

Всесоюзная научно-внедренческая ассо-
циация обучения "Агрос"

В.Л.Семиков

НАЧИНАЮЩЕМУ МЕНЕДЖЕРУ

**Москва
1990**

2 ВВЕДЕНИЕ

Труд руководителей в любой отрасли народного хозяйства, на любом уровне имеет комплексный характер. В нем сочетаются особенности труда высококвалифицированного специалиста, организатора, способного правильно и всесторонне оценивать складывающуюся обстановку, разрабатывать и принимать правильные управленческие решения с учетом психологических, социальных и других факторов, педагога, умеющего обучать и воспитывать своих подчиненных. Все это определяет и комплексный характер профессии, и специфику деятельности, и социально-психологические особенности труда руководителя.

Умение руководить современными предприятиями, организациями, учреждениями означает умение обучать и воспитывать подчиненных, развивать их инициативу, правильно организовывать отношения в коллективах, создавать заинтересованность в эффективной деятельности всего коллектива.

Сейчас без знания основ психологии, социологии и педагогики невозможно правильно организовать управление ни в одной организации, ни в одном учреждении. Каждый руководитель в процессе управления должен уметь оперировать понятиями психологии, социологии, экономики, педагогики и др. так же свободно и квалифицированно, как он мыслит понятиями своей основной специальности.

Анализ деятельности и опросы руководителей различных уровней показывают, что имеющихся у них знаний в области педагогики, психологии и социологии недостаточно для выполнения основных видов управленческих работ. Как показывает практика, эти знания не приходят с увеличением практического стажа работы.

Организационно-управленческая малограмотность часто обуславливает неумение выбирать методы управления, адекватные сложившейся обстановке, педагогическую беспомощность, психологическую глухоту, социальную слепоту, порождает стереотипы волевого нажима, административно-командного, волюнтаристского стиля руководства.

Управление людьми, коллективами требует нескольких сотен конкретных навыков и умений. Поэтому здесь нужна специальная подготовка, периодическое повышение квалификации и постоянное самообразование. Главная задача такой учебы - это формирование педагогической, социально-психологической и управленческой культуры руководителя.

Большое значение для выработки этих качеств у руководителей имеют научно обоснованные и проверенные практикой рекомендации по применению передовых приемов управления и совершенствованию стиля руководства, которые обсуждаются в печати, на конференциях, семинарах, а также при подготовке руководителей в учебных заведениях.

Цель настоящей брошюры - ознакомить начинающих руководителей с такими рекомендациями и советами, которые можно использовать в практической работе. Они могут быть полезны и опытным руководителям.

Следует отметить, что знакомство с предлагаемыми рекомендациями не может заменить изучения науки управления. Рекомендации и советы не претендуют на абсолютную применимость в каждой конкретной ситуации. Они могут быть использованы в основном для напоминания о необходимости совершенствования стиля работы и как средство самовоспитания и самосовершенствования руководителя.

В брошюре обобщены и системно представлены многочисленные рекомендации по организации труда руководителя. Рассмотрены вопросы передачи руководителем своих полномочий подчиненным, заместителям и помощникам. Даны рекомендации по организации правильных взаимоотношений в коллективе, с равными по положению руководителями и старшими начальниками, организации контроля исполнения и оценке работы подчиненных, по совершенствованию стиля работы руководителя и борьбе с бю-

рократизмом и демагогией.

1. ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Каждый руководитель должен в совершенстве знать свою специальность, уметь работать с людьми, быть способным на практике применять принципы научной организации труда и управления.

Руководитель должен быть примером добросовестного отношения к порученному делу, отличаться скромностью, критически оценивать достигнутое, ценить коллективный опыт, располагать к себе людей и пользоваться у них авторитетом и уважением.

Руководитель должен обладать известными административными способностями, то есть умением побуждать людей выполнять свои задания. Для этого он должен быть твердым, но не упрямым, сдержанным, но не равнодушным, принципиальным, но не мелочным, строгим, но без придирчивости и грубости.

Руководитель всегда на виду и потому не может проявлять растерянность, слабость. Что бы ни было на душе, обязан быть собранным, бодрым и нервы должен держать в узде, чтобы и люди получали от него заряд уверенности.

Настоящий руководитель должен непрерывно учиться науке управления, следить за ее последними достижениями, внедрять все полезное в практику своей работы и в максимальной мере использовать знания и опыт специалистов по управлению.

Следует всегда помнить, что индивидуальность коллектива является в значительной степени отражением индивидуальности руководителя, его личных способностей, отражением его личных качеств.

Залогом личного успеха руководителя является постоянное обучение подчиненных новым функциям, которые до этого выполнялись им самим.

Руководитель должен обладать чувством нового, видеть перспективу развития, заглядывать в будущее, находить более эффективные пути к решению возникающих задач.

Руководитель никогда не должен чувствовать себя слишком старым для того, чтобы учиться. Он должен расти духовно до тех пор пока работает.

При решении перспективных вопросов руководитель должен мыслить масштабами более высокого уровня управления.

Руководитель должен быть всегда уверен в себе. Эта уверенность порождается не должностью, не зазнайством, а хорошим знанием дела и уверенностью в своей правоте.

Руководитель должен отличаться строгой системой в каждой работе, добросовестностью, точностью, аккуратностью.

Руководитель не должен подчеркивать свою власть и служебное положение, свою информированность, компетентность, опыт и т.п. Не следует бояться, если подчиненный способней своего руководителя, а нужно гордиться таким подчиненным и использовать в максимальной степени его способности в работе.

Только низкому уровню компетентности и культуры присуща иллюзия собственного "всезнания", универсальности и непогрешимости. Такой руководитель начинает давать указания по всем вопросам, всеми командовать вместо того, чтобы уметь использовать опыт и знания других.

Кто хочет приказывать должен уметь подчиняться. Добиться дисциплины сможет только тот руководитель, который сам дисциплинирован.

2. РУКОВОДИТЕЛЬ-ВОСПИТАТЕЛЬ

Каждый руководитель в своей работе выполняет роль воспитателя.

Психологический климат, этика отношений людей в процессе труда