Модель современного менеджера

Работа руководителя сложна и содержит множество характеристик. Теоретики менеджмента составляют длинные списки необходимых менеджеру навыков, однако все их можно разделить на три основные группы: концептуальные, социальные (гуманитарные, в области человековедения) и технические. Как показано на рис. соотношение основных типов навыков меняется по мере восхождения человека по служебной лестнице. Хотя пропорции варьируются в зависимости от уровня управления, основными навыками должны в совершенстве владеть все без исключения менеджеры.

Рис. 3. Соотношение концептуальных, социальных и технических навыков на разных уровнях менеджмента

Концептуальные навыки — это когнитивные (связанные с познанием) навыки человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко понимать специфику и взаимосвязи ее частей; это умение системно мыслить, обрабатывать поступающие данные, преобразовывать их в информацию, планировать и организовывать деятельность с учетом перспектив развития организации и внешней среды.

Социальные навыки — это навыки работы с людьми и достижения организационных целей при помощи людей. В современном мире именно эти навыки менеджера считаются решающими для обеспечения выживаемости и конкурентоспособности организации или подразделения. Социальные навыки определяются также терминами «коммуникативные навыки», «эмоциональный интеллект».

Технические навыки — это специальные навыки, необходимые для выполнения рабочих заданий: владение методами, технологиями, способами решения задач, умение использовать оборудование, технические средства (для расчета бюджета, проведения исследований, производства продукции, оказания услуг и пр.).

Уровни и специфические виды менеджмента — общий (бизнес-администрирование), стратегический, финансовый, операционный, инновационный, проектный, исследовательский, логистический (управление запасами), менеджмент знаний и др.

Приведем наиболее часто упоминаемые навыки эффективного менеджера.

Вербальная коммуникация (в том числе умение устно и письменно выражать свои мысли и слушать других).

Умение управлять временем и стрессом.

Способность принимать решения.

Выявление, определение и решение проблем.

Стимулирование и влияние на других лиц.

Делегирование полномочий.

Постановка целей и формулирование видения будущего организации.

8. Самоанализ.

9. Создание команды.

10.Управление конфликтами.

Важнейшим качеством менеджера можно признать высокий уровень личного и профессионального развития: апеллируя к высшим потребностям, обращаясь к душе подчиненного, надо самому иметь высокие душевные качества, чтобы выглядеть привлекательно и естественно, служить примером поведения. А. Файоль о нравственности менеджера говорил следующее: «Для руководителя высокого уровня залогом отсутствия как злоупотребления властью, так и слабости является цельность его личности и его высокие моральные качества; цельность же эта, как известно, не избирается и не приобретается».

Требуя профессионализма, следует самому быть профессионалом, превосходящим других, только тогда приобретаешь право формировать видение будущего, ставить цели, давать оценки. Высокие нравственные качества менеджера, их зрелость, минимум проявлений эгоизма — основа доверия, необходимого для успешной командной работы.

По существу речь идет в основном о качествах и навыках менеджеров, объединяемых понятием «эмоциональный интеллект».

Американский ученый Д. Гоулмен использует концепцию эмоциональных способностей, или эмоционального интеллекта, для определения группы навыков, близких по смыслу таким понятиям, как «коммуникативная компетентность» и «социальная компетентность». Эмоциональный интеллект (выражаемый через ЕQ — коэффициент эмоционального развития), согласно Гоулмену, представлен способностями к самоосознанию, саморегуляции и самоконтролю, умением стимулировать других, сопереживать чужим эмоциональным и поведенческим проявлениям (эмпатией) и навыками общения, или коммуникативными навыками. В отличие от когнитивного интеллекта, или коэффициента интеллекта (IQ), который в течение жизни человека не претерпевает особых изменений, эмоциональные способности могут развиваться и совершенствоваться. На деле, как показали результаты ряда исследований, успех организационной деятельности во многом зависит именно от этих эмоциональных способностей менеджеров.

Исследования, проводившиеся в Калифорнийском университете (Беркли) в течение сорока лет, показали, что успех в той или в иной сфере деятельности, включая фундаментальную науку, зависит прежде всего от EQ причем степень его влияния на успех вчетверо превышала уровень влияния IQ. В исследованиях, проведенных по всему миру, было обнаружено, что при найме новых сотрудников в 67% случаев компании считали самым желательным их качеством именно наличие высокого EQ. Изучение двух групп сотрудников консалтинговой компании, которые имели высокий и низкий средний EQ, показало, что 41% представителей первой группы за два года сумели добиться существенного продвижения по службе, в то время как во второй группе таких оказалось всего 10%. Помимо прочего, сотрудники с высоким EQ принесли своей компании вдвое большую прибыль, чем сотрудники с низким EQ.

Происходивший в последние пятьдесят лет рост IQ сопровождался ослаблением эмоциональных способностей и навыков. В общем сегодняшний человек хуже руководит как самим собой, так и другими. В то время как средний показатель IQподскочил на целых 25 пунктов, EQ подростков и людей среднего возраста заметно снизился. Если период «технологического созревания» сократился во много раз (время между появлением новой технологии и ее распространением или пересмотром сегодня составляет уже не годы, а недели), то время «человеческого созревания» осталось практически тем же. На развитие поведенческих навыков и умений сегодня уходит столько же времени сколько и раньше. И поныне нет методик или средств, которые позволили бы сократить этот период, — эмоциональные способности и навыки общения формируются все так же медленно. Развитие методов управления чрезвычайно отстает от технологического прогресса, что ставит менеджеров в крайне непростое положение. Выход из него — в создании такой системы управления людьми в организациях, которая бы способствовала постоянному их совершенствованию, прежде всего в части эмоционального интеллекта.

Как показывают результаты исследования, посвященного оценке менеджерами влияния Интернета на их работу, большинство опрошенных считают, что в виртуальном пространстве особенно значимы навыки эффективного общения, удержания талантливых сотрудников и стимулирования подчиненных. Хотя эти навыки всегда были важны для менеджмента сегодня, в условиях рассредоточения сотрудников и работы в Интернете, они приобретают особое значение.

В наши дни лучшие менеджеры отказываются от командных методов и жесткого контроля, чтобы преодолеть неопределенность и создать организации, способные действовать быстро, проявлять гибкость, адаптивность и ориентацию на взаимоотношения. Руководство распределяется по всей организации и менеджеры наделяют полномочиями других, чтобы они получали доходы от своих идей и талантов. Модель контроля подчиненных со стороны менеджеров более не применима в рабочей среде, где интеллект сотрудников имеет больший вес чем физические активы. Менеджерам, в чьем ведении находятся рассредоточенные в разных местах сотрудники, необходимо использовать новый подход к лидерству, в рамках которого больше внимания уделяется не приказам и контролю, а менторству, определению направления деятельности и оказанию поддержки.

Получение прибыли зачастую оказывается не главной целью, и менеджеры должны признать, что важную роль сегодня играет установление связей с подчиненными и потребителями. Благодаря Интернету потребители получают дополнительную информацию и власть. Поэтому чтобы быстро отвечать на изменения их требований и условий конкурентной борьбы, компании должны быть гибкими и адаптивными. В некоторых коммерческих организациях, работающих в сетях, менеджеры вообще игнорируют фактор прибыльности, отдавая преимущество установлению взаимоотношений с потребителями.

Для современного менеджера очень важны навыки создания команды. Команды сотрудников, непосредственно работающие с потребителями, рассматриваются как фундамент организации. Вместо руководства отделами многие менеджеры действуй ют как лидеры команд, работающих над постоянно изменяющимися временными проектами. Некоторые из проектов функционируют постоянно, обслуживая крупных клиентов или сосредоточив деятельность на специфичных рынках; другие создаются для реализации краткосрочных проектов или решения текущих проблем.

Успех в условиях новой рабочей среды зависит от сплоченности и качества взаимоотношений. Партнерские взаимоотношение внутри и вне организации с потребителями, поставщиками и даже с конкурентами рассматриваются как залог процветания компании. Новые методы работы предполагают, что сотрудничество не только является формой работы с партнерами, но и пронизывает все функции и иерархические уровни организации. Модели электронного бизнеса, позволяющие наладить компьютерную связь с потребителями, поставщиками, партнерами и другими заинтересованными лицами, заставляют менеджеров дорожить и управлять деловыми взаимоотношениями, которые не ограничиваются традиционными рамками организации.

В условиях новой рабочей среды перед менеджментом стоит важная задача — создание обучающейся организации. Для этого необходимо обеспечить такой климат, в котором ценится умение экспериментировать, брать на себя риски, использовать новейшие технологии, спокойно относиться к ошибкам и неудачам, мыслить нетрадиционно и делиться знаниями. В обучающейся организации каждый сотрудник принимает участие в определении и решении проблем, что позволяет компании постоянно экспериментировать, совершенствоваться и расширять свои возможности. Роль менеджера заключается не столько в принятии решений, сколько в создании для каждого сотрудника возможность свободно экспериментировать и учиться чтобы работать лучше.

Сорок лет назад Питер Друкер ввел в употребление термин «работа по накоплению знаний». Но только в наши дни менеджеры сумели в полной мере понять, что знаниями, которые являются важнейшим организационным ресурсом, можно управлять так же, как потоками денег или сырья. Менеджмент знаний — это усилия менеджеров по систематическому поиску, формированию и обеспечению доступности для сотрудников интеллектуального капитала компании и поощрению в ней культуры постоянного обучения и обмена знаниями, так как деятельность компании основывается на том, о чем есть знания. Комплексная система менеджмента знаний включает не только технологию получения и хранения знаний для легкого доступа к ним, но и новые ценности менеджмента, поддерживающие принятие рисков, обучение и сотрудничество. В наши дни наиболее успешные менеджеры не рассматривают сотрудников исключительно как фактор производства; они не столько стараются эффективно использовать человеческие и материальные ресурсы, сколько стремятся развивать способности сотрудников мыслить, создавать, обмениваться знаниями и налаживать взаимоотношения.

Исследования последнего десятилетия привели многих специалистов к выводу, что компетентный менеджмент (особенно организационный) является основным условием успеха компании. Подобные исследования проводились во многих отраслях производства, в различных странах и в организациях разных типов. Можно считать практически доказанным, что предприятие не добьется успеха, не имея достаточно компетентных менеджеров с полноценным набором навыков.

Для работы менеджера характерны разнообразие, фрагментарность и краткосрочность. Менеджеры настолько загружены, что у них остается очень мало времени на анализ собственных действий. В среднем на каждый из видов деятельности они тратят не более девяти минут, стремительно переключаясь с одной работы на другую. Любое незначительное событие, нарушающее обычный порядок вещей, способно вызнать кризисную ситуацию. Менеджер в напряженном ритме выполняет огромный объем работы, который постоянно увеличивается и требует значительных затрат энергии. Как выяснил Г. Минцберг в процессе наблюдений, в среднем каждый менеджер ежедневно прочитывает 36 писем, проводит восемь встреч и активно перемещается по кабинетам или производственным цехам. Довольно часто спланированный рабочий График нарушают непредвиденные события. Назначаются новые встречи. Даже находясь за пределами офиса, исполнительные директора читают деловую литературу, документацию и электронные письма.

Людей прельщает карьера менеджера. Действительно, она во многом привлекательна; однако на этом пути их ждет немало трудностей и разочарований.

Загруженность работой. Для менеджера в порядке вещей работать 70-80 часов в неделю, приходить на службу задолго до начала рабочего дня и уходить через несколько часов после его окончания.

Неослабевающее осознание долга. Работа менеджера практически никогда не прекращается. Джордж Поллард, руководитель отдела по работе с персоналом компании FedEx, говорит: «Менеджеры всегда должны быть начеку. Даже вне офиса мы являемся представителями своей компании».

Ответственность за других людей. Многие стремятся стать менеджерами, потому что их прельщает власть. Однако в реальности им оказывается не под силу контролировать и поддерживать дисциплину подчиненных.

Посередине между топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками. Для многих этот аспект становится камнем преткновения. Менеджеры (за исключением исполнительных директоров) чаще всего становятся связующим звеном между высшим руководством и рядовыми сотрудниками компании. Трудно заставлять людей делать то, что им не очень приятно, например работать сверхурочно или беспрекословно выполнять все предписания начальства. Даже когда менеджеры не согласны с решением высшего руководства, они обязаны выполнять их.

Одни люди не могут преодолеть разочарования менеджментом, другие чувствуют себя на посту менеджера как рыба в воде и получают эмоциональное удовлетворение от своей работы.

Подчиненным внушает доверие руководитель, берущий на себя ответственность, смело принимающий решения, честно признающий ошибки. Росту авторитета способствует также терпимость к слабостям людей, не мешающим работе.

Авторитет завоевывается долго, а теряется быстро. И главные причины этого – бездеятельность и перестраховка. Ошибки же на авторитет практически не влияют: от них никто не застрахован, исправить их при желании не трудно.

Обычно авторитетный лидер - руководитель от природы. Но что же делать, если его нет? Можно, пусть на время, поставить во главе дела просто умного, хорошо обученного специалиста. А для того, чтобы такого безошибочно подобрать, нужно знать качества, которые ему, в обязательном порядке, должны быть присущи. Существует три группы таких качеств: личные, профессиональные, организаторские и деловые.

К личным качествам в первую очередь относят честность и порядочность, предполагающие всегда соблюдение норм общечеловеческой морали, скромность и справедливость по отношению к окружающим. Руководитель должен стараться понимать своих подчиненных, видеть в них личности, достойные уважения, уметь разбираться в их поведении, быть человечным и заботиться о людях, стремиться к сотрудничеству, учитывая при этом интересы всех.

Менеджер должен быть принципиален во всех вопросах, уметь противостоять давлению как "сверху", так и "снизу", последовательно и твердо стоять на своем, не скрывать своих взглядов, защищать до конца те ценности, которые он исповедует, и помогать обретать эти ценности другим, посредством личного примера, а не морализирования, твердо держать данное слово.

Работа менеджера чрезвычайно тяжела, и поэтому одним из его важнейших личных качеств должно быть хорошее здоровье, которое помогает быть энергичным и жизнестойким, мужественно переносить удары судьбы, успешно справляться со стрессами. Для поддержания хорошего физического здоровья нужны постоянные тренировки, сбалансированные нагрузки, предполагающие смену видов деятельности - ведь отдых не в безделии, а в переключении на другую работу. Силы и энергию необходимо поэтому рационально распределять между всеми своими делами, чтобы в каждом добиться успеха, но нельзя приучать себя к постоянным, стабильным нагрузкам и время от времени разрушать привычные образцы действий, ибо, когда потребуется рывок, разомлевший руководитель на него уже не будет способен.

Однако одного физического здоровья менеджеру недостаточно. Он должен быть еще и эмоционально здоровым человеком, иначе просто не выдержит всех сваливающихся на его голову перегрузок.

Поэтому нужно заранее формировать у себя положительные эмоции: сопереживание, делающее человека гуманным; волнение, стимулирующее активность; заинтересованность и любознательность, помогающие продвигаться вперед и осваивать новые сферы деятельности; уверенность, придающая солидность.

Принятие управленческих решений требует от менеджеров не только квалификации, но и в эмоциональной зрелости, которая выражается в умении и готовности идти навстречу острым ситуациям, успешно справляться с ними, не делать переживаемой трагедии из поражений, неминуемых на жизненном пути любого менеджера.

Современный менеджер должен активно бороться с собственными недостатками; формировать у себя положительное отношение к жизни и работе; создавать "здоровое" окружение путем выдвижения и обучения людей, раскрытия их способностей и талантов, при этом не нужно опасаться потерять авторитет - в большинстве случаев сотрудники за такое отношение к ним платят, наоборот, признанием и благодарностью.

Другая группа качеств, необходимых любому менеджеру - профессиональные. Это компетентность, т.е. система специальных знаний и практических навыков. Она бывает специальной и управленческой. Это культура - общая, техническая, экономическая, правовая, информационная, психолого-педагогическая. Важен и ряд других моментов. Прежде всего, современного менеджера отличает хорошее знание действительности как внутренней, так и внешней, понимание целей фирмы и своего подразделения, умение видеть проблемы, выделять в них наиболее существенные стороны, быть восприимчивым к новизне и изменениям. Это невозможно без обладания умственными способностями выше среднего уровня, умения анализировать ситуацию, создавать и критически оценивать различные планы и программы, принимать решения, брать на себя ответственность за их выполнение, много и упорно работать для этого, быть энергичным и решительным.

Однако менеджер должен быть не только хорошо подготовленной и высоко образованной, но еще и творческой личностью.

От него требуется не только верить в свои творческие способности, но и ценить такие способности в других, уметь их мобилизовать и использовать, преодолевая все встречающиеся на пути препятствия. Для этого необходимо быть настойчивым, испытывать потребности в переменах, уметь порывать с традициями, воспринимать новые идеи и новаторские решения, систематически ими пользоваться. Творческий менеджер обычно работает с группами, используя метод мозговой атаки, поощряет свободное выражение эмоций и идей и непрестанно учится, в том числе и на собственных ошибках.

Творчество немыслимо без способности находить информацию и делиться ею с подчиненными; прислушиваться к окружающим независимо от того, кто они; держать себя откровенно с коллегами; добиваться обратных связей; не отгораживаться от того, что угрожает устоявшимся взглядам на мир, ставя при этом все под сомнение; понимать позицию других; везде находить людей, представляющих хоть какой-то интерес для фирмы.

Но наиболее важно для менеджера схватывать все налету, увязывать вновь приобретаемые знания со старыми, обладать умением и способностью учиться как на работе, так и вне ее, повышая компетентность, но избегая при этом однобокой специализации. Учеба обычно начинается с момента вступления в должность и никогда не прекращается.

Очередной группой качеств менеджера, определяющих его, собственно говоря, как менеджера, являются организаторские, а также деловые качества. Они отражают уровень организаторской культуры менеджера, владение технологией управленческой работы: подбором, расстановкой и использованием кадров, выработкой норм, нормативов и регламентов, личных планов и планов деятельности подразделений, служб, оперативных планов и планов-графиков проведения мероприятий, доведением заданий до исполнителей инструктажем, распорядительством, контролем.

К организаторским качествам нужно отнести, прежде всего, целеустремленность. Характер современной жизни требует от менеджера ясных и обоснованных целей. Без них он может испытывать недостаток твердости и решимости, упускать хорошие возможности, тратить время на пустяки. Поскольку в мире все меняется, чтобы удержаться на плаву, менеджер должен эти цели корректировать. Но целеустремленность заключается не только в том, чтобы цели устанавливать, а упорно к ним стремиться. Это и отличает менеджера от остальных работников.

Другим организаторским качеством, которое должно быть присуще менеджеру, является деловитость. Она заключается в умении четко и своевременно ставить задачи, принимать обоснованные решения, контролировать их исполнение, быть оперативным и распорядительным в действиях и поступках.

Важным организаторским качеством менеджера является энергичность, то есть способность заражать людей уверенностью, стремлением действовать путем логического внушения, личного примера, собственного оптимизма.

Менеджеру должна быть присуща дисциплина и контроль над собой. Без этого он не сможет ни призвать к порядку других, ни контролировать их деятельность. Поэтому менеджер должен контролировать свои эмоции и настроения, изучать эмоции других, чтобы найти подход к их поведению, а также контролировать дисциплину подчиненных.

Отличительной чертой менеджера должна быть повышенная работоспособность, умение трудиться напряженно, не принося себя в жертву и не становясь "работоманом" (в передовых компаниях считается дурным тоном для высших руководителей задерживаться в офисе после окончания трудового дня или брать работу на дом).

Силы нужно беречь для главного, не растрачивать их по-пустому, уметь отдыхать, в том числе и во время командировок. Менеджер должен быть коммуникабельным, контактным, т.е. общительным, направленным на внешний мир, проявляющим интерес к окружающим. Он должен уметь располагать к себе людей, слушать и понимать их, убеждать в своей правоте.

С точки зрения контактности можно выделить несколько типов менеджеров.

Во-первых, те, кто большую часть времени, примерно 2/3, тратит на своих подчиненных и только 1/3 на осуществление внешних связей.

Во-вторых, те, кто уделяет и тому и другому примерно поровну времени.

В-третьих, те, кто осуществляет только вертикальные контакты с начальством и подчиненными, но не желает знаться с коллегами своего уровня.

В-четвертых, те, кто сторонится вообще всех контактов.

Первый и второй типы менеджеров хороши для оперативного управления, четвертый - для стратегического. Третий и четвертый типы менеджеров не отвечают вообще требованиям, предъявляемым к современным управляющим.

Важная черта менеджера - реализм. Он должен уметь правильно оценить свои возможности и возможности подчиненных, их поступки, не витать в облаках, тогда не так больно будет падать при неудаче.

Хороший менеджер характеризуется здоровым оптимизмом и уверенностью.

Руководить людьми без уверенности в себе невозможно. Уверенные люди знают, чего хотят. Они никогда не прибегают к обходным путям. Их взгляды на проблемы всегда четкие и ясные, и они стремятся к тому, чтобы все об этих взглядах знали, а поэтому высказывают свободно свою точку зрения, добиваясь, чтобы их услышали и поняли, но при этом уважают других людей и их мнения.

Хороший руководитель должен уметь обеспечивать сопричастность сотрудников к работе. Для этого необходимо правильно поощрять людей, превращать любую, даже самую нудную работу в увлекательную игру, отыскивая нестандартные подходы и неизвестные грани в деле решения проблемы, сдабривать свои действия известной долей авантюризма для пущей привлекательности. Он должен считаться с желанием подчиненных добиться определенного положения в этом мире, знать их идеалы и способствовать реализации их в жизнь.

Но самое главное - менеджер должен обладать умением руководить, организовывать и поддерживать работу коллектива, быть готовым к действиям, риску. Он должен уметь определить объем своих служебных полномочий, возможность действовать независимо от руководства, побуждать людей к повиновению, избавляться от балласта, а оставшимся помочь стать самими собой, а не поднимать под себя. Для этого менеджер должен обладать терпимостью к слабостям людей, не мешающим работать, и нетерпимостью ко всему, что препятствует успешному решению стоящих перед ним и коллективом задач. Нужно иметь в виду, что не существует, и не будет существовать менеджера, обладающего универсальными способностями и одинаково эффективно действующего в любой ситуации.