

ТЕМА 7 ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА

Мета: формування уявлення про модель сучасного менеджера, основні якості, якими він повинен володіти відповідно до сучасних умов бізнесу та конкуренції на ринку.

Ключові поняття: менеджер, професійні якості, ділові якості, організаційні якості, адміністративні якості, моральні якості, соціально-психологічні якості.

ПЛАН

1. Формування професійно-ділових якостей менеджера.
2. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера.
3. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера.
4. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера.

Формування професійно-ділових якостей менеджера.

Менеджер – особа в організації, яка реалізує управлінську діяльність, розробляє управлінські рішення, вирішує управлінські завдання.

Менеджер – особа, яка має спеціальні професійні знання та досвід управління організаціями і найнята для ефективного управління ресурсами організації. Його робота полягає в організації та управлінні підприємством для досягнення поставлених цілей.

Основні вимоги до менеджерів можна також поділити на наступні види:

– знання: управлінські, психологічні, економічні, адміністративно-правові;

– навички: комунікативні, аналітичні, організаторські, технічні.

Загалом можна визначити необхідні риси сучасного українського менеджера (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Необхідні риси сучасного менеджера

Риса	Сутність риси менеджера
1	2
Активна соціальна позиція, орієнтація на людей	передбачає існування у керівника високої працездатності і енергії, ініціативності і новаторства, відповідальності за доручену справу, вміння поєднувати свої інтереси з інтересами колективу і суспільства. Менеджер повинен мати такі особисті цінності та цілі: творчий підхід до роботи, прагнення до відповідальності, постійного розвитку підлеглих і самовдосконалення. Егоїстичні, егоцентричні особистісні цінності менеджера, які впливають на характер рішень, що він приймає, можуть викликати негативну реакцію колективу
Компетентність, ставлення до виконання	визначається як поінформованість, обізнаність, авторитетність. Передбачає, що в окремих аспектах діяльності організації керівник повинен бути обізнаним, в інших – компетентним до найменших деталей. Сферою безумовної компетенції керівника є формулювання завдань, планування діяльності організації, керівництво робітниками і управління виробництвом з метою досягнення цілей

1	2
Опора на колективний розум, на системи	передбачає зміщення акцентів на формування нової внутрішньої соціальної культури організацій, позитивного морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Базується на принципі того, що кожне окреме підприємство може бути успішним в тому разі, якщо враховує думки і об'єднує зусилля всіх співробітників, тобто є соціальною системою
Товариськість	полягає в тому, що менеджер повинен вміти спілкуватися, налагоджувати контакти, впливати на людей, виступати публічно перед співробітниками і поза межами своєї організації. Дані фактори залежать від таланту людини, особливостей життєвого шляху і власних зусиль. Одночасно з цим вони можуть і повинні бути розвинені внаслідок широкої практики спілкування
Практичнопсихологічний розум	виявляється у здатності знайти практичне застосування кожної людини залежно від рівня її освіти, кваліфікації та індивідуальних психологічних рис. Менеджер повинен мати такі риси, як прагматизм, гнучкість та здатність мати справу з невизначеністю
Здатність до саморефлексії	Передбачає наявність потреби і вміння самопізнання, здійснення об'єктивної самооцінки. Менеджер повинен відчувати внутрішню потребу в об'єктивній самооцінці, тобто визначати систему критеріїв власної діяльності та порівнювати з ними зроблене, аналізувати власні недоліки і прорахунки, а не перекладати вину на підлеглих, реально оцінювати свої здібності, знання і вміння. Необхідною є оцінка і середовища. Оцінка повинна здійснюватися в розрізі наступних запитань: <ul style="list-style-type: none"> - Чи вдалося досягти запланованого? - Чи всі мої плани реалізуються? - Що заважає ефективному досягненню планів? - Які люди і чому можуть працювати в одній команді?
Психологічний такт	полягає у здатності визначити ступінь, обрати способи впливу та відповідні форми контактів з підлеглими
Орієнтація на майбутнє	менеджер повинен передбачати майбутнє принаймні на декілька років вперед для того, щоб створювати перспективи для працівників, визначати перед ними напрямки їх можливого особистісного зростання
Дух суперництва	сучасний керівник повинен вміти добиватися успіху за умов гострої конкуренції. Тиск, який створює міжнародна конкуренція, змінює формулу успіху керівника. Вирішальним фактором у діяльності сучасного менеджера має бути вміння виправдовувати очікування вищого керівництва, а не трудовий стаж або освіта

Не кожна людина, яка має всі зазначені риси, може стати успішним менеджером. Головною є наявність сукупності спеціальних якостей, які можна поділити на три основні групи: професійні, особистісні та ділові.

Професійні якості характеризують будь-якого грамотного фахівця, володіння ними є необхідною передумовою виконання ним обов'язків менеджера. Серед базових професійних якостей можна відзначити наступні:

- високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії;
- широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності;
- прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності;
- пошук нових форм і методів роботи, допомога іншим, їх навчання;
- вміння планувати свою роботу.

Однак керівником роблять людину не професійні або особистісні, а **ділові якості** – здатність знаходити (у межах компетенції, наданих повноважень) найкращий підхід до ситуацій, що виникають та найкоротший шлях для досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання. До базових ділових якостей можна віднести наступні:

- уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їх здійснення, спонукати до праці;
- енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, наполегливість, воля, вимогливість, безкомпромісність у відстоюванні своїх прав;
- контактність, комунікабельність, уміння розташувати до себе людей, переконувати в правильності своєї точки зору, повести за собою;
- цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у вирішенні проблем, уміння швидко визначати головне і концентруватися на ньому;
- відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з оточуючими;
- прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик самому і вести за собою підлеглих.

Професійне самовизначення менеджерів сприяє якісному відбору претендентів на цю роль і одночасно підвищує ефективність роботи вже працюючих.

В американських школах бізнесу кандидат на отримання сертифіката менеджера повинен продемонструвати свою компетентність у таких напрямках:

1. Розуміти природу управлінських процесів, знати основні оргструктури, функціональні обов'язки і стилі роботи менеджерів; мати чітке уявлення про відповідальність менеджера, про розподіл відповідальності за рівнями управління, а також про способи підвищення його ефективності;
2. Знати інформаційну технологію і засоби комунікації, які необхідні для керування персоналом, вміти письмово і усно викладати свої думки;
3. Бути компетентним у керуванні людьми, доборі та підготовці спеціалістів, які здатні до лідерства і нормалізації ділових і особистих взаємовідносин серед підлеглих;

4. Знати особливості взаємовідносин між фірмою та її клієнтурою;
5. Володіти здібностями до управління ресурсами;
6. Мати здібності до планування і прогнозування діяльності фірми з використанням технічних засобів;
7. Вміти оцінювати особисту діяльність, робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію, виходячи з цих вимог і очікуваних змін у майбутньому

2. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера.

Одними з основних якостей є **організаторські здібності**, розвитку яких сприяють методи навчання, інтерактивні освітні технології, ігрові технології, кейс-технології, спрямовані на вміння логічно викладати свої думки, вміння особисто виступати і приймати відповідальні рішення у невизначених ситуаціях та звичайно досвід, здобутий у ході роботи. Велику роль відіграє використання в освітньому процесі евристичних і творчих методів навчання.

Формування організаторських умінь у менеджерів являє собою складний процес, який передбачає врахування факторів, що впливають на його ефективність, а також побудову діяльності відповідно до його структури. Цьому в найбільшій мірі сприяє:

- активна участь у семінарах, лекціях;
- заняття позааудиторною роботою (секції, гуртки) або додаткова робота за спеціальністю;
- волонтерська та проектна спрямованість діяльності в процесі освіти;
- поєднання навчання з роботою, що розширює можливості студента для реалізації творчого потенціалу, розвитку комунікативних умінь.

У своїй діяльності менеджери можуть виконувати різні ролі (табл. 7.2).

Вимоги до того, якими якостями повинен володіти керівників, на різних рівнях управління є різними. На нижчих рівнях у більшому ступені цінується рішучість, комунікабельність, деяка агресивність; на вищих – на перше місце висувається вміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, встановлювати нові цілі, здійснювати перетворення, організовувати творчий процес підлеглих.

Поведінка менеджерів повинна відрізнятися наполегливістю, готовністю до отримання та передачі інформації, раціональністю, груповою роботою, старанністю і точністю, чесністю, справедливістю, гумором, прагненням до контактів, готовністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення, а також готовністю до прийняття рішень, самокритичністю, самоконтролем, впевненістю у манері поведінки, тактовністю, повагою до людей, позитивним відношенням до суперництва, орієнтованістю на досягнення поставлених цілей.

Отже, вимоги до менеджера є досить різноманітними, оскільки:

- робота менеджера складається з комбінації декількох ролей;
- ролі менеджера на практиці взаємозалежні і взаємодіють;
- важливість ролей змінюється залежно від рівня управління;
- ролі менеджера визначають обсяг і зміст його роботи.

Важливим є визнання менеджера, а саме його авторитету. Авторитет керівника передбачає загально визнаний вплив на поведінку підлеглих завдяки

його особливостям і заслугам. Складовими цього авторитету є знання справи, уміння приймати продумані рішення, справедливість в оцінці підлеглих, раціональна організація їх спільної праці, активізація працівників та мотивація їх зусиль.

Таблиця 7.2 – Характеристика управлінських ролей менеджера за Г. Мінцбергом

Роль	Опис ролі	Характер діяльності
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний голова виконує звичні обов'язки правового чи соціального характеру	Дії, що визначаються положенням, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично усі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх і внутрішніх контактів і джерел інформації, що надають інформацію і надають послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями й особами
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Одержує спеціалізовану інформацію (в основному поточну) для використання в інтересах справи; виступає як центр зосередження внутрішньої і зовнішньої інформації, що надходить до організації	Обробка всієї пошти і контакти, пов'язані переважно з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки, Інтернет, бесіди тощо)
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію із зовнішніх джерел або від інших людей членам організації; частина цієї інформації носить фактичний характер, інша вимагає інтерпретації фактів	Розсилка пошти в організації з метою одержання інформації, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник інформації	Передає інформацію для зовнішніх контактів щодо планів, політики дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань даної галузі	Участь у засіданнях, звернення через пошту, усні виступи, передача інформації до зовнішніх організацій й інших осіб
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Вишукує можливості у межах організації і за її межами, розробляє і запускає проекти змін, контролює розробку проектів	Участь у засіданнях з обговорення стратегії, аналізу ситуацій, що включає ініціювання або розробку проектів удосконалення діяльності
Той, що ліквідує перешкоди	Відповідає за корегувальні дії, коли організація має важливі та несподівані перешкоди	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми і кризи
Той, що розподіляє ресурси	Відповідальний за розподіл різних ресурсів організації, що фактично полягає у прийнятті або схваленні усіх значних рішень в організації	Складання графіків, дії, пов'язані зі складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Той, хто веде переговори	Відповідальний за представництво організації на важливих переговорах	Ведення переговорів

Роль менеджера в сучасних умовах полягає в тому, щоб раніше, повніше і глибше за інших бачити, що необхідно зробити, знати, як це здійснити.

3. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера.

Базові соціально-психологічні якості менеджера виявляються в його умінні керувати собою.

Управління собою базується, насамперед, на об'єктивній оцінці своїх здібностей і наявних знань у певній галузі. Необхідність в управлінні собою виявляється постійно в процесі повсякденної життєдіяльності, дозволяє людині реалізувати себе як особистість, тобто домагатися намічених рубежів, стабільно йти до мети.

Очевидно, що саме людина, яка володіє собою, може займати керівні посади, забезпечувати стабільний розвиток.

Здатність управління собою найбільше виявляється в таких ситуаціях:

- вирішення складних проблем в оптимальний термін;
- здатність подолання труднощів та складних ситуацій;
- раціональний розподіл і використання часу;
- підтримка фізичного здоров'я та морального духу на відповідних параметрах.

Очевидно, що керувати собою найбільш необхідно в складних ситуаціях, які періодично виникають в процесі роботи, в побуті. Для більш раціонального вирішення проблем необхідно вміти не тільки раціонально розподіляти свій час, а й мати силу волі його раціонально використовувати. Для цього необхідні певний обсяг знань і, звичайно, фізичне здоров'я.

В цілому можна визначити наступні характеристики людини, здатної керувати собою (табл. 7.3).

Таблиця 7.3 – Якості, що визначають здібності людини в управлінні собою

Якості, що дозволяють керувати собою	Якості, що не дозволяють керувати собою
Об'єктивність у своїх можливостях	Надання обіцянок, які свідомо неможливо виконати
Реальна оцінка навантажень, не прийняття на себе тих, які неможливо виконати	Прийняття на себе повноважень, які об'єктивно неможливо виконати
Постійне приділення уваги здоров'ю та фізичному стану	Постійні думки про свої хвороби, зневажання можливістю «подумати» про профілактику здоров'я, підтримку здорового способу життя
Прагнення до постійного оволодіння новими знаннями, саморозвитку	Уникнення зайвих навантажень, пов'язаних із саморозвитком
Прагнення до раціонального спілкування з оточуючими людьми, колегами	Спілкування з оточуючими, не обмежуючись рамками раціонального спілкування
Прагнення раціонально використовувати робочий час, виділяючи в загальному балансі його активної частини час на відпочинок	Невміння стежити за використанням часу, постійне відчуття браку часу
Висока здатність швидкої переорієнтації на певні види занять	Нетерпимість до втрат, неспроможність сприймати невдачі
Наявність почуття власної гідності, вираження її відповідальним ставленням до справи	Внутрішнє недооцінювання себе високо, оскільки наявним є розуміння, що робота не виконується належним чином

4. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера.

Особистісні якості менеджерів полягають в наявності бажання в повазі. Володіння позитивними особистісними якостями є передумовою успішного керівництва. До них належать:

- фізичне та психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;
- чуйність, дбайливість, доброзичливе відношення до людей;
- оптимізм, впевненість у собі.

Серед загальної сукупності особистісних якостей менеджера суттєву роль відіграють вольові якості. Навіть за наявності високого рівня професіоналізму та компетентності, менеджер не завжди може вміло та продуктивно керувати колективом, головним чином через відсутність належних вольових якостей.

Воля - це свідоме регулювання людиною своєї поведінки та діяльності, пов'язане з подоланням внутрішніх та зовнішніх перешкод.

- цілеспрямованість – уміння підпорядковувати свої дії поставленим цілям, наявність чітко визначених цільових орієнтирів у різних сферах життя;
- наполегливість – уміння мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами, здатність спрямовувати і контролювати поведінку відповідно до визначеної мети;
- сміливість – уміння подолати страх і йти на виправданий ризик заради досягнення мети, незважаючи на небезпеку для власного благополуччя.
- рішучість – уміння прийняти та втілити в у життя швидкі, обґрунтовані рішення, здатність в потрібний момент відкинути коливання і сумніви й рішуче зупинитися на конкретній меті та визначити способи і засоби її досягнення;
- ініціативність – уміння працювати творчо, діяти ініціативно;
- самостійність – уміння не піддаватися впливам різних факторів, які можуть відволікати від досягнення мети, критично оцінювати поради та пропозиції інших, діяти спираючись на свої погляди та переконання;
- витримка – уміння не звертати увагу та не піддаватися на вплив дій, почуттів і думок, які заважають здійсненню прийнятого рішення.

Досить часто в професійній діяльності менеджер може стикатися з непередбачуваними та неконтрольованими обставинами, які вимагають від керівника самоконтролю, вміння опанувати себе, зберігати спокій.

Важливе значення для менеджера має така особистісна риса, як впевненість у собі, пов'язана з наявністю у людини чіткої цілі і здатності до рішучих дій для її досягнення. З метою розвитку даної якості доцільно: уникати негативних емоцій в процесі ділового спілкування, чітко висловлювати свої думки, триматися дружньо і привітно, бути наполегливим і рішучим у досягненні поставлених цілей, не боятися помилок.

Досить важливими для менеджера є моральні якості. Вимоги до них відзначаються різноманітністю, тому що складною є психічна структура самої особи. Вони необхідні для створення у колективі клімату, який сприяє розвитку здорових міжособистісних стосунків, свідомої дисципліни трудових відносин. Морально-психічні якості зумовлюють можливість керівника приваблювати людей до себе.

Значення моральних рис, репутації менеджера зростає в умовах корупції та розвитку тіньової економіки в суспільстві.

Базовими моральними якостями менеджера є наступні:

- чесність та порядність, правдивість і щирість, скромність та простота;
- принциповість, розвинене почуття відповідальності, вимогливість до себе та інших;
- справедливість, доброзичливість, неупередженість та повага у стосунках з підлеглими, здатність створювати у колективі настрій, який сприяє продуктивній діяльності;
- знання людської психології та індивідуальний підхід до підлеглих з урахуванням їхніх особистісних параметрів: характеру, темпераменту, ціннісних орієнтирів, здатність спрацюватися з людьми і знання методів ефективного впливу на них;
- готовність до налагодження контактів з підлеглими, прагнення до захисту їхніх законних інтересів, турбота про їхні повсякденні потреби;
- здатність до співпереживання, ідентифікації (уміння подумки поставити себе на місце іншої людини і подивитися на проблему з її позицій);
- доброта, тактовність, визнання успіхів інших;
- об'єктивність, адекватне сприйняття критики;
- терпимість та ввічливість, розсудливість та врівноваженість;
- комунікабельність, уміння слухати та чути;
- розвинене почуття гумору;
- почуття особистої відповідальності, надійність.

Менеджер має бути тонким психологом, який відкриває у працівників внутрішні сили і здібності, про які ті, можливо, і самі не підозрювали; застерігає від помилок, підтримує. У роботі йому заважатиме надмірна емоційність, яка впливає на хід прийняття рішень та їх виконання. Емоційний керівник схильний до імпульсивних, необґрунтованих дій, іноді до грубощів у спілкуванні. Надмірна емоційна напруга негативно впливає і на інтелектуальну діяльність, і на взаємовідносини з колективом. Разом з тим емоційність є позитивним фактором в управлінні. Почуття сприяють піднесенню фізичних і духовних сил, формуванню захопленості справою, без чого успіх неможливий.

Важливою для менеджера є властивість саморефлексії, тобто потреба і уміння самопізнання.