**Лекция 10 Психология субъекта управленческой деятельности (2 часа)**

**План:**

1. Основные функции управленческой деятельности руководителя.

2. Формирование эффективного стиля управления современного руководителя.

3. Профессионально важные качества современного руководителя.

4. Понятие эффективности руководства. Ошибки и недостатки руководства.

*Руководство и лидерство как социальные феномены*

Уже в первых работах по психологии управления в качестве одного из ее существенных направлений была выделена психология личности руководителя. Проблема лидерства и руководства является одной из кардинальных проблем психологии управления.

Первоначально лидер трактовался как член группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. Другими словами, лидер выдвигается в конкретной ситуации, принимая на себя определенные функции.

Лидерство – это естественный социально-психологический процесс, протекающий в любой группе. Лидерство является психологическим феноменом и порождается системой неформальных отношений. Роль лидера возникает, как правило, стихийно, «снизу». Лидер имеет ограниченные возможности для санкций; как правило, эти санкции носят неформальный характер, право на их применение официально не зафиксировано. В то же время он не несет и ответственности за деятельность группы. В отличие от лидерства, руководство – социальный феномен, возникающий в системе формальных отношений. Роль руководителя возникает не стихийно, а определяется заранее «сверху», вышестоящим руководством, оговаривается круг функций руководителя. Руководитель получает соответствующие властные полномочия, имеет официальное право на применение санкций и управленческих воздействий (как негативных, так и позитивных). Соответственно он несет ответственность за деятельность группы.

Требует отдельного рассмотрения проблема соотношения двух понятий – «управление» и «руководство». Управление выступает более широким понятием, означающим направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств. Понятие «управление» относится как к техническим («машина – машина»), социотехническим («человек – машина»), так и к социальным («человек – человек») системам.

Как считает Урбанович А. А, основные различия между лидерством и руководством сводятся к следующему:

– руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе «по вертикали», т. е. с точки зрения отношений доминирования и подчинения;

– руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно;

– руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство – процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью;

– руководитель есть посредник социального контроля и власти, а лидер – субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

– деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;

– руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями;

– руководство – явление более стабильное, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Изложенные различия подводят нас к следующим определениям понятий «руководство» и «лидерство». Руководство есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается). Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь, лидерство есть процесс психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения.

**1. Основные функции управленческой деятельности**

Управленческая деятельность требует осуществления (совершения, исполнения) руководителями множества разнообразных управленческих работ. Специализированные виды этих работ именуются функциями управления. Все содержание процесса управления расчленяется на специализированные функции главным образом для того, чтобы закрепить отдельные виды работ за определенными исполнителями и этим самым придать процессу управления упорядоченность, обеспечить высокий профессионализм выполнения управленческих работ.

Функции – основная категория управления, поскольку в них сливаются воедино принципы, методы и само содержание управленческой деятельности. Общие или универсальные функции присущи управлению любой сферой, любой деятельностью. Они расчленяют содержание управленческой деятельности на ряд этапов или видов работ, классифицируемых по признаку порядка их выполнения во времени в целях получения определенного результата.

К таким общим функциям относят целеполагание, планирование, организацию, координирование (или регулирование), стимулирование и контроль. Функция целеполагания заключается в выработке основных, текущих и перспективных целей деятельности. Надо уметь корректировать текущие действия и стратегию, т. е. пересматривать цели, менять их положение в системе целей. Функция планирования заключается в выработке направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности организации. Предпосылкой планирования как специализированного вида управленческой деятельности является прогнозирование – выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития организации в будущем.

Функция организации заключается, прежде всего, в объединении элементов или частей (людей, идей, процессов и др.) в системное целое, в результате чего образуется жизнеспособная, эффективная и устойчивая система. Организация взаимодействия членов организации должна быть гибкой, оперативной, надежной, экономичной и самокорректирующейся.

Ключевым моментом реализации этой функции является процесс организации взаимодействия между подчиненными.

Функция стимулирования включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их результативной деятельности.

В числе основных функций управления важная роль принадлежит функции контроля, учета и анализа деятельности.

Важной психологической проблемой является вопрос о расхождении между функциями, которые должен исполнять руководитель, и реально выполняемыми функциями. Полного соответствия между ними нет, так как на практике первые функции преломляются через реально сложившуюся ситуацию, в которой находится руководитель, личность конкретного руководителя, состояние руководимой организации, особенности взаимоотношений с вышестоящим руководством.

Таким образом, выделяют следующие функции управленческой деятельности:

1. Планирование – одна из важнейших функций, обеспечивает основу для осуществления всех остальных. Заключается данная функция в выработке направлений и средств достижения целей организации.

2. Организация – действия руководителя, направленные на упорядочение взаимодействия людей, идей, процессов для достижения конкретной цели.

3. Мотивация – разработка и использование стимулов для эффективного выполнения подчиненными распоряжений руководителя.

4. Контроль – мониторинг результатов деятельности по достижению цели. Содержание этой функции включает анализ деятельности: наблюдение за деятельностью, сравнение ее параметров с заданным эталоном; количественную и качественную оценку деятельности; вы- явление отклонений; определение более эффективных способов выполнения деятельности.

**2.Формирование эффективного стиля управления современного руководителя**

Совершенствование управления сельскохозяйственным производством является важным резервом повышения его эффективности. Опыт многих сельскохозяйственных предприятий и объединений подтверждает, что там, где руководители и специалисты постоянно занимаются совершенствованием управления производством, трудовые коллективы обеспечивают постоянный рост производства продукции сельского хозяйства, производительности труда, экономии средств и повышения рентабельности всех отраслей. Необходимость совершенствования стиля управления обусловлена также происходящими количественными и качественными изменениями в условиях производственно-хозяйственной деятельности колхозов, совхозов и объединений в условиях рыночной экономики.

Стиль руководства – это характеристика взаимодействия руководителя и подчиненных, это наиболее частые и устойчивые способы воздействия управляющего на управляемых. Это субъективно-личностная характеристика деятельности того или иного руководителя, своеобразный психологический почерк работы с подчиненными. Проблемой стиля управления в организациях стали серьезно интересоваться относительно недавно – в начале века. Название трех стилей связано с личной биографией и позицией К. Левина.

На основании исследования К. Левин дал примерную характеристику каждого стиля и целесообразности его использования.

Авторитарный стиль. Решение принимает руководитель единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления. Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упорядоченных (структурированных) ситуациях, когда деятельность подчиненных носит алгоритмизуемый характер (по заданной системе правил).

Демократический стиль. Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле лидер стремится управлять группой совместно с подчиненными, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу. Этот стиль наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач.

Либеральный стиль. Решения навязываются подчиненными руководителю. Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя, как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер. Этот стиль наиболее эффективен в ситуациях поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности.

Однако следует отметить, что выбор стиля управления руководителя сельскохозяйственного предприятия имеет свои особенности, связанные со спецификой сельскохозяйственного производства.

Нестабильность, зависимость от природных условий, сезонный характер производства и денежных поступлений, замедленный по сравнению с промышленностью кругооборот и оборот фондов, использование в качестве средства производства земли, обширная инфраструктура требуют особого, определяемого государством механизма регулирования сельского хозяйства и взаимосвязанных с ним отраслей агропромышленного комплекса.

Многообразие форм собственности и хозяйствования обусловливает формирование присущих им органов управления при одновременном развитии горизонтальных координационных связей для решения общих вопросов на территории, где эти хозяйства расположены (общие сервисные службы, социальная и культурно-бытовая сфера и т. д.). Имеются и другие особенности, определяющие специфику организации управления в АПК: различия между городом и деревней, традиции, обычаи населения и др.

Промышленное предприятие, фондовая биржа, сельскохозяйственный кооператив, животноводческий комплекс объективно отличаются и характером труда, и качеством рабочей силы, и спецификой управленческих механизмов. На управление влияют особенности выполняемых производственных задач, условия их реализации, способы и средства деятельности.

В соответствии с законом необходимого разнообразия любая эффективная система управления должна быть сложней объекта, которым она управляет. Лишь разнообразие используемых инструментов управления качеством позволяет учесть разнообразие действующих факторов и возможных состояний производственного предприятия. Управление сельскохозяйственной организацией должно быть нацелено на эффективное использование всех факторов производства, при постоянном совершенствовании деятельности в рамках изменения технологий производства, бережном расходовании имеющихся ресурсов, изменении их состава и структур.

Новые задачи, вставшие перед руководителями, вызвали необходимость серьезного совершенствования стиля управления.

В зависимости от ситуации, предпочтений и личных качеств исполнителей, степени их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию специалисты предлагают использовать ситуативный стиль управления.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива. Если уровень развития низкий (низкая квалификация, недобросовестные работники), реализуется такая форма управленческого поведения, как «авторитарное указывание» (указания, контроль, наказания, поощрения).

При среднем уровне профессионализма рекомендуется «популяризация» как форма управления (инструктажи, контроль, интенсивное общение). При хорошем уровне (имеют базовые навыки и необходимую квалификацию и желание работать) полезна такая форма управленческого поведения, как «участие в управлении» (консультации, поощрение инициативы, предоставление большей ответственности, ограничение контроля, широкое общение). При высоком уровне развития (экстраспециалисты, ответственные, инициативные работники) реализуется такая форма управления, как «передача полномочий» (предоставление прав для самостоятельного решения проблемы, невмешательство в дела, самоуправление и самоконтроль, поддержка, вознаграждение творческого решения проблем).

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на «достижение», когда руководитель ставит перед ними посильные задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться по мере возможности к их самостоятельному решению, а ему останется лишь обеспечить необходимые для этого условия.

Стиль руководства, ориентированный на участие исполнителей в принятии решений, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлении. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи.

Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости, когда они хотят брать на себя ответственность, но не могут делать этого, руководитель должен одновременно и давать исполнителям указания, и поддерживать их стремление творчески и самостоятельно работать. При высокой степени зрелости, когда люди хотят и могут нести ответственность, работать самостоятельно без помощи и указаний руководителя, рекомендуется делегировать полномочия и создавать условия для коллективного управления.

При выборе стиля управления молодому руководителю желательно пользоваться следующими основными критериями:

– особенности производственной деятельности и специфика решаемых задач;

– наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;

– уровень требований, предъявляемых к решению;

– четкость и структурированность проблемы;

– степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;

– вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;

– заинтересованность исполнителей в достижении целей и их готовность к сотрудничеству;

– степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

При выборе стиля управления эффективный руководитель должен учитывать, кроме факторов, указанных выше, свои собственные индивидуальные особенности и возможности. Другими словами, желательно, чтобы стиль управления совпадал с основными характеристиками личности и темперамента руководителя. Выбор руководителем того или иного стиля руководства определяется рядом объективных (специфика основной деятельности организации, специфика целей и задач) и субъективных факторов (индивидуально-психические особенности личности руководителя, уровень общей и управленческой культуры, образования и др.).

Новые условия хозяйствования потребовали новых людей с иным менталитетом и подходами к экономике. Как показывает анализ работы успешных предприятий, руководитель должен умело сочетать различные стили управления: авторитарный, демократический, либеральный, иметь индивидуальный подход к работникам.

Руководитель всегда является ключевым звеном организации, поэтому уровень конкурентоспособности организации напрямую зависит от его способности использовать собственные профессионально- личностные ресурсы.

С одной стороны, уровень профессиональной подготовки руководителя, его знаний умений и навыков не только в вопросах производства, материально-технического обеспечения, но и сбыта продукции, ведения деловых переговоров и т. п. А это, в свою очередь, предопределяет необходимость подготовки в аграрных учебных заведениях не просто агрономов или зоотехников с высшим образованием, а менеджеров производства, активное привлечение их в непосредственное производство и управление организациями.

Таким образом, эффективное управление возможно, прежде всего, на основе умения руководителя ориентироваться в потребностях рынка, его товарной и ценовой конъюнктуре, долгосрочных решениях региональных органов управления.

**3. Профессионально важные качества современного руководителя**

Одним из самых существенных критериев эффективности управления является личность самого руководителя. Издавна люди пытались найти ответ на вопрос, каким набором конкретных качеств должен обладать руководитель, чтобы эффективно управлять подчиненными. Каждый же руководитель в силу своей профессиональной деятельности обязан обладать и организаторским талантом, и развитой волей, и безупречной порядочностью. Как же добиться гармонии в сочетании этих «первоначально данных» качеств? Каковы их слагаемые?

В психологической литературе, анализирующей это положение в управлении, принято выделять три группы особых качеств личности руководителя, способствующих эффективному руководству (Н. Н. Вересов):

– социально-биографические характеристики личности руководителя;

– управленческие способности;

– личностные качества и особенности руководителя.

Чтобы упорядочить эти описания, можно воспользоваться одной из принятых в психологии классификаций личностных характеристик. Так, например, Р. Л. Кричевский использует с этой целью классификацию М. Шоу и выделяет следующие блоки личностных характеристик менеджера.

I. Биографические характеристики.

1. Возраст. Имеющиеся данные касаются в основном возраста высоких хозяйственных руководителей наиболее развитых стран мира. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний в обрабатывающей промышленности составляет 63,5 года, тогда как американские коллеги того же ранга несколько моложе – 59 лет. Однако возраст необходимо рассматривать не только как биологическую, но и как социально-психологическую характеристику человека. В тоже время нельзя считать, что лишь зрелые люди могут занимать высокие посты. История развития предпринимательства показывает, что у истоков создания крупнейших промышленных гигантов стояли очень молодые люди.

2. Пол. В настоящее время все чаще на руководящие посты выдвигаются женщины. В связи с этим многие исследователи пытаются вычленить особенности мужского и женского руководства. Показано, что женщины проявляют больший по сравнению с мужчинами интерес к межличностным отношениям. Женщины превосходят мужчин в мягкости, демократичности руководства, в ориентации на человеческие отношения. Возможно, появление женщин в менеджменте связано с новыми требованиями эпохи преобразований, связанных с повышенным вниманием к человеку.

3. Социально-экономический статус и образование.

II. Способности.

В классификации личности способности делятся на общие (интеллект) и специальные (знания, умения и т. п.).

II. Черты личности.

Наиболее упоминаемыми в различных исследованиях являются следующие личностные черты, обусловливающие эффективность руководства: а) доминантность – стремление влиять на подчиненных; б) уверенность в себе; в) эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость; г) креативность – способность к творческому решению задач; д) стремление к достижению цели и предприимчивость; е) независимость; з) общительность.

IV. Менеджерские характеристики – специфические характеристики, которые необходимы человеку для успешного ведения дел в сфере бизнеса и менеджмента:

• умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий;

• готовность рисковать и брать ответственность за это на себя;

• активность (жизненная и управленческая);

• приобретение основательного управленческого опыта до 35 лет;

• умение при необходимости легко менять стиль управления;

• семейная поддержка.

Признавая многообразие научно-практических подходов к решению этой проблемы, остановимся на двух моделях профессиограмм руководителя (под профессиограммой мы понимаем систему требований, предъявляемых определенной деятельностью, в данном случае управленческой, к человеку).

В профессиограмме руководителя, предложенной В. М. Шепелем, три блока качеств руководителя. К общим качествам отнесены:

• незаурядный интеллект;

• фундаментальные знания;

• достаточный профессиональный опыт.

Второй блок включает следующие конкретные качества :

• идейно-нравственные, которые выражают мировоззрение, культуру, моральную мотивацию действий личности, ее гражданские качества;

• научно-профессиональные качества включают знания, опыт, характеризующие технико-экономическую и управленческую компетентность, теоретический и практический уровень компетентности;

• организационные качества включают все, что связано с умением подбирать и расставлять кадры, планировать их работу, обеспечивать четкий контроль и т. д.;

• психофизические качества включают соматические и психические данные, которые необходимы работнику управленческой профессии (хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, развитость воображения, тренированная память, волевая подготовка).

К третьему блоку отнесены специфические личностно-деловые качества, представленные прежде всего психолого-педагогическими качествами. Многим руководителям не хватает психолого-педагогических качеств, таких как:

• коммуникабельность – умение быстро устанавливать контакт с людьми;

• эмпатичность – умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;

• способность к психоанализу, т. е. самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков;

• стрессоустойчивостъ, т. е. физическая и психическая тренированность, умение переключаться и управлять своими эмоциями;

• красноречивость – умение в совершенстве владеть своим словом, т. е. умение внушать и убеждать словом.

По данным ряда авторов, управленец тратит на общение более 3/4 своего рабочего времени. Большинство руководителей считают, что главная причина, по которой способному управленцу не удается хорошая карьера, кроется в том, что он плохо взаимодействует со своими коллегами и подчиненными. Руководитель может принимать взвешенные и рациональные решения только в том случае, когда он знает реальное положение дел, активно взаимодействует со своими подчиненными, опирается на них. Все это возможно лишь при развитии в себе коммуникабельности, общительности.

Современный уровень развития производства и масштабные изменения в экономической и социальной сферах общества предъявляют повышенные требования к работнику, занимающему руководящую должность, к его образованию, профессионализму и компетентности.

Современному руководителю необходимо быть не только компетентным в технических, экономических и социальных вопросах, обладающим чувством ответственности за результаты деятельности предприятия, по и способным влиять на коллектив и каждого работника в отдельности. Ему важно иметь такие качества руководителя, как способность организовывать, убеждать, вести за собой, воспитывать.

Данная проблема приобретает особую остроту при подготовке специалистов агропромышленного комплекса.

Управленческая компетентность современного руководителя АПК представлена следующими видами:

– специальной, включающей знания и умения, необходимые для работы по специальности в той или иной отрасли;

– психологической, представленной знаниями, умениями и навыками работы с людьми, создания благоприятного психологического климата в коллективе;

– обучающей, заключающейся в умении формировать знания, умения, навыки в соответствующей отрасли;

– воспитательной, предполагающей совокупность знаний, умений и навыков оказания влияния па коллектив и отдельную личность;

– организаторской, характеризующейся умением создать и развивать трудовой коллектив, предотвращать и разрешать конфликтные ситуации, быть лично независимым;

– коммуникативной как системой знаний, навыков вербальной и невербальной коммуникации, а также благожелательного отношения к людям;

– экономико-правовой как совокупностью знаний экономических и нормативно-правовых документов по управлению;

– общекультурной, представленной общей широкой информированностью и высоким уровнем культуры.

Как отмечал Леонид Моисеев, директор ЗАС «Агрокомбинат «Заря» (с 1987 по 2015 г.), «главным качеством настоящего руководителя остается фанатичная преданность делу. Харизма руководителя, его уверенность – главная движущая сила успеха. Одновременно он должен быть и экономистом, и хозяйственником, т. е. человеком своего дела. Кроме того, необходимо подобрать кадры, создать коллектив. Только тогда будет результат. Руководитель в сельском хозяйстве не должен быть случайным человеком, выбор следует делать осознанно».

**4. Понятие эффективности руководства. Ошибки и недостатки руководителя**

Эффективность руководства тесно связана с эффективностью деятельности организации. А. И. Китов отмечал, что деятельность руководителя не может оцениваться по каким-то собственным параметрам. Подлинным критерием оценки служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда руководителей и исполнителей.

Критерии эффективности руководства подразделяют на психологические и непсихологические. К психологическим критериям относят:

− удовлетворенность членов коллектива различными аспектами членства в нем (например, отношениями, условиями труда);

− мотивация членов коллектива (желание трудиться, стремление сохранить членство в коллективе);

− авторитет руководителя коллектива;

− самооценка коллектива (некий общий итог успешности его функционирования).

Непсихологические критерии эффективности руководства включают:

− действенность, т. е. получение нужных «вещей» (производимой продукции) вовремя (своевременность), с нужными свойствами, в достаточном количестве;

 − экономичность выражается формулой: ресурсы, которые следовало бы потребить, и ресурсы, фактически потребленные;

− качество – соответствие «спецификациям», т. е. различным качественным признакам;

− нововведения;

− прибыльность (доходы/издержки).

Руководитель считается эффективным, если он имеет высокие показатели по психологическим и непсихологическим критериям групповой эффективности.

На руководителе лежит вся ответственность за успешность построения бизнеса, стратегии и тактики развития, принятие решений, организация кадровой политики и многие другие обязанности.

В психологии управления разработаны потенциальные ограничения, которые препятствуют успеху и личностному росту руководителя. Приведем некоторые из них:

1. Неумение управлять собой. Работа управленца полна волнений и стрессов. Те руководители, которые не умеют правильно использовать свое время, энергию и навыки, не способны справляться со стрессами, не смогут управлять ни собой, ни своими подчиненными.

2. Плохое знание психологии, отсутствие индивидуального подхода к работникам, неумение общаться с людьми.

3. Недостаточный контроль за работой подчиненных.

4. Остановленное саморазвитие. Некоторые руководители не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом, развитием интеллекта, они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций. Это ограничивает развитие не только руководителя, но и организации.

5. Неумение решать проблемы и конфликты. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им часто трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают дальнейшему развитию.

6. Неспособность к творческому решению задач, боязнь инноваций. Отсутствие у руководителя умения творчески подходить к решениям и способности к инновациям. Такой руководитель редко выдвигает новые идеи, неспособен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе.

7. Неумение влиять на людей. Руководителям необходимо постоянно воздействовать на людей. Недостаточно настойчивый руководитель, который не умеет устанавливать взаимодействие с окружающими, выражать себя и слушать других, ограничен неумением влиять на окружающих.

8. Отсутствие компетентности руководителя в сфере той деятельности, которой он занимается (недостаток опыта, образования, знаний).

9. Недостаточные организаторские способности, неумение анализировать ситуацию, принимать рациональные решения.

10. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников и практикующие устаревший управленческий стиль, ограничены недо- статочным пониманием сути управленческого труда.

11. Слабые навыки руководства. Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется много навыков. Руководитель, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, не добьется развития организации и высоких показателей.

12. Неумение обучать. Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, он не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии.

13. Еще одна большая ошибка многих руководителей в том, что они постоянно ругают подчиненных и никогда их не хвалят. Но чтобы поднять эффективность работы персонала, следует научиться хвалить сотрудников за хорошо сделанную работу.

14. Низкая способность формировать коллектив. Когда руководителю не удается превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или малоэффективна.

Однако, согласно мнению ученых и известных управленцев, качества, необходимые руководителю, не являются раз и навсегда данными от рождения, а развиваются в процессе упорной работы над собой. По- этому каждый руководитель может развить в себе требуемые качества и таким образом повысить свою эффективность. Для этого ему в первую очередь понадобятся открытость новому опыту и желание из- меняться.