**Менеджер нашего времени**

По мере продвижения вверх собственные интеллектуальные способности менеджеров совершенствуются, а черты характера приобретают такую психологическую структуру, в которой способны сочетаться очень разные, противоположные черты личности.

Михаил Владимирович Кларин, ведущий эксперт Российского института директоров, Российская академия образования.

Многие фирмы в настоящее время используют конкурсный отбор руководителей. Особое внимание уделяется:

квалификации управляющих;

их способности учитывать личностные аспекты людей;

умению руководить коллективом;

наиболее полно использовать творческие способности работников, обеспечивая гибкое реагирование на требования заказчиков.

Менеджеры нового типа чаще рискуют, производят впечатление бессердечных, автократичных и эмоционально малодоступных людей.

Выделяют четыре основных типа менеджеров:

Первый тип — «мастера». Это люди, которые придерживаются традиционной системы ценностей, включая рабочую этику и уважение к другим людям. Окружающие оцениваются ими преимущественно с точки зрения того, насколько творчески они относятся к своим обязанностям. Эти люди, однако, бывают настолько поглощены предметом собственных творческих изысканий, что оказываются не в состоянии управлять сложными и изменчивыми организационными системами.

Второй тип — «борцы с джунглями». Это люди, которые страстно стремятся к власти. Они воспринимают себя и окружающих как живущих в «человеческих джунглях», где каждый стремится съесть другого. Их интеллектуальные и другие психические ресурсы направлены преимущественно на обеспечение собственной безопасности и благополучия. Коллег по работе они обычно рассматривают как конкурентов или врагов, а подчиненных — как средство в борьбе за власть. Среди них, в свою очередь, выделяются два подтипа: «львы» и «лисы».

«Львы» — это победители, которые добились успеха и строят «свою империю». «Лисы», устроив свои гнезда в корпоративной организации, продолжают ловко и расчетливо продвигаться дальше. За счет предприимчивости им удается быстро подняться по служебной лестнице. Однако их планы обычно в конце концов рушатся в результате ответных действий тех, кого они в свое время обманули или использовали в корыстных целях.

Третий тип — «люди компании». Они идентифицируют себя с организацией, к которой сами принадлежат. Если они психологически слабы, то стремятся подчинить себя другим и добиться скорее безопасности, нежели успехов. Будучи же волевыми и достаточно сильными, они стремятся к признанию со стороны окружающих, к повышению степени сплоченности корпорации. Наиболее творческие из них создают в компании атмосферу сотрудничества и дружелюбия, однако оказываются не в состоянии успешно устраивать дела в условиях сильной конкуренции.

Четвертый тип — «игроки». Они рассматривают деловую жизнь вообще и свою работу в частности как своеобразную игру, любят рисковать, но с расчетом, часто увлекаются новшествами. В отличие от «борцов с джунглями», они стремятся не к созданию собственной «империи», а к удовлетворению от победы как таковой.

Их главная забота — приобрести известность победителей.

Среди современных корпоративных менеджеров наиболее широко представлен именно последний тип. Однако у руководителей, занимающих наиболее высокие посты, вместе с чертами «игроков» присутствуют и черты «людей компании».

Они ведут игру в интересах компании, идентифицируют себя в ней. Стимулируя интерес к работе у своих подчиненных, они поощряют тех из них, которые способствуют успехам корпорации, и наказывают тех, кто препятствует им.

По мере продвижения вверх их собственные интеллектуальные способности совершенствуются, а черты характера приобретают такую психологическую структуру, в которой способны сочетаться очень разные, противоположные черты:

стремление к сотрудничеству и конкуренции;

лаконичность стиля руководства и нетерпимость к бюрократизму;

склонность к риску и трезвый расчет.

Впрочем, это касается интеллектуально-волевых, а не эмоционально-душевных качеств, т. е. тех черт личности, которые необходимы руководителю для правильного обращения с людьми (из десяти менеджеров, нуждающихся в помощи друзей, лишь один сам проявил желание помочь другим).

Сегодня многие фирмы испытывают нехватку квалифицированных руководителей высокого уровня, зачастую перспективные молодые менеджеры быстро продвигаются в начале карьеры, а затем останавливаются в своем развитии. Почему?

На нижних ступенях управления поощряются:

способность принимать самостоятельные решения;

независимость и острота суждений;

настойчивость и даже агрессивность при реализации решений.

Если за короткий срок молодой менеджер добивается значительных результатов и получает повышение, то полагает, что именно эти качества и поощряются руководством.

Но на более высоких уровнях нужны совершенно иные качества и навыки:

умение анализировать и готовность учитывать мнение подчиненных;

ориентация на перспективные цели, а не на краткосрочные задачи;

способность создать сплоченный коллектив и дать ему стимул для напряженной работы, а не взваливать всю работу на себя.

За последние годы значительно возрос образовательный уровень работающих, поэтому руководящая должность сама по себе не может гарантировать менеджеру, что его распоряжения будут беспрекословно выполняться. Гарантию может дать только авторитет, для формирования которого необходимо время. Ранний перевод молодых руководителей на посты, которые не соответствуют приобретенному авторитету, ставит их в очень тяжелое положение. Они не могут ненавязчиво влиять на подчиненных и вынуждены либо «давить» на них, либо выполнять большую часть работы самостоятельно. Поэтому, если компания хочет выращивать действительно квалифицированных командиров производства, она не должна спешить с выдвижением молодых руководителей на ответственные посты на основании краткосрочных успехов. Принимать решение о повышении следует только после приобретения определенного авторитета и специальной подготовки, в ходе которой должны быть проанализированы существенные отличия целей и методов на разных уровнях управления.

Поведение менеджеров, по мнению зарубежных экспертов, должно отличаться некоторой агрессивностью, настойчивостью, готовностью к восприятию и передаче информации, рациональностью, групповой работой, тщательностью и точностью, честностью, справедливостью, юмором, стремлением к установлению контактов, способностью правильно реагировать на обоснованные возражения, к принятию решений, самокритичностью, самоконтролем, уверенностью в манере поведения, тактичностью, терпимостью, уважением к людям, положительным отношением к состязательности, ориентированностью на достижение поставленных целей.

В середине 80-х годов в японских фирмах стали предъявлять новые требования к высшему управленческому составу с учетом изменения критериев подбора кандидатов на высокие посты, осуществлении попыток ввести систему продвижения в соответствии с индивидуальными способностями, активизации деятельности по переподготовке и повышению квалификации. Кроме того, в современный период развития международного сотрудничества происходит «интернационализация» культуры менеджмента.

К числу наиболее важных характеристик деятельности менеджеров относятся:

получение реалистичной оценки сильных и слабых сторон подчиненных;

умение вести переговоры с вышестоящими руководителями;

обеспечение благоприятного характера взаимоотношений в руководимых коллективах и заинтересованности у подчиненных в качественном выполнении служебных обязанностей.

Факторы, определяющие успех менеджеров:

умение и желание создавать результаты;

желание и способность нести ответственность и принимать рискованные решения;

готовность к изменениям, способность управлять ими и использовать в интересах организации;

готовность к сотрудничеству;

принятие быстрых решений;

способность предвидеть будущее;

широкий кругозор;

чувство ситуации;

способность выделить главное;

напористость;

умение управлять своим мнением;

уважение к другим;

здоровое тщеславие.

После получения желаемых результатов можно добиться следующего:

почувствовать себя значительным;

получить признание окружающих;

обеспечить успех и служебный рост;

создать материальное благополучие;

выработать активную жизненную позицию;

развиваться и самосовершенствоваться;

с удовлетворением и радостью воспринимать жизнь.