



Формування якостей керівника. Портрет якостей ефективного керівника.

Успіх будь-якої справи на 85-90% залежить від рівня підготовки персоналу, при цьому особлива роль належить управлінським кадрам. Відповідно, на сьогодні постає завдання підготовки ефективних керівників.



Опинившись на керівній посаді, керівник не має думати лише про себе та про свою підзвітність вищому керівництву. Він має спрямовувати свої зусилля на керівництво роботою та поведінку в інших людей. Задля досягнення поставлених завдань керівник-лідер має вміло впливати як на роботу однієї особи, так і на працю цілих груп та підрозділів.



Якості особистості керівника —

найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці.

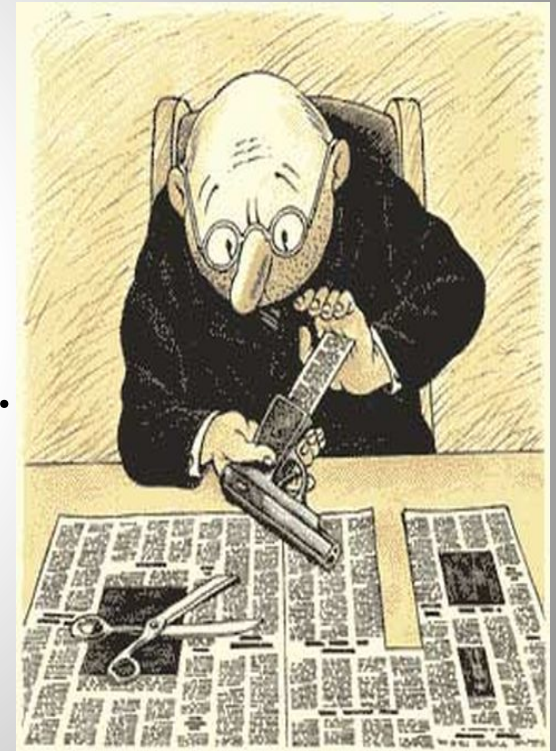
Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників.

Наприклад, дисциплінованість керівника може залежати від самоконтролю, внутрішньої організації, усвідомлення своєї соціальної ролі, а також від страху несподіваного контролю вищих управлінських структур.



Виокремлюють такі обов'язкові для управління якості:

1. Компетентність (кожен керівник має знати, як виконувати свою роботу на високому професійному рівні).
2. Висока відповідальність, особиста гідність.
3. Відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень.
4. Гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій.
5. Висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше.
6. Комунікабельність, здатність установлювати контакти.
7. Увага до підлеглих.



Незважаючи на те, що є об'єктом управління - величезна імперія чи невелика майстерня - є певний арсенал універсальних якостей, котрі необхідні кожному керівникові.

Так, наприклад, ще вавилонський правитель Хаммурапі (1792-1750 р. до н. е.) прекрасно розумів, що уявлення про людину складається на підставі трьох показників:

- **те, що думають про неї оточуючі;**
- **те, що думає про себе вона *сама*,**
- **і те, яка вона є *насправді*.**

Він уміло маніпулював першим критерієм і цілеспрямовано створював думку про себе в народі як про турботливого правителя.

На цьому прикладі можна побачити перші кроки свідомого формування іміджу правителя.

У науці управління проблема ідеального керівника відразу стала ключовою. Так, в роботах А. Файоля й Ф. Тейлора наводяться якості, якими повинен володіти адміністратор.

Ф. Тейлор виділяє таку сукупність якостей:

- 1) розум;**
- 2) освіта (спеціальна або технічна);**
- 3) досвід;**
- 4) такт;**
- 5) енергія;**
- 6) кмітливість;**
- 7) чесність;**
- 8) здоровий глузд;**
- 9) здоров'я.**



А. Файоль розставляв якості ідеального менеджера в такому порядку:

- 1) здоров'я та фізична витривалість;**
- 2) розум і розумова працездатність;**
- 3) моральні якості - свідомість, тверда, завзята воля; активність, енергія й, у відомих випадках, відвага; мужність, відповідальність, почуття обов'язку, турбота про спільний інтерес;**
- 4) значне коло загальних знань;**
- 5) адміністративна установка;**
- 6) загальне знайомство з усім, що має відношення до очолюваного виробництва;**
- 7) можливо більш глибока компетентність у специфічно характерній для даного підприємства професії.**

Відповідно до точки зору І. Ладанова - автора посібника для керівників «Практичний менеджмент», **сучасний керівник** (менеджер) виступає в системі суспільного виробництва в кількох ролях:

«управлінець»,

«дипломат»,

«лідер»,

«вихователь»,

«інноватор»,

«людська істота».

«Менеджер-управлінець». Ця роль традиційно притаманна менеджеру, вона базується на делегованих йому формальних повноваженнях управляти організацією.

Менеджер-управлінець повинен бути чесним, вірним своєму слову, правдивим і безкорисливим. Він повинен мати:

- високу професійну підготовку,
- володіти навичками ділового спілкування,
- мати майстерність оратора, консультанта, педагога та психолога.



«Менеджер-дипломат». На менеджерську діяльність особливий відбиток накладає необхідність постійно вести переговори, вступати в контакти з представниками інших організацій, у тому числі й закордонних, виробляти спільні рішення, вести переговори. Це вимагає від керівника певних дипломатичних здатностей.



«Менеджер-лідер». Сучасні теоретики в галузі менеджменту однозначно висловлюють точку зору, відповідно до якої успішним керівник буде тільки в тому випадку, якщо він є лідером. Причому лідерство та керівництво взаємодоповнюють одне одного, а не перетинаються.

Лідерство - це якість особистості, яка впливає на поведінку людей за допомогою свого впливу.

Керівництво - це посадове повноваження, коли вплив на підлеглих виявляється за допомогою формальної влади.



«Менеджер-вихователь»

Ускладнюються виробничі процеси, зростають вимоги до персоналу, тому необхідне підвищення технологічної ерудиції працівників.

Разом із тим потрібне вдосконалювання моральних сторін їхньої життєдіяльності.

Процес ускладнення техніки та технології вимагає постійного професійного навчання фахівців. Це очевидно й не викликає ні в кого сумнівів.

Однак мало уваги приділяється проблемі морального вдосконалювання персоналу. Ступінь вихованості, висока моральність працівників є вирішальною умовою економічного і соціального прогресу.



«Менеджер-інноватор»

Одна з найголовніших професійних якостей менеджера - це стрімкість: необхідно розвиватися в ногу із часом, а ще краще - трохи випереджаючи його.

У Марка Твена є таке зауваження: «Навіть імовірний шлях не доведе до потрібного місця, якщо тупцювати на ньому занадто довго».

Менеджер повинен активно сприймати всі нововведення та займатись упровадженням інновацій у керованій ним організації.



«Менеджер - людська істота»

Менеджер являє собою особистість, яка володіє своїм характером - сукупністю поведінкових рис, які або позитивно, або негативно впливають на виконання ним службових обов'язків.

Так, наприклад, Ю. Тіхонравов у книзі «Теорія управління» наводить результати дослідження 598 менеджерів Франції групою фірми «Коржеф». На запитання: «Що найважливіше для успішного менеджера?» - відповіді розподілились у такий спосіб:

зовнішні дані - 1 %, авторитет - 4 %,

компетентність - 8 %, життєвий досвід - 10 %,

неординарність - 36 %, «дар божий» - 41 %.

Останні три пункти стосуються найскладніших поведінкових проблем. Під «даром божим» мались на увазі вміння та навички міжособистісної взаємодії менеджера з людьми.



Дуже важливо знайти оптимальне сполучення між особистими характеристиками керівника та особливостями керованої ним групи.

Якщо таке сполучення знайдене успішно, то продуктивність роботи такої групи різко зростає.

Варто відмітити, що чоловіки та жінки мають абсолютно рівні шанси на успіх. Це твердження дозволяє зруйнувати багато стійких стереотипів у поглядах на жінку-управлінця.



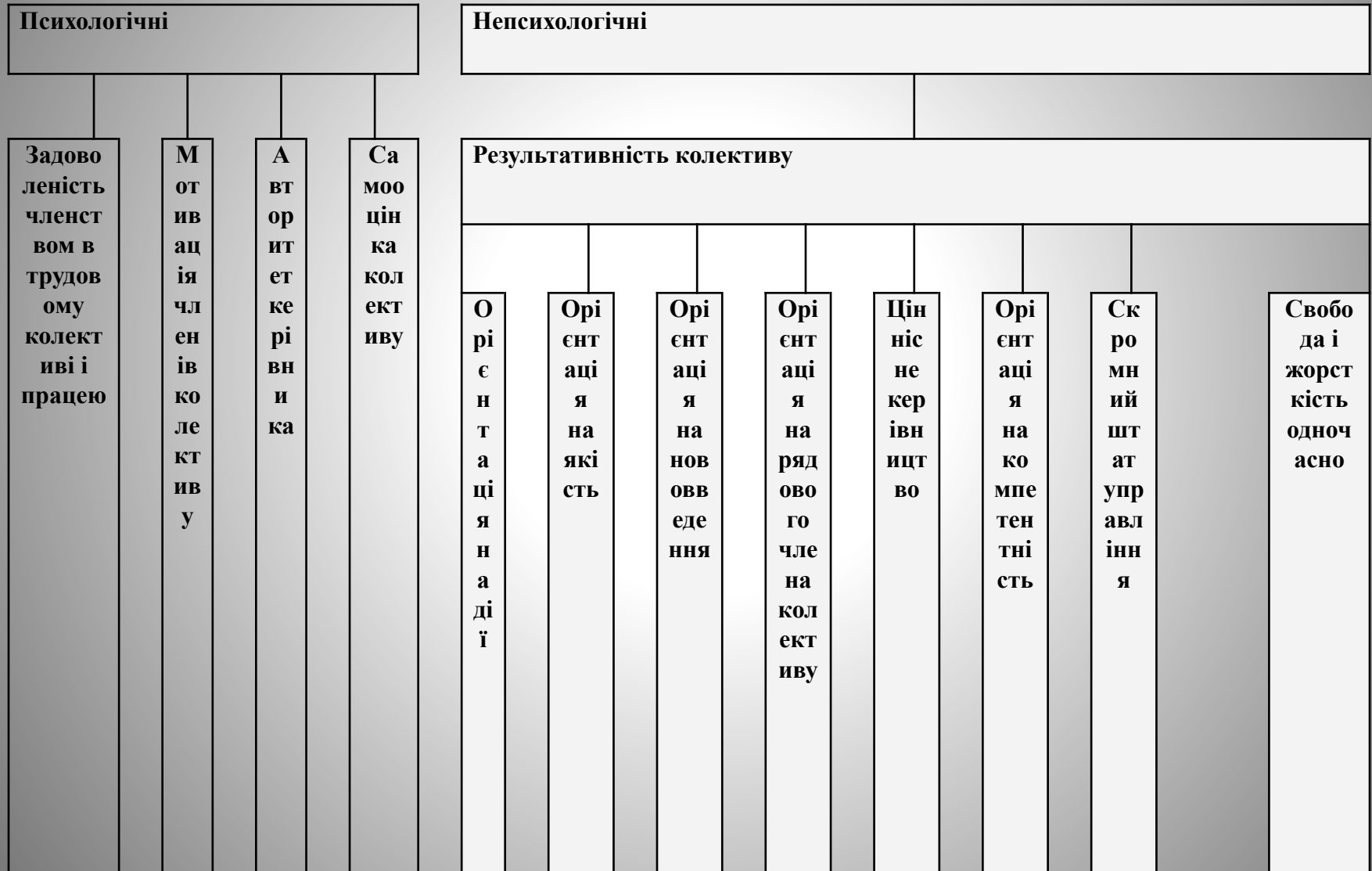
Отже, згідно з «теорією рис», керівник повинен мати сукупність певних якостей. Однак, учені не змогли дійти загальної думки про обов'язковий набір якостей ефективного лідера.

Щоб мати лідерський вплив, керівник повинен сприйматись групою, як: **«Один із нас»**.

Лідер має спільні характеристики із членами групи, тому він сприймається як «один із нас», а не як «чужинець». «Чужинець» зазвичай викликаєсторожкість. **«Подібний до більшості з нас»**. Лідер повинен бути дійсним членом групи, особливим чином утілювати в собі норми та цінності, що мають найбільше значення для групи.

«Кращий із нас». Треба бути не тільки таким, як більшість із нас, але й, як це не парадоксально, «кращим із нас», щоб бути прикладом, зразком для наслідування, «фокусом» усіх позитивних емоцій членів групи. При цьому лідер уже не буде «як один із нас», що може викликати у групи побоювання, що її проблеми не будуть зрозумілі та важливі для лідера.

Аналізуючи психологічний портрет ефективного керівника, Л. Р. Кричевський приводить критерії оцінки ефективності керівника (Мал. 1):



Зупинимось на психологічних критеріях, до яких відносяться:

1. Задоволеність членством в трудовому колективі, різними його аспектами (відносинами з колегами та керівником, умовами праці, заробітною платою тощо);
2. Мотивація членів колективу (бажання трудитися і прагнення зберегти членство в колективі);
3. Авторитет керівника в колективі;
4. Самооцінка колективу (стосується ряду важливих характеристик і являє собою загальний підсумок успішності його функціонування).

Л. Р. Кричевський приходить до висновку, що керівник вважається ефективним, якщо очолюваний ним колектив має високі показники за даними психологічних і непсихологічних критеріїв групової ефективності.



В основі психологічного портрету ефективного керівника лежать **три важливі складові**:

особистість,

стиль керівництва ,

авторитет.

М. Шоу пропонує розглядати особистість керівника з точки зору трьох складових: біографічні характеристики, здібності, риси особистості. Розглянемо докладніше кожен компонент.

До біографічним характеристиками особистості керівника можна віднести його вік, стать, соціально-економічний статус і освіта.

Вік - це не тільки природна, але й значною мірою соціально-психологічно детермінована характеристика людини, це багато в чому його досвід. Аналізуючи дані про дослідження взаємозв'язку віку та ефективності керівництва, Р. Л.

Кричевський приходить до висновку, що такого взаємозв'язку не виявлено, наводячи приклади як ефективних керівників молодого віку (21-25 років), так і надзвичайно зрілого віку.

Загальновизнаним є той факт, що статева ідентифікація людини тісно пов'язана з засвоєнням і реалізацією ним рольових стандартів поведінки, прийнятих у суспільстві, культивованих в найближчому оточенні особи, наприклад в сім'ї.

Традиційно керівник - це чоловік, проте все більше жінок реалізують себе в цій ролі.

Інтерес до моделей жіночого керівництва, у зв'язку з цим, все зростає в сучасних соціально-психологічних дослідженнях. Безумовно, виявлені деякі відмінності в особливостях чоловічого і жіночого керівництва, проте науково обґрунтованих даних про переважну ефективність тієї чи іншої статі в якості керівників немає.

Розглянемо наступний компонент особистості керівника - **здібності**.

М. Шоу поділяє здібності на загальні (інтелект) і специфічні (знання, вміння і т.д.).

За даними Є. Гізеллі, Т. Коно відношення між інтелектом та ефективністю керівництва носить криволінійний характер, як правило, найбільш ефективними виявляються керівники не з надмірно високими або низькими показниками, а з проміжними за ступенем вираженості оцінками.

До специфічних здібностям особистості керівника відносять спеціальні вміння, знання, компетентність, інформованість.

Третя складова - **риса особистості керівника** представлена такими особистісними характеристиками :

- домінантність, як прагнення впливати на підлеглих, при цьому вплив керівника, що ґрунтується на засобах як соціального, формально-організаційного, так і психологічного характеру, має знаходити внутрішній відгук у підлеглих;

- впевненість в собі, дає підлеглим основу для почуття стабільності, а іншим керівникам - основу для ділового співробітництва;
- емоційна врівноваженість, контроль своїх емоційних проявів, адекватність проявляються емоцій;
- стресостійкість;
- креативність, здатність до творчого вирішення завдань, що особливо важливо для інноваційної діяльності;
- прагнення до досягнення, передбачає прийняття на себе відповідальності у вирішенні проблеми, прагнення до помірною, передбачуваному ризику, потреба в конкретній зворотного зв'язку;
- підприємливість;
- відповідальність, що включає в себе з одного боку вірність домовленостями, з іншого - висока якість виробленої продукції;
- надійність у виконанні завдання;
- незалежність, своя точка зору, своє професійне і людське обличчя;
- товариськість, одна з найбільш важливих характеристик успішності, так як керівник близько трьох чвертей свого робочого часу присвячує саме спілкування.

Названі вище риси особистості ефективного керівника Р. Л. Кричевський доповнює наступними менеджерськими характеристиками:

1. Широта поглядів, глобальний підхід.
2. Довгострокове передбачення і гнучкість.
3. Енергійна ініціативність і рішучість, в тому числі в умовах ризику.
4. Наполеглива робота і безперервне навчання.
5. Вміння чітко формулювати цілі та установки, готовність вислуховувати думку інших.
6. Неупередженість, безкорисливість і лояльність.
7. Здатність повністю використовувати можливості співробітників за допомогою правильної розстановки та справедливих санкцій.
8. Особиста чарівність.
9. Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому.
10. Здоров'я.

