

# Мастерство МЕНЕДЖЕРА

**Деятельность менеджера не укладывается в какую-то одну плоскость и требует от индивида обладания широким кругом навыков.**

**Выделяют 3 категории:**

- Концептуальные**
- Человеческие**
- технические**

**Концептуальные навыки** — это когнитивные (познавательные) способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязи ее частей. К числу таких навыков относятся *мышление менеджера, его умение обрабатывать поступающую информацию и его способности к планированию.* Менеджер должен представлять себе как роль каждого отдела фирмы в организации, положение компании в отрасли, так и ее роль в обществе и более широкой деловой и социальной среде. Это помимо всего прочего предполагает и *способности к стратегическому мышлению, т. е. оценке долгосрочных перспектив организации.*

Концептуальные навыки необходимы всем менеджерам, но особое значение они имеют *для руководителей высших уровней организации*, которые должны уметь схватывать суть каждой возникающей ситуации, выделять важнейшие ее факторы и предугадывать дальнейшее развитие событий.

К примеру, структура и организация деятельности основного производителя программного обеспечения Microsoft Corporation отражают концептуальные навыки ее основателя Билла Гейтса. Четко сформулированные цели бизнеса известны всем ее работникам, Microsoft получает миллиардные доходы и укрепляет свою репутацию лидера отрасли. Сам У. Гейтс активно участвует в координации деятельности бизнес-единиц компании (специализирующихся, к примеру, на программировании или маркетинге) и одновременно развивает свою концепцию компании, делегируя дополнительные полномочия наиболее сильным менеджерам. Как отмечал Скотт Оки, старший вице-президент по продажам и маркетингу Microsoft в США: «Каждая часть компании живет своей собственной жизнью, а Билл [Гейтс] — выполняет функции объединяющего их клея».

По мере того как менеджер продвигается на верхние уровни иерархии организации, он должен уделять все больше внимания развитию концептуальных навыков. В противном случае его путь на вершину «пирамиды» может закончиться на дальних подступах к ее вершине. Например, старший инженер, который с головой погружен в технические проблемы, не задумываясь о стратегии развития организации, вряд ли добьется успеха, если ему будет поручено руководство компанией, ибо такие обязанности высших менеджеров, как принятие решений, распределение ресурсов и проведение изменений требуют более широких взглядов.



# Человеческие навыки

Под человеческими навыками понимают способности менеджера к работе с людьми и посредством людей, а также умение эффективно взаимодействовать в качестве члена команды, *проявляющиеся в том, как менеджер относится к сотрудникам*: как он мотивирует их, как содействует их деятельности и координирует ее, подает пример, как он общается и разрешает конфликты. Обладающий развитыми человеческими навыками менеджер *мотивирует подчиненных к самовыражению, стимулирует их вовлеченность в деятельность организации*. Так, Рита Бейли, менеджер по персоналу в Southwest Airlines (компании, которая связывает свои успехи прежде всего со своими работниками), использует человеческие навыки в ежедневном общении с сотрудниками организации и желающими занять свободные места в ее рядах, стремясь определить перспективы их адаптации к внутренней культуре компании. Проведение доброжелательных и вместе с тем информативных собеседований требует от Р. Бейли хорошо развитых человеческих навыков и знания людей. Такой менеджер, как Рита Бейли, любит других людей и пользуется взаимностью. Вспомним, к примеру, Барри Меркина, председателя совета директоров Dresher (крупнейшего американского поставщика комплектующих для производства мебели), любимца своих работников. Он регулярно посещает заводские цеха, обменивается шутками с работниками, мотивируя их к труду. По «большим праздникам» в столовой менеджеры в поварских колпаках подносят своим сотрудникам жареных цыплят.

Роль человеческих навыков менеджера постоянно возрастает, чему способствуют и глобализация, и возрастание степени многообразия рабочей силы. Хороший менеджер всегда внимателен к людям. Джон Вандерпоул, руководитель одной из команд в компании American Express Financial Advisors, отмечая общие достижения, устраивает обеды для всех 20 ее членов. Бывший автогонщик Роджер Пенске, выкупивший переживающую не самые лучшие времена Detroit Diesel у компании General Motors, в качестве первого антикризисного мероприятия выбрал мотивацию сотрудников. Разрешая возникающие проблемы, он отвечал на сотни вопросов работников, регулярно встречался с представителями профсоюзов, используя свои человеческие навыки для того, чтобы мотивировать персонал к быстрому и вежливому обслуживанию покупателей. И в первый же год работы под его руководством объем продаж двигателей для грузовиков возрос на 25%. Эффективные менеджеры в одно и то же время исполняют роли и капитанов своих команд, и помощников подчиненных, и тренеров, и воспитателей. Они доверяют своим сотрудникам, помогают им раскрыть свой потенциал, осваивать управленческие навыки.

# Технические навыки

Это специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач, т. е. *навыки использования методов, технологий и оборудования, необходимых при выполнении конкретных функций, таких как исследования и разработки, производство или финансы.* Владение менеджера техническими навыками предполагает наличие профессиональных знаний, аналитических способностей и умения правильно применять инструментальные и иные средства для разрешения проблем в данной конкретной области. Опираясь на свои технические навыки, Родни Мотт, главный инженер нового сталелитейного завода Nucor в Арканзасе (США), принял решение о необходимости установки нового литейного оборудования стоимостью более \$ 50 млн, что позволило удвоить объем производства (до 36 тыс. т стали в неделю). Особенно важны технические навыки на низших организационных уровнях. Многие работники получают свою первую управленческую должность (т. е. становятся менеджерами) благодаря прежде всего своим навыкам в технической области. Однако по мере продвижения по ступенькам иерархии потребность в них уменьшается, а значение человеческих и концептуальных навыков возрастает.



# Роли менеджеров

Исследования Г. Минцберга и других ученых показывают, что управленческая деятельность может быть описана в терминах исполнения менеджерами десяти основных ролей. **Роль** — это набор представлений о поведении менеджера. Основные роли могут быть сгруппированы в три концептуальные категории: *информационные (управление информацией), межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями)*. Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге и обеспечивает выполнение всех четырех управленческих функций (планирование, организация, лидерство и контроль). Для облегчения понимания основных моментов деятельности менеджера существуют категории и роли, но следует помнить, что в реальной жизни «смена масок» происходит практически мгновенно, фактически речь идет о разных гранях одной главной роли. Или, как отмечает Г. Минцберг: *«Менеджер, который только осуществляет коммуникации или только размышляет, не имеет ни единого шанса на успех, и только тот, кто "делает", может справиться с любой проблемой в одиночку»*.

Категория	Роль	Виды деятельности
Информационные	Наблюдатель	Поиск и получение информации; просмотр периодической печати и отчетов, личные контакты
	Проводник	Передача информации другим членам организации; рассылка напоминаний и отчетов, телефонные звонки
	Оратор	Информирование внешних субъектов; речи, отчеты, записки
Межличностные	Глава	Проведение церемониальных и символических мероприятий; встречи гостей, подписание юридических документов
	Лидер	Руководство и мотивация подчиненных; обучение, консультации и коммуникации с работниками
	Связующее звено	Поддержание информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами; почта, телефонные разговоры, встречи
Связанные с принятием решений	Предприниматель	Инициация новых проектов; поиск новых идей, завоевание сторонников
	«Пожарный»	Урегулирование споров и иных проблем; разрешение конфликтов между подчиненными; адаптация к кризисам во внешней среде
	Распределитель ресурсов	Решения о выделении ресурсов; составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов
	Участник переговоров	Участие в переговорах с профсоюзами о контрактах, зарплатах, закупках, бюджетах; представление интересов отделов

# Менеджмент в малом бизнесе

Малый и средний бизнес играет все более важную роль в экономике. Каждый месяц регистрируются сотни новых компаний, организуемых людьми, которые попали под сокращение штатов в корпорациях или добровольно покинули мир большого бизнеса в поисках более спокойной деятельности и здорового баланса между работой и семьей. Многие малые предприятия создают женщины и представители этнических меньшинств, которые столкнулись с предвзятым отношением к себе в крупных компаниях.

Но деятельность менеджеров даже малых фирм под воздействием глобальной конкуренции, государственного регулирования и новых требований покупателей постоянно усложняется. Ключом к успеху является *высокий профессионализм и деловая сметка руководства фирмы*. Недавнее исследование тенденций развития малых предприятий показало, что почти половина респондентов воспринимают неадекватные управленческие навыки как непосредственную угрозу для своих компаний. В то же время в крупных организациях число таких ответов не превышало 25 %.

Интересно, что в малом бизнесе распределение управленческих ролей существенно отличается от их «штатного расписания» у корпоративных менеджеров. В небольших компаниях на первый план выходит роль оратора, так как каждый ее менеджер должен продвигать свою не очень известную, но развивающуюся фирму во внешний мир. Также важна роль предпринимателя: менеджеры должны подходить к своей работе творчески, генерировать и реализовывать новые идеи, способствующие повышению конкурентоспособности компании. Роли лидера и информационные роли имеют меньшее значение.



Еще одна сфера применения управленческих талантов — некоммерческие организации (общественные организации, университеты, городские администрации, больницы, государственные школы, симфонические оркестры, музеи). Многие менеджеры современных некоммерческих организаций — настоящие лидеры: они доводят до подчиненных свое видение цели и высшей миссии, мотивируют их к труду, высказыванию новых идей, в случае необходимости удаляют целые уровни вертикальных организационных структур. Очевидно, что в некоммерческих организациях менеджеры должны уделять особое внимание ролям главы (коммуникации с общественностью), лидера (мотивация работников при меньших финансовых возможностях) и распределителя ресурсов (изыскание и использование государственной и частной помощи). Мир малых предприятий и некоммерческих организаций все более усложняется, и менеджеры должны стремиться к расширению своего «репертуара», совершенствоваться во всех трех категориях ролей, эффективно управлять информацией, людьми и действиями.

*Менеджмент — и искусство, и наука.* Искусство, потому что многим из необходимых менеджеру навыков невозможно научиться, даже читая пусть самые умные книги. Менеджмент, как и игра в бильярд или теннис, требует практики. Но это и наука. Приходится иметь дело с огромной и постоянно пополняющейся базой знаний и данных о процессе управления и методах повышения эффективности работы организации, которые можно усвоить с помощью учебников. Таким образом, менеджер должен иметь формальное образование и практический опыт, уметь сочетать науку и искусство.

В течение ближайших нескольких лет менеджеры должны будут полагаться в основном на человеческие и концептуальные навыки, но применять они их будут по-новому. Главные перемены, которые уже видны на горизонте и к которым стоило бы подготовиться, включают в себя смену взглядов, или парадигм, теорию хаоса и глобализацию.

