

Интегрированная модель качеств менеджера

1. Менеджмент как система: основные объекты управления организацией
2. Интегрированная модель качеств менеджера: системный подход

1. Менеджмент как система: основные сферы управления организацией

Современный *менеджмент* представляет собой сложную, многогранную деятельность по управлению социально-экономическими объектами, отношениями и связями, которая интегрирует в себе четыре основных подсистемы:

- *управление организацией в целом;*
- *управление самим собой;*
- *управление производством;*
- *управление людьми.*

Базовым, основным, объектом менеджмента, в первую очередь, считается *организация*, т.е. объединение людей, совместно реализующих определенную программу деятельности и действующих на основе определенных правил и процедур. Чтобы по праву считаться организацией, это объединение людей должно соответствовать нескольким обязательным требованиям¹:

1. наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этого объединения (группы);
2. наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
3. наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Именно организации составляют основу мира менеджеров. Именно она является причиной, обусловившей существование менеджмента как профессии. В дальнейшем вы узнаете, что организации могут быть формальными и неформальными, простыми и сложными, крупными и малыми. Но все нуждаются в управлении.

Сущность менеджмента в данном случае заключается в умении *выстраивать систему и процессы управления в данной организации, а также координировать и согласовывать все функции менеджмента в организации – как общие, так и конкретные*. Напомним, что к *общим функциям* менеджмента относятся планирование, организация, мотивация и контроль: именно это функции составляют управленческий цикл в абсолютно любой организации – коммерческой или некоммерческой, крупной или небольшой. *Конкретные функции* менеджмента связаны с управлением отдельными видами деятельности в организации и включают в себя функции по управлению производством, персоналом, маркетингом, инновациями, финансами, материально-техническим обеспечением и т.п.

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело. 1995. С. 31.

Поскольку организация есть группа людей, объединенных общей целью и общей деятельностью, менеджер, управляя организацией, должен управлять и людьми, составляющими эту организацию. Именно поэтому управление людьми считается важнейшей подсистемой современного менеджмента.

Объектом менеджмента здесь становится *трудовой коллектив*, сформированный для выполнения организационных задач, или *персонал организации*.

Сущность и цель менеджмента будет заключать уже в том, чтобы *создать работоспособный и продуктивный коллектив единомышленников*, разделяющих цели организации и имеющих возможность удовлетворить собственные потребности за счет эффективного и своевременного достижения организационных результатов. Основной задачей менеджера становится координация деятельности множества людей, ориентация их на достижение общеорганизационной цели. Однако не следует забывать о том, что каждый член организации является носителем и некоторых персональных целей, интересов, нужд и потребностей, и если он не получит возможности реализовать эти персональные цели в рамках организации, то он не будет заинтересован в производительном труде, не станет лояльным (преданным организации) сотрудником. Поэтому задачей менеджера в рамках управления людьми становится также создание условий для удовлетворения их нужд и потребностей (что, как вы узнаете из последующих управленческих дисциплин, возможно при эффективной реализации функции мотивации).

Любая организация занимается определенным видом деятельности, что-то производит: будь то продукт в вещественной форме или нематериальная услуга. Именно деятельность становится предпосылкой и средством достижения поставленной организацией цели. Поэтому современный менеджер должен уметь эффективно управлять *производством (производственными процессами или бизнес-процессами)*.

Важнейшим объектом менеджмента, таким образом, является **производственная деятельность**, т.е. процессы создания и реализации конкретных видов продукции путем переработки исходного сырья и материалов.

Сущность менеджмента проявляется в умении *формировать и поддерживать высокоэффективный режим производственной деятельности*, обеспечивая стабильность экономического положения предприятия, получение прибыли и создание условий для инноваций и инвестиций.

Наконец, еще одним обязательным объектом менеджмента в современной организации становится *сам менеджер* и его собственная деятельность. Для того чтобы обеспечить реализацию общеорганизационных целей и программ, менеджер должен организовать свою собственную работу максимально эффективным образом.

Для этого он должен уметь формулировать жизненные цели (не только профессиональные, но и персональные) и добиваться их реализации, научиться контролировать свою работу и свое поведение, не забывать о саморазвитии и самосовершенствовании. Этим и занимается *самоменеджмент*, или управление самим собой.

Таким образом, современный менеджер, с одной стороны, управляет организацией в целом, с другой – он должен эффективно управлять самим собой. С одной стороны, он обязательно управляет производственными процессами в организации (производством), а с другой – управляет людьми, которые эти процессы осуществляют (рис.1). Для грамотного и эффективного управления всеми названными объектами современный менеджер должен обладать некоторыми необходимыми качествами, причем как профессиональными, так и личностными, о которых и пойдет речь далее.



Рис. 1. Система качеств обходимых современному менеджеру

Прежде чем перейти к рассмотрению профессиональных и личностных качеств современного менеджера, определимся с самими понятиями «*профессиональные качества*» и «*личные качества*».

Профессиональные качества человека, в самом простом понимании, это качества, отличающие его от представителей других профессий. Однако сегодня подход к пониманию профессиональных качеств человека становится гораздо глубоким.

Профессиональные качества – это все те качества, которые выделяют профессионала среди представителей своей же сферы деятельности (вспомните модель «*professional 7+*», рассмотренную нами в прошлой лекции). То есть речь идет об *определенных универсальных качествах человека и профессионала, вне зависимости от конкретной сферы деятельности, формирующих его высокую профессиональную компетентность и благодаря которым он становится эффективнее всех остальных.*

Фундамент профессиональных качеств (фактически для любой современной профессии) составляют *профессиональные знания, навыки, умения, способности; системное мышление и работа с информацией; коммуникабельность и сотрудничество.* Сам же перечень достаточно широк.

Группой исследователей была предпринята попытка сформировать максимально полный список профессионально важных и значимых деловых качеств личности², представленный ниже.

² Профессиональные качества человека: полный список профессионально важных и значимых деловых качеств личности [электронный ресурс]. – <http://chelpo.ru/get-professional/professional-qualities>

Итак, *профессионал*:

1. ориентирован на работу с реальными проблемами в реальных ситуациях;
2. располагает большим набором хорошо работающих методов, удачных шаблонов;
3. способен создать новый метод под конкретную задачу;
4. отличается комплексным подходом к рассмотрению ситуации;
5. ищет и находит простые решения в сложных ситуациях;
6. обладает знаниями, навыками, умениями и опытом в деле, которым занимается;
7. применяет знания на практике;
8. не уверен, что он все знает и умеет;
9. способен к самообучению;
10. хорошо знает других профессионалов в своей области и следит за их успехами;
11. знает и учитывает особенности соприкасающихся областей, сфер деятельности;
12. совершает минимум энергетических затрат;
13. умеет рисковать;
14. делает свою работу в кратчайшие сроки;
15. в работе ищет творческий элемент;
16. обладает своим уникальным «почерком»;
17. оценивает свой труд строже, чем окружающие;
18. учитывает воздействие собственного имиджа на окружающих;
19. не берется за работу, если она заранее внушает негативное отношение;
20. не берется выполнять работу в сжатые сроки и на условиях, при которых качество пострадает;
21. незаменим;
22. умеет работать в команде;
23. легко адаптируется к месту работы;
24. не станет брать на себя чужую или ненужную ответственность;
25. соревнуется не с коллегами, а с самим собой;
26. повышает благосостояние компании (если является сотрудником компании);
27. принимает ответственность не только за себя и свой труд, но и отчасти за работу всей организации (если работает в организации);
28. последовательно достигает всё более значимые цели;
29. выбирает адекватные средства достижения цели;
30. действует по плану;
31. умеет управлять временем;
32. тратит время только на целевую аудиторию;
33. умеет продать свое мастерство;
34. занимается своим делом ежедневно;
35. проявляет гражданскую позицию.

Профессионал, однако, это не просто деловая единица (причем, как мы уже поняли, наилучшая, эксклюзивная!). Любой профессионал – это такой же человек со своими принципами и желаниями, целями и потребностями, особенностями характера и поведения, который вступает в контакт с множеством других людей. Именно поэтому важные не только профессиональные, но и личные качества человека, а также его личностные качества.

NB!! Термины «личные качества» и «личностные качества» не тождественны!

Личные (или персональные) качества – это качества, принадлежащие конкретному лицу, отдельному человеку (персоне).

Личные качества являются частью характера человека, неким подмножеством его особенностей, позволяющих наиболее эффективно реагировать на определенные воздействия, действовать и успешно достигать целей в выбранной области. Наличие определенных личных качеств является важнейшим признаком успешности человека в профессии, а их развитие – основным способом ее повышения.

Личностные качества относятся к личности, т.е. к человеку как члену общества, и характеризуют поведение человека в определенной социальной среде.

Действительно, в любой современной профессии общение с людьми составляет важную часть работы профессионала. Практика, тем не менее, показывает, что самое эффективное общение происходит не по-профессиональному, а «по-человечески». Чтобы наладить контакт с аудиторией (сотрудниками, клиентами, больными, учениками, избирателями и т.п.) настоящий профессионал (менеджер, банковский служащий, врач, учитель, политик и т.п.) развивает и использует свой личный арсенал, совершенствует весь спектр своих личностных качеств.

NB!! Несмотря на различие понятий «личные» и «личностные», обе эти группы качеств человека характеризуют его *индивидуальный портрет, его специфические параметры*.

Фундамент персональных качеств составляют *качества характера; система ценностей; поведенческие установки; эмоционально-волевой потенциал; творческий потенциал*. Однако, как и в случае профессиональных качеств, полный перечень персональных (личных и личностных) качеств так же очень широк.

Так, более подробный перечень персональных, но профессионально образующих, качеств обязательно включает в себя такие детерминанты как:

- | | |
|-----------------------|---------------------|
| – интеллект; | – организованность; |
| – самодисциплина; | – мужество; |
| – воля; | – решение проблем; |
| – упорство; | – воображение; |
| – целеустремленность; | – генерация идей; |
| – интенсивность; | – креативность; |
| – уверенность; | – самосознание. |

Уже знакомой нам группой исследователей был составлен список личных качеств профессионала³. Для формирования этого списка были использованы мнения высокоранговых и не очень людей, кодексы профессиональной этики и другие источники, однако, важнее отметить, что в основу легли основные *человеческие принципы совместной деятельности*.

Итак, *профессионал*:

1. управляет своими словами;
2. уверен в себе;
3. опирается на свои сильные стороны и спокойно принимает слабые;
4. хорошо выглядит;
5. обладает высокой самооценкой;
6. доброжелателен;
7. несет социальную и личную ответственность;
8. заботится о качестве своего здоровья;
9. трудолюбив;
10. креативен;
11. нацелен на результат;
12. организован;
13. старается успеть сделать как можно больше в своей жизни;
14. хорошо информирован и грамотен;
15. умеет владеть ситуацией и своими эмоциями;
16. здраво мыслит;
17. требователен;
18. порядочен;
19. вежлив;
20. уважает людей, работающих с ним в одной команде;
21. осознает свою самодостаточность;
22. дает ценные советы;
23. разбирается в людях;
24. обладает хорошей памятью;
25. имеет стальной внутренний стержень;
26. честен;
27. умен;
28. решителен, настойчив;
29. выполняет обещания;
30. соблюдает конфиденциальность.

³ Личность профессионала: структура и развитие. Личные качества человека: список-перечень из 30 профессионально важных качеств личности [электронный ресурс]. – <http://chelpo.ru/get-professional/personal-qualities>

2. Интегрированная модель качеств менеджера: системный подход

Интегрированная модель качеств менеджера, основанная на системном подходе, представляет собой описание наиболее существенных параметров и характеристик современного менеджера, необходимых для профессиональной и эффективной деятельности в рамках всех четырех подсистем современного менеджера: как в *управлении организацией в целом*, так и в *управлении самим собой*; как в *управлении производством*, так и в *управлении людьми*.

Так, менеджер обязательно должен *обладать профессиональными знаниями в области управления организацией*: он должен знать основные законы организации, принципы функционирования и развития организаций, иметь представление о жизненном цикле организации и уметь принимать управленческие решения, адекватные той или иной стадии жизненного цикла организации. Он должен также научиться выстраивать максимально эффективные взаимоотношения организации с ее внешним окружением – потребителями и поставщиками, партнерами и клиентами, государственными органами и учреждениями.

Менеджер обязательно должен *понимать сущность и особенности производственных и бизнес-процессов своей организации*. Даже не будучи по образованию инженером-технологом, инженером-механиком и т.п., он должен знать специфику отрасли, в которой функционирует организация, иметь четкое представление о технологических процессах своего предприятия, знать и понимать основные технические характеристики выпускаемой продукции. В противном случае появляются существенные риски принятия некомпетентных с производственной точки зрения организационно-управленческих решений.

Современный менеджер *должен быть искусным руководителем*: эффективный менеджер – это лидер, за которым готовы идти сотрудники и подчиненные. А для этого необходимо не только грамотно спланировать, организовать и скоординировать действия подчиненных, но и убедить их, мотивировать их действия, вести за собой личным примером, преодолевая возникающие трудности, конфликты и стрессы.

Наконец, какой личный пример может подать руководитель, не сумевший организовать самого себя: демонстрирующий многочисленные профессиональные промахи, опаздывающий на встречи, не выполняющий принятых решений, допускающий грубость и неэтичное поведение в отношении сотрудников, партнеров, клиентов? Эффективный самоменеджмент (о котором пойдет речь в одной из следующих лекций) становится важнейшим фактором становления и развития профессиональных и личных качеств современного руководителя.

Изучите внимательно представленную далее модель качеств менеджера, в которой показаны как сущность и назначение менеджмента в рамках ключевых объектов управления, так и обязательные, первостепенные требования к профессиональным, личным и личностным качествам менеджера, задающие основу его профессиональной компетентности в самом широком понимании этого слова.

- ♦ профессиональная управленческая компетентность – формирование и развитие общекультурных и профессиональных компетенций;
- ♦ знание работы в конкретной управленческой должности;
- ♦ моральные качества – отношение к нравственности, морали;
- ♦ социально-политическая культура;
- ♦ деловитость – отношение к делу;
- ♦ организаторские качества;
- ♦ работоспособность;

умение выстраивать систему и процессы управления в данной организации, а также координировать и согласовывать все функции менеджмента в организации – как общие, так и конкретные

Управление организацией, т.е. объединением людей, совместно реализующих определенную программу деятельности и действующих на основе определенных правил и процедур

- ♦ личная организованность – способность жить и работать по определенной системе;
- ♦ самодисциплина и самоконтроль – умение держать себя в руках, эффективно управлять своим поведением;
- ♦ эмоционально-волевой потенциал, т.е. способность управлять своими эмоциями и направлять свою волю;

- ♦ знание правил и техники организации личной работы;
- ♦ эффективное управление собственным человеческим капиталом;
- ♦ навыки time-менеджмента

умение формулировать жизненные цели (не только профессиональные, но и персональные) и добиваться их реализации

Управление собой, т.е. умение эффективно организовать и осуществлять свою собственную деятельность (самоменеджмент)

Интегрированная модель качеств менеджера

Управление производством, т.е. организация эффективной системы управления производственной деятельностью – процессами создания и реализации конкретных видов продукции

- ♦ умение сформировать эффективную организационно-функциональную структуру производства;
- ♦ знание бизнес-процессов предприятия (организации);
- ♦ понимание сущности базовых экономических понятий и показателей;
- ♦ умение разрабатывать обоснованные планы производственно-хозяйственной деятельности и организовывать процессы их выполнения;
- ♦ решение задач по организационно-экономической подготовке производства;

умение формировать и поддерживать высокоэффективный режим производственной деятельности, обеспечивая стабильность экономического положения предприятия, получение прибыли и создание условий для инноваций и инвестиций

Управление людьми, т.е. умение создавать трудовой коллектив для выполнения организационных задач и эффективно координировать работу сотрудников (руководство)

- ♦ авторитет руководителя;
- ♦ умение убеждать;
- ♦ наставничество;
- ♦ эффективное разрешение трудовых конфликтов;
- ♦ навыки team-менеджмента;
- ♦ умение создать необходимые условия (эффективные и безопасные) труда для членов трудового коллектива;
- ♦ создание благоприятного морально-психологического климата в организации;
- ♦ умение обеспечить трудовую и исполнительскую дисциплину путем контроля исполнения решения и требовательности к подчиненным, а также умелой мотивации;

умение создать работоспособный и продуктивный коллектив единомышленников, разделяющих цели организации и имеющих возможность удовлетворить собственные потребности

Таким образом, мы понимаем, что для эффективного выполнения управленческих функций и достижения успеха в профессии менеджер должен обладать определенной системой профессиональных и личностных качеств.

Базовые профессиональные качества современного менеджера:

- *компетентность*, т.е. система особых знаний и практических навыков; причем компетентность как общая, так и управленческая, включающая и специальные, дополнительные профессиональные компетенции,
- *умение анализировать ситуацию, создавать* и критически *оценивать* разные планы и программы, принимать решения, брать на себя ответственность за их выполнение;
- *знание и адекватное восприятие реальности*, причем как внутриорганизационной, так и по внешнему окружению организации, понимание целей компании и собственного подразделения, умение осознавать и диагностировать трудности, выделять в них более значительные стороны;
- *профессиональная управленческая культура*: общественная, техно, экономическая, правовая, информационная, психолого-педагогическая;
- *креативность*, т.е. способность к творчеству: современный менеджер обязательно должен верить в свои творческие способности, ценить такие способности в остальных (в своих подчиненных), уметь их мобилизовать и употреблять, преодолевая все встречающиеся на пути препятствия;
- *восприимчивость к инновациям и изменениям*: необходимо быть динамичным в управлении организацией, испытывать потребности в переменах, уметь порывать с традициями, принимать новейшие идеи и новаторские решения, систематически и целенаправленно ими пользоваться.

Грамотному и эффективному выполнению профессиональных функций в значительной степени помогают *личностные качества, которыми также должен обладать современный менеджер*, например, такие как:

- *честность и порядочность*, соблюдение норм общечеловеческой морали, скромность и справедливость по отношению к окружающим;
- *понимание собственных подчиненных, созидание в них личностей*, достойных уважения, умение разбираться в их поведении, человечность и забота о людях;
- *стремление к сотрудничеству*, беря во внимание при этом интересы всех сотрудников, а также партнеров организации в бизнесе;
- *принципиальность во всех вопросах*, умение противостоять давлению как «сверху», так и «снизу», последовательно стоять на собственных позициях, твердо держать данное слово не скрывать собственных взглядов, защищать до конца организационные и персональные ценности, а также желание помочь обрести эти ценности другим членам организации, причем посредством личного примера, а не морализирования.

Завершая разговор о качествах, необходимых менеджеру для достижения профессиональных высот, отметим, что в значительной степени интегрированная модель качества менеджера определяется национально-историческими условиями, в которых работает менеджер. Возможно, вы уже знаете о существовании двух, вполне различающихся, моделей менеджмента – американской и европейской. Ниже приведены перечни качеств и черт характера, проранжированных по степени значимости, обязательных для менеджеров, работающих в европейских или американских компаниях.

Система качеств и черт характера современного менеджера⁴

	<i>Великобритания</i>		<i>США</i>
1.	способность делегировать власть	1.	развитость ума
2.	коммуникабельность	2.	честность
3.	доступность	3.	логичность
4.	умение слушать	4.	техниковооруженность
5.	авторитетность	5.	широта познаний
6.	компетентность	6.	перспективность
7.	техниковооруженность	7.	коммуникабельность
8.	честность	8.	цельность характера
9.	твердость	9.	лидерство
10.	заинтересованность в людях	10.	способность делегировать власть
11.	позитивность	11.	ораторские способности
12.	решительность	12.	умение принимать решения
13.	чувство юмора	13.	твердость
14.	широта способностей	14.	умение сосредотачиваться
15.	продуктивность	15.	умение воспитывать
16.	дружелюбие	16.	чувство юмора
17.	прилежание	17.	умение слушать
18.	общительность	18.	желание слушать
19.	знание специальности	19.	объективность
20.	отсутствие болтливости	20.	организаторские способности

Интересен подход к деловым и личностным качествам менеджеров во Франции. Так исследовательская группа фирмы «Коржеф» провела целенаправленные беседы с 598 менеджерами⁵. На вопрос «Что самое важное для хорошего менеджера!» ответы распределялись следующим образом: внешние данные – 1%; авторитет – 4%; техническая компетентность – 8%; жизненный опыт – 10%; неординарность – 36%; «дар божий» – 41%. Под «даром божьим» подразумеваются умения и навыки межличностного взаимодействия менеджера с людьми. Нетрудно себе представить, что последние три пункта касаются сложнейших поведенческих проблем.

⁴ Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. – М.: Корпоративные стратегии, 2004. С.40.

⁵ Там же. С.41.

Таким образом, *качества менеджера* (как профессиональные, так и персональные), представленные в рассмотренной нами интегрированной модели качеств менеджера, – это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывает решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способности, условий деятельности. Сложный и разнообразный характер управленческой деятельности накладывает своеобразный отпечаток и на личностные черты руководителя.

Мы обнаружили, что *профессионально важные качества менеджера* рассматриваются в четырех подсистемах менеджмента – на уровне управления организацией и на уровне самоменеджмента, в подсистеме управления производством и в подсистеме управления людьми (персоналом организации).

Профессиональные, личные и личностные качества современного менеджера также были рассмотрены нами и с точки зрения трех уровней:

- I. *на уровне задач профессиональной деятельности менеджера*, т.е. на уровне управления организацией, производственными и бизнес-процессами;
- II. *на поведенческом уровне*, т.е. на уровне организации грамотного и эффективного поведения руководителя в рамках самоменеджмента;
- III. *на уровне свойств личности*, задающем навыки и компетенции в сфере руководства персоналом, чрезвычайно важные в современных условиях, когда человеческие ресурсы организации приобретают первостепенное значение.



Вопросы для самостоятельного изучения:

1. как вы думаете, какие качества менеджера – *профессиональные* (деловые) или *личные* (характеризующие его как человека) более важны для обретения профессионализма и достижения успеха в профессии? *Аргументируйте ответ.*
2. изучите основные *профессиональные и личностные качества* современного менеджера; постарайтесь составить «*портрет менеджера*» (это могут быть ваши родители, родственники, знакомые), отразив в нем наиболее существенные действительные черты, как профессиональные, так и личные.
3. подумайте над тем, обладаете ли Вы *профессиональными и персональными качествами*, необходимыми для достижения успеха в профессии менеджера? В списках профессиональных и личных качеств, представленных в лекции, отметьте те, которые характерны для Вас. Определите также Ваши «слабые стороны», подумайте над тем, каким образом их можно устранить.
4. самостоятельно ознакомьтесь с *моделью профессиональных качеств и навыков менеджера «трижды-семь»*, предложенной Михайловым Я.В. Подумайте над тем, какие требования данной модели связаны с профессиональными качествами, а какие – с личными и личностными качествами менеджера?