

Содержание:

Введение

Чтобы предприятие хорошо работало, его сотрудники должны целенаправленно претворять под началом руководителя теорию в практику. Работа руководителя должна быть эффективной, иначе его предприятие не добьется успеха. Это сложная задача, требующая одновременно знаний и опыта. Руководители обязаны понимать, что их профессия несет в себе элементы, как науки, так и искусства. Прежде всего, руководитель должен быть разносторонне образован. Однако на уровне практического руководства его действия есть своего рода искусство. Иными словами, получая знания о свободной рыночной экономике, теории руководства, стандартных процедурах и механизмах контроля, руководитель обязан учитывать, что в каждой области требуется свой стиль и подход.

Руководитель должен обладать гибкостью и быть готовым к неопределенности, неожиданности или нестабильности ситуации. При этом он практически всегда работает в напряженном темпе. Несмотря на лучшие намерения, жесткая конкуренция может просто не оставить ему времени тщательно продумать решение.

Вопросам определения комплекса знаний, умений, личных и деловых качеств, которыми должны обладать менеджеры, уделяется большое внимание.

Большинство специалистов считают, что нельзя общие требования к менеджерам ставить в непосредственную зависимость от условий работы на предприятиях. Условия работы в процессе развития предприятия могут изменяться, и поэтому менеджеру необходимо иметь способность менять методы и стиль руководства в зависимости от создающихся условий. В этом и заключается способность руководителя при любых условиях успешно управлять производством. Требования к знаниям, умениям, деловым и личным качествам менеджера могут быть сформулированы, однако конкретные требования, конечно, будут отличаться для менеджеров разного уровня.

Руководителю необходимо иметь соответствующие занимаемой должности знания в области техники, экономики, организации производства и управления.

Чем крупнее подразделение, которым управляет руководитель, тем большим общим комплексом знаний он должен обладать. Объем необходимых знаний в различных областях науки зависит от того, каким участком работы он управляет. Так, для руководителей технических служб наиболее важным является наличие у них глубоких технических знаний, для начальников цехов - знаний организации производства и управления. Однако и тем и другим руководителям необходимо иметь достаточные экономические знания.

Практика показывает, что не все даже высококвалифицированные специалисты, обладающие соответствующими знаниями, могут успешно руководить.

Руководителю необходимо иметь организаторские способности. Ведь управление заключается, прежде всего, в руководстве людьми.

Главнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя, в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника.

Одним из направлений улучшения эффективности функционирования предприятия является и повышение менеджером своих собственных действий, имеется в виду рациональное использование времени, эффективное проведение заседаний и совещаний, правильная организация собственного рабочего места, формирование эмоциональной стрессоустойчивости, организация эффективных коммуникаций.

1. Личные качества руководителя и его деятельность

1.1 Личность эффективного руководителя

Руководство стало объектом исследования ученых, когда в начале двадцатого столетия начали впервые изучать управление. Ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей.

Так, Д. Хэлфриз, обобщая выделенные разными исследователями 50 важных для эффективного руководителя качеств, называет следующие 10 наиболее из них значимых:

- 1) обеспечение четкого руководства путем установления ясных целей и норм, сообщения групповых задач, вовлечения людей в установление заданий, ясного и тщательного объяснения делегируемых задач;
- 2) поддержание открытого двустороннего общения путем открытости и чистосердечия в общении с людьми, честности, прямоты и деловитости, создания атмосферы открытости и доверия;
- 3) готовность обучать на практике и поддерживать людей, помогать и быть им полезным, допускать только конструктивную критику, поддерживать продвижение кадров вверх по служебной лестнице;
- 4) обеспечение объективного признания одобрением хорошей работы более частым, чем критические замечания, относительным вознаграждением за качество выполненной работы;
- 5) установление регуляторов поведения, чтобы доводить до конца действия и решения важных проблем, предоставлять сотрудникам обратную информацию по выполненной ими работе;
- 6) выбор именно тех людей, которые нужны в штате учреждения;
- 7) понимание финансовых последствий решений;
- 8) поддержка новшеств и новых идей;
- 9) при необходимости объявление ясных кратких директив;
- 10) постоянное доказательство высокого уровня порядочности.[\[1\]](#)

В исследовании М. Вудкока и Д. Фрэнсиса также были названы качества, которыми, по их мнению, должен обладать современный руководитель.

1.Способность управлять собой. Руководитель, желающий управлять другими, сначала должен научиться управлять собой. Он не должен полностью посвятить себя только работе, отдать ей всю свою творческую силу и лишиться многих радостей жизни. Поэтому каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, постоянно поддерживая свою производительность. Об этом умении свидетельствуют: поддержание собственного физического здоровья (основной легко контролируемый показатель – стабильный вес); поддержание собственного психического здоровья, для чего

необходимо изучать и знать свой внутренний мир, признавать и выражать свои чувства, не подавляя собственных эмоций, добиваться установления корректных отношений с окружающими и одновременно терпеливо переносить нелюбовь к себе со стороны подчиненных, спокойно принимать неудачи, рассматривая их как нечто неизбежное и даже полезное, позволяющее учиться, стремиться к созданию таких условий, которые бы достаточно остро стимулировали активность, но не предъявляли чрезмерных требований, ведущих к стрессам; эффективно планировать и использовать собственное время для труда и отдыха.

2.Наличие разумных личных ценностей. Если руководителю недостаточно ясны его личные ценности, у него не будет твердых оснований для принятия решений, которые в связи с этим могут восприниматься окружающими как необоснованные.

Важное влияние на формирование личных ценностей оказывает жизненная позиция, которая также существенно влияет на поведение. Жизненные ценности и личная жизненная позиция вырабатываются на этапе становления человека и долгосрочной перспективе могут оказаться непригодными и даже разрушительными. Поэтому необходимо время от времени подвергать сомнению, анализировать и пересматривать свои ценности. Новый опыт и самообразование влияют на людей, однако существенные сдвиги происходят лишь тогда, когда прежние личные ценности становятся неадекватными ситуации, либо приводят к нежелательным результатам. Следовательно, менеджер должен серьезно подходить к вопросу о своих ценностях, изменять их с учетом накопления данных.

К основным жизненным ценностям относятся собственная жизнь и здоровье, жизнь и здоровье родных и близких, независимость, богатство, возможность самосовершенствоваться и развиваться, свободное время, безопасность, достаточный социальный статус.

3.Четкие личные цели. Руководитель должен осознавать собственные долгосрочные и краткосрочные цели, знать способы их достижения и стремиться к их достижению. При этом важно, чтобы цели были реально достижимы. Руководитель, имеющий четкие личные цели, кроме всего прочего, способен планировать развитие своей карьеры, изучать свои возможности продвижения по службе, идти на рассчитанный риск, уметь эффективно использовать время и распределять свои силы.

4.Стремление к личному росту. Один из наиболее важных аспектов развития личности состоит в том, что ни одно из предпринимаемых в этом направлении

действий не может получить полного завершения. Саморазвитие личности – скорее бесконечный непрерывный процесс, чем цель, которую необходимо достичь. Менеджер должен сам отвечать за свое обучение, управлять своим профессиональным развитием, уметь оценивать свой опыт. Сдерживающими факторами в этом случае часто становятся: влияние семьи, в рамках которой формируется представление человека о собственных возможностях; собственная инерция или капитуляция перед успехом; разочарования, связанные с неудачами; недостаток поддержки и враждебность окружающих; недостаток ресурсов.

5. Умение решать проблемы, которое складывается из умения использовать информацию, эффективно планировать собственную деятельность, устанавливать четкие критерии определения успеха и неудачи, применять известные научные методики решения проблем.

6. Изобретательность и способность к инновациям. Изобретательство во все времена являлось двигателем прогресса и всегда было связано с риском, поэтому не всегда завершалось успешно. Отдельная личность может справиться с творческой работой над ограниченной задачей, но когда проблема становится шире и сложнее, то возникает необходимость создания творческих коллективов. Поощряя творчество своих сотрудников, руководитель должен стремиться создать сбалансированную группу, участники которой будут обладать всевозможными способностями и склонностями к изобретательству. Это позволит добиться выдающихся результатов, так как члены группы в наибольшей степени будут готовы полностью посвятить себя выполнению именно тех решений, которые они сами предложили и приняли.

7. Способность влиять на окружающих. Успех руководителя во многом зависит от его способности создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе и от умения убеждать подчиненных в том, что их личный успех зависит от достигнутых целей, стоящих перед организацией.

Чтобы добиться успеха, оказывая влияние на подчиненных, необходимо соблюдать следующие принципы: четко и ясно формулировать задачу; быть открытым, доступным для общения с сотрудниками; быть решительным и ответственным; относиться к людям с уважением, высказывать свое одобрение по поводу их деятельности, оказывать им знаки внимания; проявлять к сотрудникам искренний интерес; не проявлять раздражительности, ожесточенности и неприязни по отношению к подчиненным; использовать систему поощрений.

На многих людей производит впечатление властность, то, как человек себя держит, а также качество, известное как харизма (исключительная одаренность). Важное значение имеют внешний вид, осанка, поведение и владение искусством невербального общения, а также уверенность в себе.

8. Знание современных управленческих теорий. Понимание теории и практики менеджмента необходимо всем руководителям. Особенно важно это в ситуациях, когда из-за неэффективности организации менеджеру приходится создавать более совершенные подходы к управлению. При этом каждая теория должна быть оценена относительно ее соответствия конкретной организации и конкретному времени. Хотя управление должно оставаться открытым к современным идеям, однако бессистемное экспериментирование потенциально губительно.

9. Способность руководить. Прежде всего, руководитель должен уметь справляться с множеством личных воздействий на него и подходить к этому творчески. Несмотря на трудности, менеджер должен: уметь осуществлять выбор даже при отсутствии четких указаний, как это делать; привлекать и использовать необходимые ресурсы; разрабатывать механизмы координации своих усилий; планировать и инициировать перемены; развивать способность эффективной работы в течение длительного времени.

10. Умение обучать подчиненных. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков и подходов в работе с целью предотвращения собственного «устаревания». В обязанности руководителя входит создание благоприятных условий для личного роста сотрудников, а также определение возможностей каждого отдельного работника, поиск приемлемых средств для их раскрытия и проведение постоянных консультаций. Поэтому в определенном смысле каждый менеджер является по совместительству преподавателем. Приобретение опыта в умении высказывать свое мнение и выслушивать мнения подчиненных заметно повышает ценность руководителя как личности, профессионального работника и коллеги.

11. Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы. Руководители, создавая рабочие группы-команды, преследуют следующие цели: команда потенциально может добиться гораздо большего, чем каждый из ее членов в отдельности; коллективное решение проблемы уменьшает стрессовые ситуации, что позволяет вырабатывать больше идей и увеличивает инновационные способности; группа оказывает на своих членов конформистское давление, что позволяет избежать трений в коллективе и улучшить взаимопонимание между

членами группы.

Руководителю необходимо придерживаться следующих правил работы с группой: ясно и четко разъяснять цели деятельности фирмы; не допускать непонятных сотрудникам тактических шагов; выделить для себя основные интересы подчиненных; высказывать похвалу открыто, а критику – наедине. Руководитель, формируя группу, стремится добиться сочетания профессиональных и человеческих качеств, которые позволяют успешно справиться с работой, так как команда – это не просто совокупность индивидуальных способностей, а сбалансированный коллектив, члены которого могут работать вместе.[\[2\]](#)

Личностные черты современных отечественных менеджеров сформированы под воздействием некоторых российских особенностей:

1. на Западе менеджером принято считать человека, руководящего предприятием, но при этом не входящего в число крупных акционеров и тем более не являющегося его единоличным собственником. Труд управляющего обычно стимулируется небольшим менеджерским пакетом акций, имеющим фантомную природу. В нашей экономике позиции руководителя и собственника часто совмещаются. Собственники составляют почти половину управленцев, занятых в рыночном секторе экономики. Треть опрошенных управленцев высшего звена фактически являются единоличными владельцами предприятий;
2. в России специальное профессиональное бизнес-образование имеют лишь 4% руководителей. Однако в целом образовательный уровень российской бизнес-элиты достаточно высокий – почти 90% менеджеров имеют высшее образование, в основном техническое;
3. российские менеджеры не являются полностью сложившейся социальной группой, так как менее 15% ее представителей отождествляют себя с профессией управляющего.[\[3\]](#)

1.2 Ключевые компетентности современного руководителя

Современный руководитель должен быть специалистом и в совершенстве знать все стороны управляемого объекта, обладать способностью принимать решения и уметь предвидеть экономические, социально-психологические и организационные

последствия реализации принятых решений. Он должен быть генератором идей и владеть методами активизации трудовой деятельности, уметь прогнозировать развитие организационных и управленческих отношений. Для этого он должен иметь систему знаний, навыков, умений и обладать организаторскими способностями, управленческим талантом, чтобы создать объективные условия для эффективного функционирования руководимого коллектива. Т.е. руководитель должен обладать определенными качествами, которые необходимы ему в управленческой деятельности. Выделяют профессиональные, личные и деловые качества.

К профессиональным качествам относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста, и обладание которыми является лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязанностей руководителя. К ним относятся:[\[4\]](#)

- высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии;
- широта взглядов, эрудиция, глубокое знание как своей, так и смежных сфер деятельности;
- стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
- поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение;
- умение планировать свою работу.

Таким образом, современный руководитель должен хорошо знать как внутреннюю, так и внешнюю действительность, понимать цели фирмы и своего подразделения, уметь видеть проблемы и выделять в них наиболее существенные стороны, быть восприимчивым к новизне и изменениям. Это невозможно без обладания умственными способностями выше среднего уровня, умением анализировать ситуацию, создавать и критически оценивать различные планы и программы, принимать решения, брать на себя ответственность за их выполнение, много и упорно работать для этого, быть энергичным и решительным.

Однако руководитель должен быть не только хорошо подготовленной и высоко образованной, но еще и творческой личностью. От него требуется не только верить в свои творческие способности, но и ценить такие способности в других, уметь их мобилизовать и использовать, преодолевая все встречающиеся на пути

препятствия. Для этого необходимо быть настойчивым, испытывать потребности в переменах, уметь порывать с традициями, воспринимать новые идеи и новаторские решения, систематически ими пользоваться. Творческий руководитель обычно работает с группами, используя метод мозговой атаки, поощряет свободное выражение эмоций и идей и непрестанно учится, в том числе и на собственных ошибках.

Руководитель также должен схватывать все на лету, увязывать вновь приобретаемые знания со старыми, обладать умением и способностью учиться как на работе, так и вне ее, повышая компетентность, но избегая при этом однобокой специализации. Настоящая учеба обычно начинается с момента вступления в должность и никогда не прекращается.

Личные качества руководителя, в принципе, мало, чем должны отличаться от личных качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались, поэтому обладание положительными качествами тоже всего лишь предпосылка успешного руководства. Прежде всего, к личным качествам относят честность и порядочность, предполагающие соблюдение норм общечеловеческой морали, скромность и справедливость по отношению к окружающим. Руководитель должен стараться понимать своих подчиненных, видеть в них личности, достойные уважения, уметь разбираться в их поведении, быть человечным и заботиться о людях, стремиться к сотрудничеству, учитывая при этом интересы всех.

Руководитель должен быть принципиален во всех вопросах, уметь противостоять давлению как «сверху», так и «снизу», последовательно и твердо стоять на своем, не скрывать своих взглядов, защищать до конца те ценности, которые они исповедуют, и помогать обретать эти ценности другим посредством личного примера, а не морализирования, должен твердо держать данное слово.

В работе руководителя важным личным качеством является хорошее здоровье, которое помогает быть энергичным и жизнестойким, мужественно переносить удары судьбы, успешно справляться со стрессами. Для этого необходимы постоянные тренировки, сбалансированные нагрузки, предполагающие смену видов деятельности - ведь отдых не в бездельи, а в переключении на другую работу. Силы и энергию необходимо рационально распределять между всеми своими делами, чтобы в каждом добиться успеха, но нельзя приучать себя к постоянным стабильным нагрузкам и время от времени разрушать привычные образцы действий, иначе, когда потребуются рывок, разомлевший руководитель на него уже не будет способен.

Однако одного физического здоровья руководителю не достаточно. Он должен быть еще и эмоционально здоровым человеком, иначе просто не выдержит всех сваливающихся на его голову нагрузок.

Поэтому нужно загодя формировать у себя положительные эмоции: сопереживание, делающее человека гуманным; волнение, стимулирующее активность, заинтересованность и любознательность, помогающую продвигаться вперед, освоению новых сфер деятельности и уверенность, добавляющую солидности.

Современный руководитель должен активно бороться с собственными недостатками, формировать у себя положительное отношение к жизни и работе, создавать «здоровое» окружение путем выдвижения и обучения людей, раскрытия их способностей и талантов; при этом не нужно опасаться потерять авторитет - в большинстве случаев сотрудники за такое отношение к ним платят, наоборот, признанием и благодарностью.

Однако руководителем делают человека не профессиональные или личные, а деловые качества, к которым необходимо отнести:

- умение создать организацию, обеспечить ее деятельность всем необходимым, ставить и распределять среди исполнителей задачи, координировать и контролировать их осуществление, побуждать к труду;
- энергичность, доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, решительность, напористость, воля, требовательность, бескомпромиссность в отстаивании своих прав;
- контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой;
- целеустремленность, инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться;
- ответственность, способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими, воспитывать их;
- стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных.[\[5\]](#)

Требования к руководителям в отношении этих качеств неодинаковы на различных уровнях управления. На низших, например, в большей степени ценятся

решительность, коммуникабельность, некоторая агрессивность; на высших — на первое место выдвигаются умение стратегически мыслить, оценивать ситуацию, ставить новые цели, осуществлять преобразования, организовывать творческий процесс подчиненных.

2. Анализ личных качеств руководителя и их влияние на эффективность управления, на примере ООО «МедТех»

2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «МедТех»

ООО «Босфор» функционирует с 2008 года и представляет собой малое предприятие, занимающееся разработкой и производством электронной аппаратуры медицинского и технического назначения. Фирма на арендуемых площадях имеет лабораторию, склад, служебные помещения. С самого начала существования фирмы ее руководителем является Александров Николай Петрович. Штат фирмы составляет 15 человек. Средний возраст сотрудников – 44 года. Коллектив достаточно стабилен: 9 сотрудников работают с создания фирмы, 6 – пришли в коллектив в последние 5 лет.

В связи с тем, что в России недостаток не дорогой (в сравнении с импортной) и качественной медицинской диагностической техники, с момента своего образования компания занимается разработкой и производством медицинской компьютерной диагностической аппаратуры. В настоящий момент разработаны и выпускаются модификации медицинского диагностического ультразвукового прибора для исследования сосудов: сосудистый доплер стандартной комплектации, двухканальный сосудистый доплер с мониторингом, сосудистый доплер для применения во время операций, малогабаритный переносной доплер в кейсе, карманный звуковой доплер, холтер ЭКГ, электроэнцефалограф компьютерный, эхоэнцефалограф, тренажер зрения компьютерный, прибор для нахождения неисправности кабеля трала рыболовного судна. Ведется разработка различных диагностических приборов.

Продукция фирмы хорошо известна во многих городах России. Совместно с иностранными фирмами проводится работа по продвижению продукции на европейский рынок (в частности, на рынки Англии, Франции, Германии, Италии, Испании, Бельгии и Нидерландов).

Анализ личных качеств руководителя показал необходимость глубокого осмысления методов и методических приемов с целью повышения эффективности собственной деятельности. Данный анализ определил постановку следующих задач для исследования:

- 1) изучение особенностей деятельности и профессионально-важных качеств личности руководителя конкретного предприятия;
- 2) определение индивидуального плана развития руководителя предприятия.

Для исследования особенностей профессиональной деятельности и качеств личности руководителя использовалась методика «Оценка и анализ своих личных ограничений» М. Вудкока и Д. Фрэнсиса.[\[6\]](#)

Руководителю предлагалось проанализировать и оценить особенности своей работы и возможных профессиональных ограничений; подчиненные также давали оценку профессиональным возможностям руководителя. На основе полученных данных рассматривались критерии эффективности работы руководителя конкретного предприятия основанные на оценке личных качеств.

Методика «Оценка и анализ своих личных ограничений» представляет собой три опросника, которые взаимосвязаны между собой. На два («Анализ своих ограничений» (приложение 1), «Работа» (приложение 2)) отвечает руководитель. Анализ результатов этих опросников позволяет провести диагностику индивидуальных представлений руководителя о своей работе, дать основу для систематизированной оценки своих сильных сторон и ограничений, мешающих эффективно выполнять работу по управлению. Опросник «Работа» дает возможность проанализировать, насколько квалификация каждого конкретного руководителя соответствует специфическим требованиям к должности и, как следствие, выявить те навыки, которые требуют дальнейшего доразвития. Третий опросник («Другие» (приложение 3)) предлагается подчиненным для получения обратной связи, составления картины представлений работников о профессионально важных качествах руководителя. Этот опросник позволяет собрать информацию о деловых качествах, компетентности руководителя.

Сопоставление полученных в ходе исследования данных дает возможность наиболее объективно проанализировать особенности деятельности и качеств личности руководителя, определить характер отношения к нему подчиненных.[\[7\]](#)

2.2 Анализ результатов исследования

Данные, полученные на основе опросника «Анализ своих ограничений», позволяют выделить следующие области, в которых руководитель, по его мнению, почти не имеет трудностей:

- 1) творческий подход к деятельности (способность генерировать и использовать достаточно новые идеи);
- 2) навык решения проблем (присутствие стратегии, необходимой в принятии решений, способность решать современные проблемы);
- 3) осознание своих личных целей (ясность в вопросе о целях своей личной или деловой жизни, цели совместимы с условиями работы и жизни);
- 4) умение влиять на людей (способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих, влиять на их решения).

На основе самоанализа данный руководитель подчеркивает те личностные особенности, которые требуют первоочередного развития:

- 1) слабые навыки руководства (отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных);
- 2) неумение обучать (отсутствие способности или желания помогать другим развиваться и расширять свои возможности);
- 3) низкая способность формировать коллектив (неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов);
- 4) неумение управлять собой (неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами жизни управленца).

Как показывает проведенный анализ личных ограничений руководителя «МедТех» некоторые из них связаны именно с приобретением навыков самоменеджмента

руководителя. Поэтому можно высказать предположение о том, что приобретение этих навыков может несколько повлиять на эффективность деловой деятельности руководителя и предприятия в целом (таблица 1,2.).

Таблица 1. Результаты опросника «Анализ своих ограничений»

1	2	3	4	5	6	7	8	-	-	11
-	13	14	15	-	17	-	-	-	-	22
23	-	-	-	-	-	29	30	31	32	-
-	35	-	37	38	-	40	41	-	43	44
-	46	47	-	-	50	-	52	-	-	-
-	-	58	-	60	61	-	-	64	-	-
67	68	-	70	71	72	73	74	-	-	-
78	-	-	81	82	83	84	-	-	87	-
-	90	91	-	93	94	95	-	97	-	-
100	101	102	103	104	105	106	107	-	109	110

Сумма ответов 5 7 6 6 7 8 7 6 3 4 4

Таблица 2. Сводные результаты опросника «Анализ своих ограничений»

Результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
5	Способность управлять собой	4	3	Неумение управлять собой
7	Четкие ценности	2	5	Размытость личностных ценностей
6	Четкие личные цели	3	4	Смутные личные цели
6	Продолжающееся саморазвитие	3	4	Остановленное саморазвитие
7	Хорошие навыки решения проблем	2	5	Недостаточность навыка решать проблемы
8	Творческий подход	1	6	Недостаток творческого подхода
7	Умение влиять на окружающих	2	5	Неумение влиять на людей
6	Понимание особенностей управленческого труда	3	4	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
3	Способность руководить	6	1	Слабые навыки руководства
4	Умение обучать	5	2	Неумение обучать

4	Умение наладить групповую работу	5	2	Низкая способность формировать коллектив
---	----------------------------------	---	---	--

Представления подчиненных о «сильных» и «слабых» сторонах деятельности и личности руководителя носят несколько иной характер. Так, среди «сильных» сторон подчиненные называют:

- 1) умение влиять на людей;
- 2) способность формировать коллектив;
- 3) творческий подход к деятельности;
- 4) навыки решения проблем; стремление к саморазвитию (настроенность и восприимчивость к новым ситуациям и возможностям).

«Слабые» стороны данного руководства выглядят следующим образом:

- 1) недостаточное понимание особенностей управленческого труда (недостаточное понимание мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя);
- 2) неумение обучать;
- 3) смутные личные цели;
- 4) слабые навыки руководства; размытые личные ценности (отсутствие ясного понимания своих личных ценностей).

Проведенный анализ позволяет выделить следующие проблемные для предприятия, вопросы управления, по которым наблюдается наибольшая степень рассогласования представлений руководителя о самом себе и его коллектива. Руководитель рассматривает свою способность формировать коллектив как «низкую», сам же коллектив оценивает ее как «высокую», отмечая способность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп. Наиболее, как кажется, конфликтная область между руководителем и подчиненными складывается на основе их противоречивых представлений о понимании особенностей мотивации труда работников, несовпадающие представления о роли руководителя. Возможно, это расхождение в представлениях вызвано и неудовлетворенностью работников по поводу неопределенности в понимании

целей личной и деловой жизни руководителя, а также его, по мнению сотрудников, неспособностью помогать другим людям развивать свои возможности.

В некоторой степени это может быть связано и с некоторым обновлением коллектива в течение последнего года (2 новых менеджера по продажам и 3 программиста). Оценки пяти новых сотрудников могут в какой-то мере определять данное противоречие (приложение 4).

Полученные на основе опросника «Работа» первоочередные требования, предъявляемые к руководителю данной фирмы: способность формировать коллектив, умение обучать, обладание сильными навыками руководства, понимание особенностей управленческого труда, умение влиять на людей и сопоставление с данными опросника «Анализ своих ограничений» позволяет сделать вывод о том, что выделяемые личные качества руководителя фирмы, нуждающиеся в специальном доразвитии, совершенствовании и выстраиваются в следующую иерархию:

- 1) умение управлять собой;
- 2) ясные и четкие личные цели;
- 3) сформированные навыки руководства;
- 4) творческий подход к работе.

Заключение

Чтобы быть руководителем необходимо обладать определенными знаниями, умениями, навыками. Руководитель должен сочетать в себе качества квалифицированного специалиста, который обладает экономическими и техническими знаниями, и организатора производства, выполняющего административные функции. Из личных качеств важными являются предприимчивость, самостоятельность, инициативность, творческое мышление и готовность к риску.

Проблема личной эффективности руководителя стоит достаточно остро для многих организаций, предприятий, фирм. Важность и острота данной проблемы, как показало проведенное нами исследование, обусловлены тем, что качество работы руководителя неизбежно проецируется на качество и результаты работы всей

организации, а личная эффективность руководителя, таким образом, влияет на эффективность организации.

Повышение личной эффективности необходимо проводить системно, последовательно, как налаживание регулярного менеджмента фирмы.^[8] Для руководителя очень важно усвоить последовательный и систематизированный подход к своему развитию. По мере того как совершенствуются профессиональные навыки и умения руководителя, формируется более твердая основа для компетентной работы.

Поскольку в жизни современных организаций все больше требовательности, им необходимы в качестве руководителей более способные в том числе и в плане самоорганизации кадры. Люди, занятые на руководящей работе в силу самой профессии участвуют в процессе перемен – качество их деятельности зависит от способности управлять окружающей действительностью, выбирать лучшие решения, концентрировать усилия и умело приспосабливаться. Поэтому от менеджера во все большей степени требуется способность опираться на самого себя, учиться с большей ответственностью относиться к самому себе и своему времени, карьере и потенциалу.

Список использованной литературы

1. Архангельский Г. Персональный управленческий учет. // Бизнес журнал. 2002. №8.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Мастерство, 2002. – 224с.
3. Блоштейн Е.А. Как активизировать интерес персонала к своей работе. //Журнал прикладной психологии. 1999. №5.
4. Брасс А.А. Основы менеджмента. Минск: Экоперспектива, 1999. – 239с.
5. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. Пособие, - 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2003. – 283 с. (Серия «Высшее образование»)
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист, 1998. - 496 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2002. – 527с.
8. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991. – 320с.
9. Дараховский И.С., Черноиванов И.П., Прехул Т.В. Бизнес и менеджер. М.: Азимут-центр, 1992. – 448.

10. Дынин А., Кацман Ю. Первоочередные задачи топ-менеджеров. // Секрет фирмы. 2002. № 10.
11. Мескон М., Альберт М., Хедроу Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998. – 544с.
12. Олджорн Р. Основы менеджмента. М.: Финпресс, 1999. – 320с.
13. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие, издание 3-е. - М.: Дело, 2000. – 272 с.
14. Хэлфриз Д. Как управлять людьми на работе. Челябинск: Урал LTD, 1999. – 209с.

Интернет-ресурсы:

1. http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/18_3_97.htm - Статья «Навыки руководителя: результаты анализа управленческой структуры» Скрипник К. к. ф. н., заместитель начальника Ростовского филиала Российской таможенной академии, Кутасова Т. к.ф.н, ведущий научный сотрудник.
1. Хэлфриз Д. Как управлять людьми на работе. Челябинск: Урал LTD, 1999. – 209с. [↑](#)
2. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991. – 320с. [↑](#)
3. Дынин А., Кацман Ю. Первоочередные задачи топ-менеджеров. // Секрет фирмы. 2002. № 10. – С. 14-17. [↑](#)
4. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие, издание 3-е. - М.: Дело, 2000. - 158 с. [↑](#)
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист, 1998. - 261 с. [↑](#)
6. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991. – 320с. [↑](#)
7. http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/18_3_97.htm - Статья «Навыки руководителя: результаты анализа управленческой структуры» Скрипник К. к. ф. н., заместитель начальника Ростовского филиала Российской таможенной академии, Кутасова Т. к.ф.н, ведущий научный сотрудник [↑](#)

8. Архангельский Г. Персональный управленческий учет. // Бизнес журнал. 2002. №8. – С. 58-61. [↑](#)