

ТРЕБОВАНИЯ К СОВРЕМЕННОМУ МЕНЕДЖЕРУ

ВОЛОДЬКО О. М.

Белорусский национальный технический университет

Управление как процесс всегда содержит объект и субъект. Существуют два основных возможных варианта объекта управления: организация (коллектив) и личность (работник). Статья посвящена не объекту, а субъекту управления – менеджеру.

Менеджер – это человек, профессионально управляющий социально-экономическими и производственными процессами. В качестве подробной характеристики можно составить портрет менеджера. Портрет менеджера – это совокупность трех сложных составляющих: биографических данных, природных свойств и приобретенных качеств [1, с. 192]. К каждой из этих составляющих предъявляются определенные требования.

К биографическим данным относят образование, опыт руководящей работы, возраст, пол.

Для менеджера образование имеет важнейшее значение. Следует отметить, что, как правило, менеджеры имеют два и более высших образования. В управление долгое время приходили специалисты из других сфер деятельности: инженеры, экономисты, юристы, финансисты и др. Руководители не имели специального образования, а опыта набирались в процессе управленческой деятельности. Параллельно они занимались самообразованием.

Однако уже в 1920-е гг. и в США, и в Европе поняли, что научному менеджменту можно и нужно учить. Появляются первые курсы менеджеров. Впоследствии они переросли в специальные школы менеджмента и бизнеса. Наиболее серьезные из них предлагали 2-летний курс обучения на базе какого-либо ранее полученного высшего образования. Причем слушателями в эти школы направлялись молодые специалисты, проявившие способности к управленческой деятельности. Такая практика специального управленческого образования как второго высшего просуществовала в XX в. довольно долго – несколько десятилетий.

В университетах и колледжах Западной Европы и США в 1960-е гг. появились управленческие специальности для студентов. Однако первое высшее образование в этом случае, как правило, соединяло в себе две специальности. Кроме управления, студент получал еще одну специальность. Обычно это были «экономист-менеджер», «инженер-менеджер», «юрист-менеджер» и др. С 1990-х гг. такие специальности появились и в вузах Беларуси.

Однако действующий в нашей стране корпус руководителей состоит главным образом из людей, не имеющих управленческого образования. Это специалисты, выдвинутые на руководящую работу в результате профессиональной практики. Курсы и семинары не могут заменить системных знаний по теории и практике управления. Недостаток управленческого образования является одной из важнейших причин низкой эффективности руководящих кадров.

Специальное образование по теории и практике управления для современного менеджера обязательно. А вот какое это образование – первое высшее или второе – не столь существенно. Хотя практика показывает, что второе образование выбирается более сознательно, и в этом есть свое преимущество. Однако первое образование, как правило, является более фундаментальным.

Вторым элементом биографических данных является опыт руководящей работы. Он включает в себя ряд показателей: продолжительность работы на руководящих постах, «ступеньки служебной лестницы», личные достижения руководителя, пройденная «школа».

Самый простой показатель – это продолжительность работы на руководящих постах. Он обозначает количество лет управленческой деятельности.

«Ступеньки служебной лестницы» показывают, какие посты занимал руководитель, как долго он оставался на том или ином посту.

Считается хорошим показателем, если руководитель последовательно, со ступеньки на ступеньку, поднимался по служебной лестнице. В результате он из личной практики знает работу своих подчиненных. Если же руководитель «перепрыгивал» через несколько ступенек, в его понимании содержания управления на разных уровнях непременно окажутся пробелы. Такой карьерный «взлет» вызывает подозрение, что выдвижение происходило не по заслугам, а по протекции.

Однако перечень должностей, на которых работал руководитель, дает о нем только частичную информацию. Гораздо важнее результаты его труда. Чего он добился на той или иной должности? Иными словами, важнейшим элементом портрета менеджера являются его личные достижения как руководителя на каждой из «ступенек» карьеры, его управленческая эффективность.

Для становления менеджера важнейшей составляющей является практическая «школа», т. е. его работа под руководством известных управляющих. Рядом с талантливым лидером молодые менеджеры получают неоценимую практику управленческой деятельности. При этом легко и естественно усваиваются стиль, методы, формы, приемы, на постижение которых в других условиях потребовалась бы масса времени, к тому же при гораздо более низких результатах.

Сегодня много споров ведется вокруг того, каким должен быть возраст руководителя определенного уровня. В пользу зрелого возраста приводят мудрость, опыт, предсказуемость. К недостаткам относят консерватизм, усталость, боязнь риска. Молодые руководители отличаются энергичностью, новыми знаниями, творческим поиском. Однако вероятность управленческих ошибок у них значительно выше.

В теории управления существует понятие «психологический возраст». Энергичность, стремление к новизне и творчеству может сохранить в себе и достаточно зрелый

и по физиологическому возрасту руководитель. В то же время молодой менеджер совсем не обязательно является сторонником инноваций и рискованных решений.

В рамках управленческой команды проблема возраста решается сочетанием разновозрастных участников. На более низких уровнях

управления, где нет необходимости в командном руководстве, используется следующий прием. Зрелому руководителю предлагается молодой заместитель. И наоборот. При умелой комбинации кадров можно успешно соединить опыт и мудрость зрелости с энергией и инициативностью молодости.

В теории управления проблема пола получила название гендерной. Долгое время считалось, что эффективным руководителем может быть лишь носитель логического склада ума, т. е. мужчина. Женщина для этой роли мало подходит из-за своей нелогичности и эмоциональности. Сегодня позиции в этом вопросе существенно изменились.

Появились две концепции, согласно которым женщина может быть эффективным руководителем. Первая заключается в том, что значительное число женщин (около 15 %) обладают мужским складом ума и характера. Поэтому они вполне могут освоить такую «мужскую» профессию, как руководитель. Причем это возможно даже на уровне высших политических и государственных деятелей. Примерами могут служить Индира Ганди, Маргарет Тэтчер, Беназир Бхутто и многие другие.

Интерактивный стиль руководства стал второй концепцией в защиту женщин-менеджеров. Эмоциональное единение руководителя с сотрудниками оказалось весьма эффективным управлением для многих организаций, особенно творческих. В этом случае женщине-менеджеру вовсе не обязательно усваивать «мужской» стиль, играть «на поле мужчин». Наоборот, использовать надо как раз не логику и мужественность, а эмоциональность и женственность.

Таким образом, гендерные различия в управлении не создают непреодолимых препятствий для женщин – профессиональных руководителей. Они образуют лишь специфику, которую надо знать и учитывать.

Природные свойства названы второй составляющей портрета менеджера. Они исключительно важны для руководителя. В их число входят: харизматичность, интеллект и эмоциональная устойчивость.

Харизматичность – это природная способность к лидерству. Естественное умение одного человека вести за собой других дается от природы. Такому человеку верят без сомнений,

подчиняются без принуждения. За ним готовы идти, даже не слишком задумываясь – куда.

Носитель харизматичности – это обычно человек ответственный и умный, который направляет свой дар во благо людям. Для него же самого часто это тяжкий «крест». Ответственность за судьбы других является серьезной ношей. К сожалению, харизматичность может быть дана и людям амбициозным и безответственным. В этом случае данный природный дар может быть использован другим во вред.

Таким образом, харизматичность как природное свойство личности может иметь две направленности: «на себя» и «на других». Направленность «на других» приведет к использованию данного таланта для служения людям. Направленность же «на себя» может привести к использованию харизматичности «на власть ради власти», в угоду личным амбициям.

Вторым элементом природных свойств является интеллект, т. е. природная способность к эффективной умственной деятельности. Различают три вида интеллекта: теоретический, практический и творческий. Теоретики-психологи управления воспринимают их как равнозначные, никоим образом не ставя один выше другого.

Способность оперировать знаниями – анализировать, обобщать, логически мыслить – это теоретический интеллект.

Способность осуществлять эффективную деятельность – выстроить алгоритм, организовать, корректировать, добиться результата – это интеллект практический. Российский психолог Б. М. Теплов пишет: «Нет ни малейшего основания считать работу практического ума более простой и элементарной, чем работу ума теоретического» [2, с. 84].

Способность к созданию произведений искусства является творческим интеллектом. Однако у него есть еще одна грань – креативность, которая обозначает способность к нестандартным решениям. Последнее весьма существенно для менеджера.

Сравнительная значимость теоретического и практического интеллектов для менеджеров очевидна. Практический интеллект менеджеру гораздо нужнее. Именно он является основой эффективной практической управленческой деятельности.

У носителей теоретического интеллекта есть один существенный недостаток – они сложно принимают решения, так как оперируют слишком большим количеством информации, многочисленными переменными, учитывают множество факторов. Из-за этого возникают проблемы в принятии решений, что для менеджера является серьезным минусом. Зато такие люди могут быть незаменимыми в роли советников крупных руководителей. Их знания и аналитические способности могут существенно повысить эффективность управления.

Способность воспринимать динамичную эмоциональную нагрузку без заметного изменения качества своей деятельности называется эмоциональной устойчивостью. Эмоциональная устойчивость обычно сопровождается уравновешенностью и стрессоустойчивостью. Это позволяет человеку не терять самообладания в самых сложных ситуациях. Никакие отрицательные явления не могут их вывести из себя, лишиться рассудка, значительно снизить продуктивность их умственной и практической деятельности.

Приобретенные качества выступают третьей составляющей портрета менеджера. В их число входят: предприимчивость, целеустремленность, надежность, коммуникабельность. Именно эти черты важны для профессионального руководителя. Рассмотрим их несколько подробнее [3, с. 12].

Умение использовать различные варианты рассматривается как предприимчивость. Ситуация в менеджменте постоянно меняется, поэтому нельзя ходить исключительно по «проторенным тропам». Динамика, наличие рисков подсказывают решение о том, что нельзя «класть все яйца в одну корзину».

Умение сосредоточиться на главном, довести начатое дело до конца называется целеустремленностью. С этой чертой связаны настойчивость, решительность, уверенность в себе. Любое дело нельзя бросать на полпути. В то же время это не означает слепого следования за планом. Если ситуация изменилась настолько, что требуется коррекция в постановке цели, целеустремленный человек решительно идет на это.

Умение безусловно выполнять взятые на себя обязательства называется надежностью. Это не только умение держать слово, но еще

и предсказуемость, отсутствие авантюризма. Сотрудничество с надежным партнером весьма желательно, в этом случае существенно уменьшается величина риска.

Умение общаться с разными людьми является коммуникабельностью. Эта черта означает способность легко входить в контакт, убедительно говорить. И, что не менее важно, умение заинтересованно слушать, располагать к себе собеседника.

Для того чтобы менеджер сформировал в себе указанные черты, надо немало поработать над собой, проявить волю и трудолюбие. Все это, в конечном счете, также добавляет важные штрихи в портрет менеджера.

Современный характер управленческой деятельности предъявляет к профессионализму и личности менеджера серьезные и достаточно специфические требования. Менеджмент является весьма динамичной наукой и практикой. Поэтому неудивительно, что профессиональные требования к менеджеру постоянно меняются. К тому же руководитель – это в значительной степени творческая и индивидуализированная профессия. Поэтому вполне уместен вопрос о профессионально-психологических требованиях к современному менеджеру.

Круг особенностей современного руководителя можно определить так: специфические задачи менеджера, факторы его успеха, психологическая направленность, знание типичных ошибок в деятельности руководителя и законов управления [4, с. 16].

Специалисты выделяют четыре задачи современного менеджера: сделать интересной свою профессиональную жизнь; сделать интересной профессиональную жизнь подчиненных; обеспечить эффективность работы коллектива; сделать интересной свою личную и семейную жизнь [1, с. 14].

Много внимания современная теория менеджмента уделяет различиям между эффективным и неудачным руководителем. Соответствующий анализ позволяет сформулировать факторы успеха менеджера. Их можно свести к четырем пунктам: «работа как удовольствие», современные подходы в работе с людьми, креативность, профессиональная управленческая подготовка.

Первым фактором успеха менеджера выступает «работа как удовольствие». Она связана

с решением соответственно первой из стоящих перед ним обозначенных выше задач. Управленческая работа ни в коем случае не должна быть в тягость. Иначе ею просто не надо заниматься, а поискать себя в другой сфере деятельности. Так, известный американский бизнесмен Хаммер говорил: «Для меня бизнес не средство обогащения. Это удовольствие от нестандартной работы».

Интерес к управленческой деятельности не является спонтанным, не зависящим от усилий человека явлением. Специальными волевыми усилиями менеджер может многое сделать в том, чтобы вызвать в себе желание заниматься управленческой деятельностью, находить в этом удовольствие. Конечно, это непросто. Есть такое выражение: «Нравится то, что получается». Поэтому процессы профессионального роста и психологического настроения должны развиваться параллельно. В этом случае они будут дополнять и усиливать друг друга.

Второй фактор успеха менеджера – современные подходы в работе с людьми – соответствует его второй задаче. Это очень непростой фактор. Его значимость и сложность понимали теоретики менеджмента еще на этапе научной организации труда. Уже тогда было ясно, что управлять машинами и процессами гораздо легче, чем людьми.

Сегодня есть вполне квалифицированные ответы на вопрос, что значит современные подходы в работе с людьми. Эти ответы подробно излагаются многими авторами. Среди них: командный стиль управления и организации труда, неформальное лидерство, высокая корпоративная культура, конструктивный психологический климат, современные приемы мотивации и др.

Третий фактор успеха менеджера – креативность – можно отнести к решению прежде всего третьей задачи. Креативность означает нестандартный подход к решению управленческих проблем, профессиональное предвидение, оправданный риск. Именно это позволяет менеджеру обеспечить эффективность работы возглавляемой им организации либо подразделения.

Четвертый фактор успеха менеджера – профессиональная подготовка – поднимает на должную высоту значение специальных знаний в области теории и практики управления. В ответ на усложнение характера управленческой

деятельности активно развивается и теория менеджмента. Она в состоянии дать ответ на самые сложные практические вопросы.

Сегодня руководители-самоучки неэффективны. Их время давно прошло. Современный менеджер должен иметь солидное базовое образование как по основам, так и по функциональным видам менеджмента. К тому же он должен быть нацелен на новизну, постоянно учиться, своевременно узнавать и овладевать новейшими достижениями менеджмента, умело заботиться о своих имидже и репутации.

Имидж – это образ человека в глазах других людей. Репутация – это оценочное суждение о человеке. От того, как воспринимают менеджера окружающие, в значительной степени зависит эффективность его профессиональной деятельности. Каждая личность вызывает у других определенное представление о себе. Причем связано это как с личностным, так и профессиональным статусом человека. Это особенно актуально для руководителей. Власть человека над людьми зависит не только от его интеллекта и профессионализма, но и от производимого им впечатления, его привлекательности.

В качестве третьей особенности современной профессии руководителя названа психологическая направленность. Она обозначает внутренние приоритеты в профессиональной деятельности менеджера. Различают четыре вида направленности на: задачи организации, персонал, мнение начальства, себя.

Направленность менеджера на задачи организации означает приоритет производственной деятельности. В этом случае решению производственных задач подчинены все усилия менеджера. Обычно это «руководитель-трудоголик», который ради дела не считается со своим личным временем и усилиями. Как правило, он требует того же и от подчиненных. Последнее далеко не всегда воспринимается положительно. Крайним проявлением направленности менеджера на задачи организации являются лозунги: «Достижение цели любой ценой» и «Цель оправдывает средства». Под этими лозунгами в истории было совершенно немало злых и даже кровавых дел. К сожалению, внимание к человеку и видение лишь производственных задач отличают многих отечественных руководителей и поныне. Однако это даже не вчерашний, а позавчерашний день менеджмента.

Направленность менеджера на персонал является своего рода противоположностью сказанному выше. В этом случае первостепенное внимание и заботу руководитель оказывает людям. Он много общается с подчиненными, в том числе в неформальной обстановке активно использует «обратную связь», т. е. информацию, идущую снизу вверх. Обычно такой руководитель пользуется расположением со стороны подчиненных.

Направленность менеджера на мнение начальства обычно связана с активным желанием «сделать карьеру», угодив руководству. Часто такая позиция характеризует не только неуверенность менеджера на своем посту, но и стремление удержаться на нем любыми способами. С профессиональной точки зрения, такие руководители не могут быть эффективными.

Направленность менеджера на себя принципиально не отличается от предыдущей. Такой руководитель превыше всего ставит личные интересы. Все остальное для него второстепенно и третьестепенно. Часто это граничит с административными злоупотреблениями, связанными с использованием служебного положения в личных целях.

Следует отметить, что среди вариантов психологической направленности менеджера оптимальным является сочетание первого и второго. Руководителю необходимо найти консенсус между целями производства и интересами людей. В этом и проявится профессионализм менеджера. К тому же это не противоречит здоровым карьерным устремлениям.

Любой руководитель не застрахован от ошибок. Однако в практике встречаются типичные ошибки, характеризующие недостаточно квалифицированного руководителя. Сегодня это особая сфера профессионального знания. В теории менеджмента для лучшего понимания и преодоления они сформулированы в образной форме. Специалисты выделяют шесть основных ошибок:

- наказание невиновных. Нередко руководитель не утруждает себя тем, чтобы досконально разобраться в профессиональных упущениях, причинах неудач. А иногда это происходит из-за субъективного отношения к отдельным работникам. В результате решения принимаются без должного анализа, «под горячую руку».

В итоге страдают невинные люди. А руководитель теряет свой авторитет;

- поощрение не причастных. Эта ошибка в чем-то противоположна предыдущей. В то же время причины их совершения практически совпадают. В итоге за достижения одного поощряется другой;

- сырые решения. Эта ошибка связана с принятием решений на основании неполной либо недостоверной информации, без участия специалистов, экспертов. Руководитель не позаботился о том, чтобы более основательно подготовить решение. В результате подобное решение в принципе не может быть правильным;

- собственная безгрешность. Данная ошибка может быть тесно связана с предыдущей. Однако суть ее в другом. Руководитель никогда не признает своих ошибок. Он всегда обвиняет других, перекладывает ответственность «с больной головы на здоровую». Руководитель страдает неумением признавать свои ошибки, даже если они всем очевидны.

- навешивание ярлыков. Некоторые руководители оценивают не проступок, а личность человека, который его совершил. При этом данная оценка подается как характеристика определенного качества, присущего данной личности. Например: «лентяй», «бездельник» и др. Люди непроизвольно стараются оправдать данные им характеристики. Если человека похвалили, он стремится соответствовать этому. И наоборот. «Если человека долго называть свиньей, он в конце концов захрюкает», – гласит русская народная пословица;

- наличие «любимчиков» и «изгоев». Все люди субъективны в своих оценках и отношениях. Однако иные руководители открыто демонстрируют свое особенное отношение к отдельным подчиненным. На одном полюсе находятся «любимчики» или даже «фавориты», которые пользуются особым расположением руководителя, на другом – «изгой», которые находятся в немилости у начальника. Такое деление подчиненных подрывает авторитет самого руководителя.

Если руководитель хочет соответствовать статусу современного менеджера, то он должен знать типичные ошибки и не допускать их в своей деятельности.

Важным и интересным профессиональным знанием для менеджеров являются психологические законы управления и общения. В специальной литературе можно встретить их изложение в образной или даже юмористической форме. Однако, несмотря на юмор, в формулировках этих законов скрыт глубокий смысл. Поэтому их в значительной степени следует принимать всерьез. Многие законы имеют своего автора. Назовем некоторые из них.

Закон Хлейда: «Решение сложной задачи поручайте ленивому сотруднику – он найдет легкий путь».

Закон Ханта: «У любой великой идеи есть недостаток, равный или превышающий величие этой идеи».

Закон Хенлона: «Не усматривайте злого умысла в том, что вполне объяснимо глупостью».

Закон Хокинса: «Прогресс состоит не в замене неправильной теории на правильную, а в замене неправильной на неправильную же, но уточненную».

Закон Мейера: «Усложнять – просто, упрощать – сложно».

ВЫВОД

Таким образом, характер современной управленческой деятельности предъявляет к руководителям достаточно высокие как профессиональные, так и личностные требования. Знать их и соответствовать им является непременным условием работы менеджера. Без этого эффективное управление невозможно.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Володько, В. Ф.** Основы менеджмента / В. Ф. Володько. – Минск, 2006.
2. **Теплов, Б. М.** Ум полководца – практический интеллект / Б. М. Теплов. – М., 1995.
3. **Андреева, В. И.** Саморазвитие менеджера / В. И. Андреева. – М., 1995.
4. **Друкер, П.** Эффективный управляющий / П. Друкер. – М., 1994.

Поступила 12.12.2007