**Знання, вміння, навички, необхідні сучасному керівникові**

Менеджмент

 Знання, вміння, навички, необхідні сучасному керівнику

 Діяльність керівника має різноманітний характер. Щоб успішно здійснювати ефективну роботу підприємства, приймати оптимальні рішення, працювати з людьми, талановитий керівник повинен поєднувати в собі здібності, досвід, знання, і вміння їх застосування. Керівник повинен мати підготовку в багатьох сферах життєдіяльності.

 Робота керівника - це, перш за все робота з людьми, яка є одним з найскладніших видів діяльності. Керівник повинен знати, як вести себе з виконавцями, коректувати свою поведінку залежно від їх стану, вміти виявити сильні сторони виконавців і помітити їх недоліки з метою найбільш ефективного розподілу кадрів. Його обов'язок - створити сильний згуртований колектив, в якому кожен його член займає своє місце, в якому зведено до мінімуму можливість виникнення конфліктних ситуацій, який здатний злагоджено і ефективно працювати. Виконуючи виховну функцію, керівник повинен активізувати, розвивати в виконавців ті їх особистісні якості, які сприяють більш плідній роботі окремого виконавця і колективу в цілому.

 Опції керівника групи.

 Функції, які повинен виконувати керівник групи, незалежно від її рівня, включають в себе:

 • визначення цілей та завдань;

 • розподіл завдань між членами групи;

 • визначення обов'язків і обговорення їх з кожним співробітником;

 • контроль і обговорення ходу виконання індивідуальних та групових завдань;

 • мотивація співробітників;

 • заохочення кооперації і співробітництва всередині і поза групою;

 • створення сприятливого морально-психологічної обстановки в групі;

 • вирішення проблем та прийняття рішень;

 • заохочення ініціативи співробітників, облік їх поглядів, думок, ідей;

 • створення умов для роботи з повною самовіддачею;

 • дисциплінування, у разі потреби.

 Наведений вище список не вичерпує функції керівника, але демонструє їх широту.

 Всі ці функції базуються на загальних ділових навички: вміння переконувати, спілкуватися, враховувати риси характеру інших, навчати, демонструвати свою компетентність і т. д.

 Разом з цим є і специфічні навички, якими обов'язково має володіти керівник.

 До них відносяться навички:

 планування;

 розподілу робіт;

 управління;

 підтримки і мотивації;

 інформування;

 оцінювання результатів.

 Розглянемо навички більш докладно.

 Планування.

 Ця функція полягає у визначенні цільових установок і завдань групи, а також у визначенні ефективної стратегії досягнення цілей.

 Результатом цього етапу має бути детальний план дій, необхідних для досягнення мети.

 Цілі, стратегія та плани створюють відчуття перспективи для групи і є базисом для оцінки ступеня просування до мети.

 Це одна з найважливіших функцій керівника.

 Він повинен вміти відсторонитися від оперативних завдань ( "текучки") і дивитися в майбутнє.

 Керівник має в кожний момент знати, де група перебуває, що вона повинна робити в поточний момент, у найближчому і віддаленому майбутньому.

 Розподіл завдань між членами групи.

 Коли план розроблено, його потрібно детально обговорити з групою.

 Головна завдання цього етапу зробити кожного члена групи "співучасником", співавтором плану.

 Найбільший ефект буде в тому випадку, якщо працівники будуть сприймати план як "свій", а не керівника.

 Уважно Послухайте та оцініть всі ідеї, майте на увазі в плані всі розумні пропозиції, використовуйте ваше мистецтво переконувати незгодних.

 Потім узгодьте з кожним співробітником його індивідуальне завдання і затвердите план у остаточному вигляді з фіксацією тимчасових і функціональних орієнтирів.

 Управління.

 Після початку роботи над індивідуальними завданнями керівник повинен контролювати цей процес і керувати ним, у тому числі і дисциплінувати тих, хто потребує в цьому.

 Крім того, він є координатором при виконанні взаємозалежних, комплексних робіт, виконує роль посередника при конфліктах між членами групи, вирішує спірні питання.

 Дуже важливі в цей період функції мотивації і заохочення працівників, створення атмосфери впевненості в успіху, культивування хороших ділових відносин і сприятливого психологічного клімату.

 Підтримка і мотивація.

 Керівник повинен підтримувати членів своєї групи.

 Люди працюють краще, коли відчувають, що їх індивідуальний внесок у спільну справу помічений і оцінений керівником і групою в цілому.

 Якщо хто-небудь з працівників має персональні проблеми, керівник повинен знати їх і допомогти впоратися з ними.

 Для цього необхідно знати персональні особливості кожного працівника, його устремління, мотивацію, здібності, почуття, інтереси.

 Керівник може досягти цього, проводячи регулярні індивідуальні співбесіди з співробітниками, з іншого боку, такі бесіди, як правило, підвищують лояльність групи в цілому до свого керівника.

 Інформування.

 При зміні обставин, появу нової інформації, що стосується діяльності групи, керівник повинен повідомити це всім її членам.

 Приховування будь-якої інформації призводить до поширення пліток, що неминуче вплине на згуртованість групи.

 Взагалі важлива інформаційна відкритість у групі.

 Керівник повинен не тільки повідомляти зовнішню інформацію, а й отримувати її від членів групи.

 Керівник повинен вітати пропозиції та критичні зауваження членів групи, при це демонструвати, що ця інформація важлива і корисна для нього.

 Оцінювання результатів.

 Керівник повинен безперервно оцінювати результати роботи як кожного співробітника, так і групи в цілому, з точки зору виконання прийнятого плану.

 Якщо схоже, що план не буде виконаний, необхідно представити групі пропозиції за його зміни або навіть повністю змінити стратегію досягнення цілей.

 Після того, як група досягла поставлених цілей, необхідно оцінити, які елементи плану були успішними, а які ні.

 Такі оцінки будуть корисні у майбутньому при виконанні нових завдань.

 Функціональний підхід заснований на припущенні, що лідер є багатосторонньо розвиненим індивідуумом, який володіє широким колом ділових навичок і має певні особисті якості: рішучість, упевненість, розвинене почуття гумору і т. д., і на підставі цього користується повагою групи.

 При цьому важливо відзначити, що просто призначення на посаду керівника не робить людини лідером.

 З іншого боку, недостатньо просто володіти необхідними навичками і людськими якостями.

 Лідерство є більш ніж просто сумою названих чинників.

 Для керівника дуже важливо завоювати довіру групи і отримати визнання свого лідерства усіма членами групи.

 14. Вимоги до особистісних характеристик керівника.

 Якості, які менеджеру в обов'язковому порядку повинні бути притаманні. Існує три групи таких якостей: особисті, професійні, організаторські і ділові.

 До особистим якостям в першу чергу відносять чесність і порядність, припускають завжди дотримання норм загальнолюдської моралі, скромність і справедливість по відношенню до оточуючих. Керівник повинен намагатися розуміти своїх підлеглих, бачити в них особистості, гідні поваги, вміти розбиратися в їхній поведінці, бути людяним і піклуватися про людей, прагнути до співпраці, враховуючи при цьому інтереси всіх.

 Менеджер повинен бути принциповим у всіх питаннях, вміти протистояти тиску як «Зверху», так і «знизу», послідовно і твердо стояти на своєму, не приховувати своїх поглядів, захищати до кінця ті цінності, які вони сповідують і допомагати знаходити ці цінності іншим за допомогою особистого прикладу, а не моралізування, твердо тримати дане слово.

 В робота менеджера важливим особистим якістю є гарне здоров'я, яке допомагає бути енергійним і життєздатною, мужньо переносити удари долі, успішно справлятися зі стресами. Для підтримки гарного фізичного здоров'я потрібні постійні тренування, збалансовані навантаження, які передбачають зміну видів діяльності - адже відпочинок не в неробстві, а в переключенні на іншу роботу. Сили і енергію необхідно тому раціонально розподіляти між усіма своїми справами, щоб у кожному досягти успіху, але не можна привчати себе до постійним стабільним навантажень і час від часу руйнувати звичні зразки дій, бо коли буде потрібно ривок, розімлілий керівник на нього вже не буде здатний.

 Однак одного фізичного здоров'я менеджеру не достатньо. Він повинен бути ще й емоційно здоровою людиною, інакше просто не витримає всіх звалюються на його голову перевантажень.

 Тому потрібно заздалегідь формувати у себе позитивні емоції: співпереживання, що робить людини гуманним; хвилювання, що стимулює активність, зацікавленість і допитливість, що допомагає просуватися вперед, освоєння нових сфер діяльності; впевненість, що додає солідності.

 Прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів не тільки кваліфікації, а й емоційної зрілості, яка виявляється в умінні і готовність йти назустріч гострим ситуацій, успішно справлятися з ними, не робити не переживаємо трагедії з поразок, неминучих на життєвому шляху будь-якого менеджера.

 Сучасний менеджер повинен активно боротися з власними недоліками, формувати у себе позитивне ставлення до життя і роботи, створювати «здорове» оточення шляхом висунення і навчання людей, розкриття їхніх здібностей і талантів; при цьому не потрібно боятися втратити авторитет - у більшості випадків співробітники за таке ставлення до них платять, навпаки, визнанням та вдячністю.

 Інша група якостей, необхідних будь-якому менеджеру - професійні. Це -- компетентність, тобто система спеціальних знань і практичних навичок. Вона буває спеціальної та управлінської. Це культура - загальна, технічна, економічна, правова, інформаційна, психолого-педагогічна. Важливий і ряд інших моментів. Перш за все сучасного керівника відрізняє добре знання насправді як внутрішньої, так і зовнішньої, розуміння цілей фірми і свого підрозділу, вміння бачити проблеми, виділяти в них найбільш істотні боку, бути чутливим до новизни і змінам. Це неможливо без володіння розумовими здібностями вище середнього рівня, вмінням аналізувати ситуацію, створювати та критично оцінювати різні плани і програми, приймати рішення, брати на себе відповідальність за їх виконання, багато і наполегливо працювати для цього, бути енергійним і рішучим.

 Однак керівник повинен бути не тільки добре підготовленою і високо освіченої, але ще й творчою особистістю. Від нього вимагається не тільки вірити в свої творчі здібності, але й цінувати такі здібності в інших, вміти їх мобілізувати і використовувати, долаючи всі зустрічаються на шляху перешкоди. Для цього необхідно бути наполегливим, відчувати потреби в змінах, вміти поривати з традиціями, сприймати нові ідеї та новаторські рішення, систематично ними користуватися. Творчий керівник зазвичай працює з групами, використовуючи метод мозкової атаки, заохочує вільне вираження емоцій і ідей і невпинно вчиться, в тому числі і на власних помилках.

 Творчість немислимо без здатності знаходити інформацію і ділитися нею з підлеглими, прислухатися до оточуючих незалежно від того, хто вони, тримати себе відверто з колегами, домагатися зворотних зв'язків, не відгороджуватися від того, що загрожує усталеним поглядам на світ, ставлячи при цьому все під сумнів, розуміти позицію інших, скрізь знаходити людей, що представляють хоч якийсь інтерес для фірми.

 Для всіх провідних компаній характерний принцип «не залишати жодної пропозиції, хай навіть незначного, без відповіді ». З цією метою, наприклад на фірмі «Toyota» ведеться щомісячний облік пропозицій, які розглядаються на різні рівнях в залежності від цінності пропозиції.

 Але найбільш важливо для менеджера схоплювати все на льоту, пов'язувати знову придбані знання зі старими, володіти вмінням і здатністю навчатися як на роботі, так і поза нею, підвищуючи компетентність, але уникаючи при цьому однобокою спеціалізації. Справжня навчання зазвичай починається з моменту вступу до посаду і ніколи не припиняється.

 Черговий групою якостей менеджера, що визначають його власне кажучи як менеджера, є організаторські, а також ділові.

 Вони відображають рівень організаторської культури менеджера, володіння ним технологією управлінської роботи: підбором, розстановкою та використанням кадрів, виробленням норм, нормативів і регламентів, особистих планів і планів діяльності підрозділів, служб, оперативних планів і планів-графіків проведення заходів, доведенням завдань до виконавців, інструктажем, Розпорядництво, контролем.

 До організаторським якостями потрібно віднести насамперед цілеспрямованість. Характер сучасного життя вимагає від менеджера ясних і обгрунтованих цілей. Без них він може відчувати брак твердості і рішучості, випускати гарні можливості, витрачати час на дурниці. Оскільки у світі все змінюється, щоб утриматися на плаву, менеджер повинен ці цілі коректувати. Але цілеспрямованість полягає не тільки в тому, щоб цілі встановлювати, а завзято до них прагнути. Це й відрізняє менеджера від інших працівників.

 Іншим організаторським якістю, яка має бути природною менеджеру, є діловитість. Вона полягає в умінні чітко і своєчасно ставити завдання, приймати обгрунтовані рішення, контролювати їх виконання, бути оперативними і розпорядчим в діях і вчинках.

 Важливим організаторським якістю менеджера є енергійність, тобто здатність заражати людей упевненістю, прагненням діяти шляхом логічного навіювання, особистого прикладу, власного оптимізму.

 Менеджеру повинна бути властива дисципліна і контроль над собою. Без цього він не зможе ні закликати до порядку інших, ні контролювати їх діяльність. Тому менеджер повинен контролювати свої емоції та настрої, вивчати емоції інших, щоб знайти підхід до їх поведінки, а також контролювати дисципліну підлеглих.

 Відмінною рисою менеджера повинна бути підвищена працездатність, вміння працювати напружено, не завдаючи, проте, себе в жертву і не стаючи «работоманом».

 Сили потрібно берегти для головного, не витрачати їх по-пустому, вміти відпочивати. Менеджер повинен бути комунікабельним, контактним, тобто товариським, спрямованим на зовнішній світ, виявляє інтерес до оточуючих. Він повинен уміти розташовувати до себе людей, слухати і розуміти їх, переконувати в своїй правоті.

 Важлива риса менеджера - реалізм. Він повинен вміти правильно оцінити свої можливості і можливості підлеглих, їхні вчинки, не витати в хмарах, тоді не так боляче буде падати при невдачі.

 Хороший менеджер характеризується здоровим оптимізмом і впевненістю.

 Керувати людьми без впевненості в собі неможливо. Упевнені люди знають, чого хочуть. Вони ніколи не вдаються до обхідних шляхів. Їх погляди на проблеми завжди чіткі і ясні, і вони прагнуть до того, щоб всі про цих поглядах знали, а тому вільно висловлюють свою точку зору, домагаючись, щоб їх почули і зрозуміли, але при цьому поважають інших людей і їх думки.

 Хороший керівник повинен уміти забезпечувати причетність співробітників до роботи. Для цього необхідно правильно заохочувати людей, перетворювати будь-яку, навіть саму нудну роботу в захоплюючу гру, відшукуючи нестандартні підходи і невідомі грані у справі вирішення проблеми, присмачувати свої дії відомою часткою авантюризму для більшої привабливості. Тобто по суті прийняти за аксіому теорію «Y» Дугласа Макгрегора, розроблені ним у 60х роках, перший пункт якої свідчить: «Робота для людини так само природна, як гра». Керівник повинен рахуватися з бажанням підлеглих домогтися певного становища в цьому світі, знати їхні ідеали і сприяти реалізації і?? в життя.

 Але найголовніше - менеджер повинен володіти вмінням керувати, організовувати і підтримувати роботу колективу, бути готовим до дій, ризику. Він повинен вміти визначити обсяг своїх службових повноважень, можливість діяти незалежно від керівництва, спонукати людей до покори, позбуватися баласту, а решті допомогти стати самими собою, а не підминати під себе. Для цього менеджер повинен мати терпимістю до слабостей людей, не заважає працювати, і нетерпимість до всього, що перешкоджає успішному вирішенню що стоять перед ним і колективом завдань.

 Потрібно мати на увазі, що не існує і не буде існувати менеджера, що володіє універсальними здібностями й однаково ефективно діючого в будь-якій ситуації.

 Існує певний набір людських якостей, які були перерахували вище, що становить основу організаторських здібностей.

 Список літератури

 1. Веснин В.Р. Менеджмент для всіх. - М.: Знание, 1994. .

 2. Мескон М.Х. Основи менеджменту. - М.: Человек, 1995.

 3. Мартинов С.Д. Професіонали в управлінні. - Л.: Лениздат, 1991 р.

 4.Філіпп Генов Психологія управління. - М: Прогресс, 1982.

 5. А. Н. Єльцов Керівник не може дозволити собі мати погане насроеніе// Управління персоналом.-1998 .- № 2.