**Памятка руководителю**

Виктор Валентинович Травин, кандидат экономических наук, доцент Академии народного хозяйства при правительстве РФ, директор "Школы кадрового менеджмента" Академии, преподаватель с двадцатилетним стажем.

В успешной работе предприятия традиционно важную роль играет руководитель. Опыт последних лет показал, что практически в одинаковых экономических и социальных условиях одни предприятия не только выжили, по и успешно развиваются, а другие оказались несостоятельными и переживают кризис. Анализ состояния этих предприятий показал, что в значительной степени судьба предприятия находилась и до сих пор находится в руках его руководителя.

Руководитель — это работник, отвечающий за конкретный хозяйственный объект или комплексную программу, имеющий в своем подчинении коллектив сотрудников и наделенный необходимыми правами и полномочиями принимать управленческие решения и нести за последствия их реализации ответственность.

Руководитель, понимая, что его ошибки могут нанести непоправимый ущерб людям, должен обладать аналитическим мышлением, знать, как организовать, подготовить, рассчитать варианты, и выбрать наиболее подходящий и успешный подход, балансируя па грани риска, проводя в жизнь принятые решения, преодолевать сопротивление среды, «упругость» управляемой системы, помня, что «большое дело не для труса». Именно в хозяйственном руководителе, как нигде, воплощаются единство человека и дела, его всесторонняя ответственность. Для руководителя большое значение имеют личные качества, организаторские способности, опыт, навыки. Используя эти факторы, руководитель должен:

добиться того, чтобы люди действовали вместе, используя сильные стороны и устраняя слабые;

определить для предприятия простые, четкие, объединяющие работников цеди, легко воспринимаемые и знакомые всем;

построить такую организацию, которая позволяет своим членам расти, развиваться и изменяться путем постоянного обучения и повышения квалификации;

понимать личную ответственность за порученное дело;

обеспечить выполнение основных показателей производственной деятельности;

помнить, что конечным результатом работы предприятия является довольный клиент.

Труд руководителя в значительной мере является творческим, но требует не только знаний, но и организаторских способностей, «внутренней организации», непрерывного повышения квалификации и пополнения образования. Чтобы руководители понимали необходимость учебы, руководители вышестоящих структур и кадровые службы должны своевременно выводить их из состояния неосознанной некомпетентности и приводить в состояние осознанной некомпетентности. Необходимость административных способностей у руководителя подтверждается тем, что талантливый ученый, инженер, экономист, юрист нередко терпит фиаско на посту администратора, что надо учитывать при подборе кадров.

Поиск талантов для руководства хозяйственной деятельностью — исключительно важное дело. Управленческий талант — это не менее важная часть национального богатства страны, чем самые дорогие полезные ископаемые, но разница в том, что если какое-то месторождение не открыто и не разрабатывается, то оно сохраняется неизменным до лучших времен, а невостребованный талант руководителя теряется безвозвратно.

Профессиональная деятельность руководителя является творческой, многогранной, интенсивной, как правило, наполнена множеством личных наблюдений и впечатлений, богатством отношений, способствует формированию позитивных личных качеств: чувства ответственности, умения держать слово, широкого кругозора, морально-политической зрелости, культуры управления.

Влияние руководителя на подчиненный коллектив, его авторитет зависит от его образа жизни. Работа в неблагоприятных условиях в течение длительного времени может оказать отрицательное влияние на образ жизни руководителя и его удовлетворенность трудом.

Фундаментальное значение для развития личности хозяйственного руководителя имеют его управленческая работа и ее результаты, соотношение времени активной работы и общего бюджета времени. Развитие личности руководителя требует определенной структуры деятельности, которая зависит от способностей и таланта человека, умения вести интересный и содержательный образ жизни при дефиците времени.

Для руководителя важно стремление формировать объективное представление о себе и корректировать свой характер, преодолевать недостатки и на этой основе совершенствовать стиль деятельности, морально-этическое поведение.

Приведем «Памятку руководителю», которая составлена С.В. Илюшиным — генеральным конструктором самолетов, одним из мудрых руководителей крупнейшего творческого коллектива, который он всю жизнь возглавлял:

1. Приходи на работу раньше своих сотрудников: это благотворно влияет на трудовую дисциплину.

2. Приходи на работу с планом своего рабочего дня и стремись его осуществить.

3. Будь проницателен. Никогда не подлаживайся под чужое мнение, если ты с ним не согласен.

4. Не лавируй под несколькими мнениями — это опасно.

5. Будь правдив даже в том случае, если это может грозить тебе неприятностью.

6. Выполняй директивы не по форме, а по существу — творчески.

7. С вышестоящим руководителем будь вежлив, исполнителен, тактичен, но никогда не проявляй угодничества.

8. Не оправдывай свои ошибки занятостью.

9. Принятые решения выполняй с энергией и страстностью — это вдохнет в подчиненных веру в успех дела.

10. Никогда не раздражайся. Это унижает твое достоинство.

11. Никогда не поддавайся унынию, оно подрывает веру в свои силы.

12. Никогда и ни при каких обстоятельствах не теряй способности рассуждать.

13. Будь всегда бодр и энергичен — это острит мысль и хорошо влияет на подчиненных.

14. Никогда не напоминай подчиненным, что ты начальник, — они должны это чувствовать.

15. Добивайся исчерпывающих знаний по вопросам твоей работы — это избавит тебя от неустойчивости и колебаний, вредных для дела.

16. Умей отбирать в работе те мелочи, за которыми могут скрываться крупные вопросы.

17. Будь справедлив и никогда не унижай достоинства подчиненного — это озлобляет его и не способствует работоспособности.

18. Осуждай подчиненного так, чтобы судьей его был не только ты, но и его собственная честь.

19. Следи, чтобы хорошая работа одного подчиненного не присваивалась другим подчиненным.

20. Работу, выполненную подчиненными плохо, не оставляй без замечаний — это входит в твои обязанности.

21. Осуществляй личные приемы — это существенно дополнит твои знания о жизни и нуждах людей.

22. Одно из самых сильных средств в воспитании подчиненных — твой личный пример в работе и жизни.

23. Будь напряженным и держи коллектив в напряжении.

24. Проведи ротационное изучение подчиненных.

25. Устанавливай неформальные отношения с подчиненными и их семьями (чтобы знать человека, надо знать его жену/мужа).

26. Строй коллектив на доверии.

Сфера деятельности руководителя предопределена и внутренними факторами. Он, как правило, находится не в безвоздушном пространстве или состоянии невесомости, когда можно свободно парить, а, наоборот, в атмосфере с положительно и отрицательно заряженными частицами. Это касается прежде всего уровня экономического развития, традиций, культуры и многих других компонентов, которые влияют на руководителя. Важнейшая задача руководителя для полной реализации своего потенциала — завоевание и сохранение своего авторитета.

Работники управления исходя из содержания управленческого труда подразделяются на три группы: руководители, наделенные правами принимать решения и организовывать их реализацию, отвечать за деятельность коллектива; специалисты, призванные готовить и обосновывать решения; технические исполнители, осуществляющие вспомогательную работу по реализации функций управления, в частности информационное и делопроизводственное обслуживание руководителей и специалистов. Современный хозяйственный руководитель должен быть специалистом, в совершенстве знать все стороны деятельности управляемого объекта, обладать способностью принимать решения и уметь предвидеть экономические, социально-психологические и организационные последе гния реализации принятых решений. Руководитель должен быть генератором идей и владеть методами активизации трудовой деятельности, уметь прогнозировать разим же организационных и управленческих отношений.

Совершенствуя стиль руководства, необходимо помнить о том, что каждый работник претендует на определенную роль о коллективе на основе самооценки своих возможностей. Основным критерием правильности самооценки выступают результаты практической деятельности. Эта зависимость может быть представлена в таком виде:

Результат деятельности = Самооценка / Притязания

Пониженная самооценка снижает социальную активность человека, поэтому руководитель должен быть заинтересован в повышении обоснованности самооценки. Но для этого нужно знать притязания подчиненных и уметь объективно их оценивать, способствуя тем самым активизации их деятельности, поощряя положительные притязания и устраняя отрицательные.

Для повышения творческого мышления руководителя надо заботиться о постоянном устранении факторов (помех), мешающих этому. Современная наука управления различает психологические помехи: боязнь совершить ошибку, потерпеть неудачу, нежелание рисковать своим авторитетом, положением, неумение полностью сосредоточиться на главной проблеме, стремление как можно скорее получить результат и связанное с этим возможное разочарование, недостаток воображения (узость мышления, неумение генерировать и развивать смелые идеи), а также организационные помехи: отсутствие понимания, доверия со стороны коллег, отвлекающие факторы (необходимость заниматься рутинными делами), отсутствие возможности или неумение довести идею до работников, от которых зависит ее реализация, недостаточность стимулирования (материального вознаграждения, морального поощрения, наказания, признания заслуг, мер по обучению), приобщения к управлению, продвижения по службе, доверия и ответственности. Эти помехи изменяются во времени и различны в конкретных условиях. Главные положения теории социальной активности основываются на тех оценках личности, которые у нее формируются по отношению к событиям, приводящим к тем или иным результатам.