка по відношенню до працівників, відкритість у спілкуванні, здатність сприймати ситуацію іншими очима. Якщо сучасний керівник володіє такими рисами, це дає йому змогу налагодити контакт з працівниками та досягти узгодженості у спільних діях [3, 111].

Однією із важливих рис характеру керівника є тактовність і толерантність по відношенню до співробітників. Керівник у будь-якому випадку, не залежно від ситуації, повинен залишатися ввічливим та стриманим. Ні в якому разі не повинен провокувати конфлікт з підлеглими [4, с.172]. Окрім цього, для ефективної роботи він повинен володіти авторитетом, який дозволяє йому впливати на підлеглих. Авторитет заснований на формальному статусі керівника і повазі до нього. Повага до керівника являє собою невід'ємну частину авторитету, так як владні повноваження не компенсують недоліків характеру.

Необхідно зазначити, що для здійснення управлінської діяльності керівник повинен володіти організаторськими здібностями. Ними людина може бути наділена від природи, а може розвивати їх у процесі своєї діяльності. Керівникам слід пам'ятати про те, що здатність до організаторської діяльності формується на основі трьох компонентів: загальних здібностей (служать базою для розвитку організаторських здібностей), специфічних властивостей (є невід'ємними для організаторської діяльності), індивідуальних особливостей (визначають майбутній тип керівника). Таким чином, наявність усіх трьох компонентів та оптимальне їх співвідношення складуть цілісний портрет керівника-організатора [5].

Організаторські здібності керівника в процесі управління проявляються як здатність швидко зрозуміти психологію працівника, його наміри і мотиви та вміло обирати тон та форму звертання. Організаторські здібності є основною передумовою для здійснення керівником успішного управління. Вимогливість керівника до себе та до працівників дає змогу досягати поставленої мети та завдань, пріоритетних для організації. Здатність до виваженого ризику, особливо в управлінських рішеннях, гарантує уникнення багатьох проблем, пов'язаних із підприємницькою діяльністю.

Необхідною передумовою до ефективного управління є високі розумові здібності керівника. Вони дають можливість на основі комплексного аналізу інформації співставити реальні можливості та поставлені завдання, привести їх у відповідність і на основі цього приймати правильні управлінські рішення [6, 36]. Важливе значення має добре розвинене стратегічне мислення, вміння заглянути на багато років вперед. Саме такий керівник може сформувати конкурентоспроможну організацію та забезпечити їй першість на ринку.

Керівники повинні володіти здібностями до інновацій, креативного мислення, вмінням створювати оригінальні проекти. Досить часто невдала кар'єра керівника пояснюється недостатньою взаємодією з колегами та підлеглими. Керівнику необхідно опанувати навички роботи у команді, оскільки саме від своєчасності та коректності управлінських рішень залежить і результативність діяльності трудового колективу.

На основі вище розглянутих якостей, необхідних для успішного управління, можна сформувати модель ефективного керівника (рис. 1).

Соціологічні дослідження особистісних якостей суб'єктів бізнес-діяльності показують, що у п'ятірку факторів які безпосередньо впливають на якість управлінської діяльності включають наступні: інтелект, домінантність, практичність, здатність до ризику, упевненість [7, 165]. Високі показники інтелекту викликані необхідністю приймати керівниками обґрунтовані та розумні рішення в екстрених ситуаціях.

Успішно працюючим керівникам, як правило, притаманні, такі риси, як здоровий глузд і певна мудрість. Американський вчений Р.Акофф пише, що мудрість – це здібність передбачати окремі наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої вигоди в майбутньому. На думку вченого, мудрість завжди звернута до майбутнього, але вона відноситься до майбутнього не як ворожка, яка робить спробу тільки пророкувати його. Мудра людина намагається керувати майбутнім. обов'язковою рисою нинішнього керівника є його гуманізм – розвинуте почуття справедливості, лояльності, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності праці усіх підлеглих.

Американський психоаналітик Макубі виділяє новий «соціальний тип» керівника, якому притаманна вміло контрольована агресивність, гнучкість, холонокровність при великому напруженні, а головне – здатність оцінювати все в світі конкуренції і завжди прагнути бути переможцем. У практиці закордонних фірм вважається нормальним наявність в керівників таких якостей, як підвищене честолюбство, прагнення реалізувати свої кар'єристські плани. Слід зазначити, що значення моральних рис, репутації кандидатів на відповідну посаду помітно підвищуються за умов росту корупції та розвитку тіньової економіки в державі.

<p><i>Психологічні якості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • здатність до лідерства; • готовність до розумного ризику; • прагнення до успіху; • вольові якості; • високий рівень адаптації. 		<p><i>Інтелектуальні якості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • схильність до інновацій; • володіння мистецтвом швидкого аналізу отриманої інформації; • прагнення до самовдосконалення; • вміння сприймати та використовувати ідеї, протилежні власним.
	<p><u>Ефективний керівник</u></p>	
<p><i>Професійні якості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ефективне використання передового досвіду у своїй діяльності; • вміння розподіляти робочий час; • постійний прояв ініціативності; • висловлення справедливої критики; • здатність приймати нестандартні управлінські рішення. 		<p><i>Соціальні якості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • вміння налагоджувати контакти з підлеглими; • розуміння соціальної значущості управлінських рішень; • в основу управління повинен бути закладений принцип соціальної справедливості; • володіння мистецтвом попереджати і вирішувати конфлікти.

Рис. 1. Модель ефективного керівника .

Ефективне управління закладає основи для створення атмосфери участі і підтримки цілей діяльності трудовим колективом організації, працівники якої отримують стимул до здійснення активних дій з метою досягнення позитивних результатів. Особисті якості керівника служать передумовою для досягнення ефективності управління, що в подальшому приведе до повноцінного функціонування організації зокрема.

Кожна організація функціонує з метою одержання максимального прибутку. Основними факторами результативної діяльності організації є перш за все якісні характеристики персоналу та ефективність управління. Якщо управління здійснюється

керівником з сучасним розумінням своєї ролі та значення людського чинника, використовуючи світовий досвід, то за таких умов буде забезпечено конкурентоспроможність персоналу та організації загалом. Внаслідок ефективного управління відбудеться підвищення продуктивності праці, рентабельності, зростання прибутку, збільшення обсягів реалізації.

Соціальна ефективність управління орієнтована на задоволення особистих потреб працівників. Рівень соціальної ефективності управління характеризується такими показниками, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в даному трудовому колективі, задоволеності чи незадоволеності людей роботою. Окрім цього, на соціальну ефективність управління впливає особистість керівника, що відображається у стилі управління, специфіці корпоративної культури. Показниками соціальної ефективності управління є:

- ✓ зростання заробітної плати найманих працівників;
- ✓ високий рівень мотивованості працівників;
- ✓ стабільність кадрового складу;
- ✓ зниження плинності кадрів;
- ✓ низький рівень конфліктності у колективі;
- ✓ наявність сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Таким чином, рівень соціальної ефективності управління безпосередньо залежить від особистого ставлення працівника до своєї професійної діяльності, яке в майбутньому буде віддзеркалюватися на результатах праці.

Організаційна ефективність управління характеризується повноцінним функціонуванням організації. В багатьох організаціях менеджери, застосовують технічні засоби спостереження за персоналом, встановлюють камери відео спостереження. Це не завжди сприяє ефективному управлінню, а виражає слабкість менеджерів, невпевненість у собі, в своїх управлінських рішеннях, тим самим порушуючи соціально-психологічний клімат у колективі. Однак, до найважливіших показників організаційної ефективності управління слід віднести наступні:

- ✓ рівень забезпеченості потреб організації в персоналі;
- ✓ раціональне використання робочого часу;
- ✓ якість виготовленої продукції та наданих послуг.

Єдність позитивних результатів діяльності організації та задоволеності працівників своєю роботою призводить до високого рівня організаційної ефективності управління.

3. Висновки. На нашу думку, досить часто сам керівник ставить безвідповідально до своєї роботи і це призводить до виникнення помилок в управлінській діяльності, які

згодом виливаються у неефективність управління. Серед основних причин неефективного управління можна виділити наступні:

- ✓ завищена самооцінка, переконаність у своїй непогрішності;
- ✓ амбіційність;
- ✓ не вміння стимулювати за ефективну роботу;
- ✓ небажання бути відвертим;
- ✓ відсутність віри в успіхи своїх підлеглих;
- ✓ ігнорування інтересів співробітників;
- ✓ здійснення тих функцій, які можна делегувати іншим працівникам;
- ✓ нераціональне використання робочого часу.

Вище вказані чинники в тій чи іншій мірі впливають на систему управління та призводять до негативних наслідків. Для того щоб ліквідувати цей негатив, керівнику потрібна серйозна робота над собою шляхом виховання у собі «потрібних» якостей.

Отже, можна з упевненістю стверджувати, що ефективність управління залежить безпосередньо від особистих якостей керівника. Наявність необхідних якостей забезпечує:

- ✓ досягнення поставленої мети за більш коротші строки та з кращим економічним результатом;
- ✓ прийняття правильних управлінських рішень;
- ✓ формування високого рівня культури управління (низький рівень конфліктності, сприятливий соціально-психологічний клімат, дисциплінованість, налагодженість контактів з підлеглими);
- ✓ покращення іміджу керівника, завоювання авторитету;
- ✓ ефективне виконання працівниками організації своєї роботи;
- ✓ лояльність та мотивованість працівників.

4. Перелік використаних джерел.

1. Власова О. І., Николенко Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 398с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
3. Кайлюк Є. М. Психологія управління: Навчальний посібник. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 202 с.
4. Скрипник М. Теоретико-психологічна модель толерантності як багаторівневої характеристики особистості / Скрипник М. // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – 2011. – №46. – С. 171 – 174.

5. Подляшанник В. Креативне управління та ефективність організації. – [Електронний ресурс] http://www.nbuu.gov.ua/Portal//soc_gum/Pp/2011_17/R1/Podlahan.pdf
6. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
7. Чернявська Т. Емпіричне дослідження особистісних особливостей власників та не власників бізнесу / Чернявська Т. // Психологія і суспільство. – 2010. – №2. – С. 164 – 168.
8. Богуславська О. Соціально-психологічна (комунікативна) компетентність як запорука ефективного менеджменту /Богуславська О. // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2011. – № 46. – С. 268 – 277.

Анотація

Z.M. Pushkar, S. M.Pavlik

**QUALITY DESCRIPTIONS OF LEADER AND THEIR INFLUENCE ARE ON EFFICIENCY OF
MANAGEMENT**

Investigated the personal qualities that should have the head, character traits, organizational skills for innovation, creative thinking. Reveals the challenges posed in front of him, and especially the relationship between psychological qualities and effectiveness of its management. Developed the model of effective leader.

***Key words:** manager, organization, personal qualities, traits, abilities, social and organizational efficiency, management activities, effective management.*