

и пород животных, охрана окружающей среды, новые формы труда, совершенствование организационных форм управления, кооперирование производства, совершенствование экономического механизма хозяйствования (изменение организационно-правовой формы предприятия, усиление договорных отношений, распределение доходов); внедрение комплексной системы защиты растений от сорняков, вредителей и болезней; внедрение современных информационных технологий; внедрение комплексной системы защиты животных от болезней; мероприятия по энергоресурсосбережению и др.

Конкретное содержание мероприятий по данным направлениям и конкретным работникам в каждом сельскохозяйственном предприятии, определяется при составлении бизнес-плана и разработке дополнительных программ к нему.

Оценка результатов учебы в учебных учреждениях последипломного образования производится в форме экзамена, защиты письменных работ или в иной форме. Результаты последнего повышения квалификации и учитываются в комплексной оценке.

Комплексная оценка управленческих кадров сельскохозяйственных предприятий является комбинацией нескольких методов и видов оценок различных аспектов личности и деятельности работника. Она предусматривает интегрирование результатов отдельных видов оценки в общий результат. Для этого они приводятся к единому количественному измерителю. В данной методике в качестве последнего используются проценты (или баллы по стобальной шкале).

Результаты комплексной оценки могут использоваться для целей аттестации работника и принятия рекомендаций аттестационной комиссии для обоснования различных решений кадровых вопросов.

## ТРЕБОВАНИЯ К СОВРЕМЕННОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ

*Е.Е. Ефимчик, канд. экон. наук, доцент,*

*А.В. Мучинский, канд. техн. наук,*

*Г.Ф. Добыш, канд. техн. наук*

*Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)*

*УДК 005.15.16*

Современный руководитель должен соединить в себе одновременно качества предпринимателя и менеджера. Как предприниматель он, в первую очередь, должен быть организатором инновационного процесса, обладать более углубленным (по сравнению с другими) мышлением, способностью анализировать и подмечать все новое, что появляется в жизни, отыскивать и продумывать конкретные формы использования новых идей. Личностные черты предпринимателя, характеризующие его деловые качества, включают:

1) способность создавать улучшенные организационные структуры (купля-продажа компаний, открытие и закрытие старых и новых производств и др.);

2) способность правильно оценить ситуацию на рынке (выявить потребности, которые не удовлетворяются, удовлетворяются частично или могут быть удовлетворены лучше, эффективнее);

3) умение осуществить первоначальные предпринимательские расчеты, выяснить, стоит ли заниматься этой идеей;

4) умение принять предпринимательское решение с выгодой как для себя, так и для потребителя;

5) способность осуществлять реализацию предпринимательского проекта.

Особенно важно для предпринимателя обладать способностью к творчеству, а также к принятию на себя ответственности за принятие решения. Предприниматель, принимая решение, реально отвечает за последствия не только перед своими партнёрами, но и перед своим будущим. Предприниматель — это человек, сознательно идущий на экономический риск путем принятия инновационного предпринимательского решения.

Проблема руководителя и резко возросший к ней интерес связаны с обострением проблемы выживания предприятий в условиях рыночных реформ, приспособления к новым условиям. По оценкам ученых и специалистов, успех деятельности предприятия на 50...70% зависит от руководителя. На арену выходит новый тип руководителя, ориентированного на: - экономическую целесообразность, а не на политизацию;

- здравый смысл, а не на мнение вышестоящего начальства;
- человека труда, его нужды и запросы в действительности, а не на лозунги;
- производство товара, а не продукции.

Чтобы в полной мере отвечать возросшим требованиям к менеджменту, руководитель должен обладать по крайней мере такими качествами, как:

1. Интеллект (ум).
2. Образование, включая успеваемость в группе и наличие лидерских способностей.
3. Широкий общий кругозор, широкий диапазон интересов, высокий уровень общей культуры.
4. Определенные черты личности, особенно способность ладить с людьми.
5. Способность самостоятельно справляться со своими личными делами.

**Ум.** Не надо быть гением, чтобы стать преуспевающим менеджером. Не обязательно и чтобы менеджер был умнее каждого из своих подчиненных. Но он должен иметь определенный уровень интеллекта, который позволил бы ему раскрыть и развить управленческие способности.

**Образование.** Менеджеры, как правило, более образованны, чем неменеджеры. Исследованиями установлено, что уровень образования является наиболее важной предпосылкой успеха; хотя возраст, мотивы, инициативность, самообразование и хорошая работа могут восполнить недостаток образования.

**Широкий диапазон интересов.** Обычно менеджеры высшего уровня управления имеют гораздо более широкие интересы, по сравнению с другими категориями работников: от хобби до общественной деятельности. Это подтверждается тем, что в математических, литературных и других тестах руководители показывают результат выше, по сравнению с другими категориями.

Благоприятные личные качества, необходимые менеджеру для его успешной работы, включают:

1. Умение ладить с людьми. Отсутствие его является главной причиной управленческих неудач. Исследование 177 организаций показало, что на каждого менеджера, потерпевшего неудачу из-за недостатка технических и технологических знаний, приходится семь менеджеров, не сумевших эффективно управлять другими людьми из-за своего характера.

2. Уверенность в себе и чувство собственного достоинства.

3. Терпимость при неопределенности ситуации, срывах и затруднительных обстоятельствах.

4. Стремление к новому и изобретательность в противовес конформизму.

5. Честность. Она становится все более необходимой, поскольку люди, похоже, все реже проявляют доверие к любым инстанциям.

6. Физическое, умственное и психическое здоровье. Руководители работают в быстро меняющихся, зачастую, стрессовых ситуациях. Чтобы успешно справляться с ними, менеджеры просто обязаны придерживаться профилактико-оздоровительного поведения.

**Способность справляться со своими личными делами. Она должна, прежде всего, для того, чтобы волнения и неурядицы в личной жизни не могли стать помехой в его основной работе.**

Руководитель должен видеть не только проблемы сегодняшнего дня, но и заглядывать в будущее, отчетливо представлять возможности как своего предприятия, так и внешних систем и с учетом реальной обстановки добиваться решения стоящих задач. Он должен знать тенденции развития научно-технического прогресса, чтобы, используя достижения науки и практики, укреплять экономику своего предприятия.

Человек, поставивший задачу стать настоящим руководителем, использует время целеустремленно, строит свою жизнь так, чтобы каждый ее шаг был направлен на достижение цели. Он подбирает себе помощников, создает штаб единомышленников, которые помогают ему добиваться хороших результатов.

Руководитель не должен бояться талантливых подчиненных. Ведь он не может быть умнее всех своих подчиненных по всем вопросам. Творчески, самостоятельно и критически мыслящие люди — это как раз те, кто поможет руководителю избежать многих ошибок и на кого он может положиться в трудную минуту. Ведь опереться можно только на то, что оказывает сопротивление.

Руководитель обязан сознательно поддерживать бодрость и здоровье, сохранять свою пригодность к работе. Для этого он должен выработать и строго придерживаться наиболее подходящего для него здорового образа жизни.

Знания, необходимые менеджеру: теория и практика менеджмента, вопросы маркетинга, экономические дисциплины, организация производства, техника и технология производства, психология и этика управления, достижения мировой и национальной культуры, основы ораторского искусства и педагогики, законодательство, охрана окружающей среды и др.

Выделяют четыре группы навыков, составляющих основу профессиональной деятельности менеджеров: концептуальные навыки, навыки общения, административные навыки и технические навыки. Каждый из них необходим, однако относительная важность их зависит от управленческого уровня и выполняемых функций.

**Концептуальные навыки** — это навыки, связанные с умственной деятельностью человека. Они необходимы для того, чтобы собирать, обрабатывать, анализировать и интерпретировать информацию, полученную из разных источников, а также принимать управленческие решения. Они включают способность понимать отдельные части по отношению к целому и, наоборот — понимать целое, деля его на части. Хорошие менеджеры способны извлечь смысл из недостаточных, а порой противоречивых данных. Менеджеры, которые не способны на это, имеют обыкновение одинаково реагировать на любую информацию, не оценивая ее относительной важности.

Менеджерам необходимо развивать концептуальные навыки, которые позволяют увидеть и оценить то, что происходит в их рабочей среде и отреагировать соответствующим образом. По существу, это — способность «увидеть картину в целом», скорее предвидеть, а не принимать происходящее к сведению.

Концептуальные навыки лучше и быстрее развиваются у тех людей, у которых выше уровень абстрактного мышления. Данные исследований США подтверждает положение, что концептуальные навыки используются больше менеджерами высшего уровня управления.

**Навыки общения.** Менеджеры около 80% своего времени затрачивают на работу с людьми через словесно-коммуникативную деятельность и достигают организационных целей, используя усилия других людей. Чтобы успешно работать с людьми внутри и вне своих организаций (подразделений), им необходимы навыки межличностного общения. Проведение совещаний, участие в совещаниях, разговоры по телефону, выслушивание отчетов, отдача распоряжений, проведение деловых бесед по различным поводам (при приеме на работу, при увольнении, при обсуждении производственных проблем, для сбора информации и т.д.), прием посетителей по личным вопросам, встречи и разговоры с работниками при посещении производственных объектов — вот далеко не полный перечень коммуникативной деятельности руководителя. Руководитель должен быть мастером устного общения, т.е. в нужный момент уметь сказать нужное слово, а также уметь быть внимательным слушателем. Умение говорить для управленческого работника заключается в способности кратко, ясно и доступно излагать свои мысли, идеи; ставить конкретные вопросы; давать четкие указания.

Не менее важно и уметь слушать. Ведь общение — процесс двухсторонний. Известный российский руководитель Вагин провел анонимный опрос своих работников. На вопрос: «Какие качества руководителя Вы считаете предпочтительными?» около 80% людей на первое место поставили: «Умение выслушать человека».

**Административные навыки** связаны с планированием, организацией деятельности, работой с кадрами и контролем. Они включают в себя способности менеджера следовать правилам и инструкциям, вести на должном уровне документацию, уметь укладываться в лимиты, установленные бюджетом, контролировать исполнение, проводить совещания и т.д.

**Технические навыки** — это способность применять знания, технику и технологию специальных сфер деятельности, таких как технология, инженерное дело, бухгалтерский учет, торговля и т.д. Менеджерам необходимы некоторые знания технических функций, контролируемых ими. Количество времени, затрачиваемое на выполнение технической работы, уменьшается по мере повышения управленческих уровней. Менеджеры нижнего уровня стоят ближе к фактически выполняемой работе и должны часто объяснять или показывать работникам, как ее надо выполнять, а также должны знать, когда она выполнена надлежащим образом. Однако не следует считать, что хороший производственник (человек, владеющий техническими навыками) — обязательно потенциально хороший менеджер (бригадир, управляющий). С другой стороны, обладая природными данными для того, чтобы стать менеджером, можно обучиться большинству технических навыков.