

УДК 658.012 “71”

Желтенков А.В., Семенович В.С., Рябиченко С.А., Дембицкий С.Г.
Московский государственный областной университет

РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ МЕНЕДЖЕРОВ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Аннотация. Развитие профессиональных навыков менеджеров рассмотрено через призму семи основных навыков эффективного руководителя применительно к организации промышленного типа. Виды взаимосвязанных навыков характеризуется с точки зрения теории менеджмента и с точки зрения особенностей практического использования. Описание этих навыков, ранее систематизированных американским консультантом по организационному управлению Стивеном Кови, включает так называемую «про-активность», продумывание конечных целей деятельности, выделение порядка реализации дел по срочности и важности, доведение начатых дел до конца, стремление к исходному пониманию позиций коллег, достижение «синергетического» эффекта в коллективной работе, а также физическое, духовное, интеллектуальное и социально-эмоциональное совершенствование.

Ключевые слова: менеджер-руководитель, промышленная организация, квалификационный уровень, управленческие навыки.

A. Zheltenkov, V. Semenovich, S. Ryabichenko, S. Dembitsky
Moscow State Regional University, Moscow

THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL SKILLS OF MANAGERS IN INDUSTRY

Abstract. The development of manager's professional skills is considered through the prism of seven basic skills of an effective administrator in relation to an industrial organization. The types of interconnected skills are characterized both from the point of the theory of management and practical use. The description of these skills previously systematized by the American consultant on organizational management Stephen Covey includes the so-called “pro-activity”, thinking over the final goals of the activity, ordering tasks according to urgency and importance, completing the tasks, striving for understanding the colleagues' initial positions, achieving “synergetic” effect in a team work, as well as physical, intellectual, social and emotional advancement.

Key words: manager-administrator, industrial enterprise, qualification level, management skills.

В мире и нашей стране происходит неизбежная замена экстенсивных форм развития промышленного производства на интенсивные. Время ти-

пажа «руководитель-исполнитель» проходит и современному периоду развития требуется новый типа руководителя. В ближайшем будущем будет расти потребность в самостоятельных, стратегически и креативно-мысля-

© Желтенков А.В., Семенович В.С., Рябиченко С.А., Дембицкий С.Г., 2015.

щих, инициативных, широко образованных управленцах, владеющих теорией и технологией современного менеджмента. Следовательно, цель любого руководителя заключается в том, чтобы научиться самостоятельно мыслить, решать сложные задачи, комплексные проблемы. От менеджеров в промышленности требуется новый подход к работе, а именно, новые знания, новые умения, новые навыки. Ниже мы рассмотрим семь наиболее важных навыков менеджера в организации промышленного типа. Каждый навык будет рассматриваться с точки зрения его применения менеджером в промышленности. По отзывам ряда менеджеров, изучивших и освоивших отдельные навыки, – это позволило им стать высокоэффективными людьми, выполнять свою работу на более высоком квалификационном уровне [3].

Навык I («у менеджера всегда есть свобода выбора»). Русская народная мудрость гласит: «Нет безвыходных положений. Если человек хорошо подумает, он всегда найдет выход». И этот выход человек находит сам, так как в любых трудных обстоятельствах у него остается свобода выбора. Например, менеджер сам выбирает корпорацию, где он будет работать. Но правильно ли он сделал выбор, в большей степени зависит от него самого. Некоторые авторы [3] называют этот навык, навыком про-активности. Термин «про-активность» довольно широко используется в менеджменте. Этот термин указывает на зависимость нашего поведения от принимаемых нами же решений, а не от нашего окружения. Между раздражителем и реакцией человека всегда есть свобода выбора. Человек может подчинять

чувства своим и общественным ценностям, но несет при этом за все сделанное им ответственность.

Проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры в промышленности и в других отраслях экономики, можно отнести к одной из трех категорий: проблемы, которые находятся под прямым нашим контролем (то есть, мы сами принимаем решение); проблемы, находящиеся под нашим косвенным контролем (то есть решение, зависящее от других людей); и проблемы, находящиеся вне нашего контроля (то есть те проблемы, на которые мы не в состоянии повлиять). Проблемы, находящиеся под прямым нашим контролем, мы можем решить, совершенствуя наши навыки, и это станет нашими личными победами. Для решения проблем, находящихся под нашим косвенным контролем мы можем прибегнуть к изменению собственных методов влияния, соответственно, это «общественные проблемы». Проблемы, находящиеся вне нашего контроля требуют, чтобы мы их приняли спокойно и научились жить с ними, но это не означает, что мы будем позволять проблемам управлять нами. Итак, к какой бы категории не относилась проблема, в наших силах сделать шаг к ее решению. Существует еще один хороший способ для определения степени нашей про-активности – посмотреть, на что мы тратим большую часть своего времени и энергии (на здоровье, на работу, на семью, и так далее). Проведя анализ затрат нашего времени, мы можем корректировать соотношение их частей в соответствии с долговременными целями. Большое значение в привитии навыков про-активности имеет речь человека.

Навык II («начинать дело, представляя конечную цель»). Руководитель организации промышленного типа должен начинать любое дело, представляя конечную цель. Каждая часть нашей жизни должна быть рассмотрена в контексте нашей конечной цели. Анализируя каждый прожитый нами рабочий день, неделю, месяц, год мы сопоставляем его результаты с нашей конечной целью, не противоречит ли он нашим главным критериям. Иногда мы можем затратить много времени, карабкаясь по лестнице успеха, – и лишь потом осознать, что эту лестницу прислонили к другой стене. Следовательно, можно быть чрезвычайно занятым руководителем, не будучи одновременно эффективным. Люди разных профессий (менеджеры, учителя, врачи, бизнесмены-профессионалы и другие) часто тратят много времени и усилий, чтобы иметь больший доход, достичь успеха на службе и в обществе, а в результате оказывается, что их устремление к достижению поставленной цели затмило главную цель их жизни и потраченное время навсегда упущено.

Навык «Начинайте дело, представляя конечную цель» основывается на идее того, что все создается дважды: вначале мысленно, потом физически. Рассмотрим пример из бизнеса: если вы хотите иметь эффективное предприятие, то вы четко определяете, к каким достижениям вы стремитесь. Вы скрупулезно продумываете товары и услуги, которые собираетесь продать на рынке. Затем вы организуете все необходимые для этого элементы: персонал, основные фонды, финансы, управление, маркетинг и так далее. Большинство провалов в бизнесе свя-

зано с недостаточностью средств, незнанием рынка, отсутствием четкого бизнес-плана и другое. Но предприниматель живет не один в вакууме, а находится в обществе, поэтому в его план вносятся коррективы из внутренней и внешней среды. Навык II основан на принципах лидерства и управления. Говоря словами Питера Друкера [1]: «Управление – это делать правильно; лидерство – это делать правильные дела». От управления зависит производительность при подъеме на лестнице успеха; лидерство определяет, к той ли стене приставлена лестница.

Рынок стремительно развивается и те товары и услуги, которые еще недавно удовлетворяли вкусы потребителей, сегодня уже безнадежно устарели. Такие процессы, происходящие в нашей стране и в мире, как падение цен на сырье, рост конкуренции в видео и теле-системах, взлет цен на продовольствие и на медицинские услуги и так далее, оказывают существенное воздействие на деловую ситуацию. Если промышленная организация не отслеживает происходящее и не использует качество творческого лидера для поддержания движения в намеченном направлении, то никакое, даже самое искусное управление, не спасет их от краха. Основной целью государства является рост благосостояния населения страны, укрепление целостности и военной мощи России, расширение и укрепление сотрудничества с соседними государствами и др. Отсюда вытекают и главные цели промышленности страны: увеличение количества и повышение качества выпускаемых товаров и услуг; внедрение инноваций в технику и в технологии; модернизация устаревшего оборудования, внедрение

новых форм управления и так далее. Важным направлением для менеджера в организации промышленного типа является разработка личной миссии. Каждый человек должен четко определить жизненную цель и этапы по ее достижению. Это фиксируется на том, каким вы хотите быть и что вы хотите делать, а так же на ценностях и принципах, которые лежат в основе вашего характера и поступков.

Навык III («выбирайте, делайте в начале главное»). В процессе жизни и работы у каждого конкретного человека (менеджера) возникает множество дел и забот. И здесь главная задача – выявить среди всего этого массива дел главное и выполнить его. Еще великий Гете сказал: «Наиболее важные дела никогда не должны подчиняться наименее важным» (цит. по [3]). Если человек не будет сосредотачиваться на главном, а распределять свои усилия на множества второстепенных и мелких дел, то он никогда не выполнит своей миссии и не осуществит своей конечной цели. У каждого человека есть свой центр, хотя мы часто этого не осознаем и не учитываем влияние этого центра на разные стороны нашей жизни. Наиболее типичными центрами у людей являются

работа, деньги, семья, удовольствие и т. д. В разные периоды жизни человек может менять свои центры. Беда в том, что часто люди утрачивают ощущения равновесия, необходимого для полноценной жизни. Они будут полностью поглощены своей работой, забывая о своем здоровье и так далее.

Навык III является логическим продолжением навыков I и II. Человек не сможет эффективно использовать навык III предварительно, не овладев навыками I и II. Обычно умный менеджер в промышленности, как и в других сферах экономики, делит всю совокупность своих дел на четыре цикла. Первый – срочные дела, которые требуют немедленного внимания, что можно обозначить словом сейчас; вторые – несрочные дела, которые не требуют быстрого вмешательства. Срочные и несрочные дела в свою очередь делятся на важные дела и неважные. Поэтому эффективный менеджер немедленно выделяет срочные и важные дела, оставляя другие на потом. От скорости исполнения срочных и важных дел во многом зависят и результаты работы менеджера, его репутация. Каждый ответственный человек составляет перечень важных выполняемых им дел на день, неделю, месяц. При этом он

	Срочные	Несрочные
Важные	I Дела: критические ситуации. Не отложенные проблемы, проекты с горящим сроком.	II Дела: планирование, баланс. Установление связи. Поиск новых возможностей. Забота о персонале.
Неважные	III Дела: посторонние разговоры и телефонные звонки. Какая-то корреспонденция, какие-то сообщения. Некоторые встречи. Рутинные дела.	IV Дела: мелочи, отнимающие время. Корреспонденция. Телефонные звонки. Зависимость от других лиц и организаций. Праздное времяпровождение.

Рис. Матрица управления временем

всегда выделяет главные дела, чтобы потом их исполнить в первую очередь. Анализируя матрицу управления временем (см. рис.), мы видим, что главные дела для менеджера в организации промышленного типа сосредоточены в квадрате II. Это – планирование, организация производства, коммуникация менеджера с внутренней и внешней средой. Но часто основное время у менеджера уходит на выполнение дел в квадратах I и III. Так срочные дела давят на менеджера, они требуют действий. Часто они несложны, приятны, но оказываются не важными.

Важнее, с другой стороны, то что имеет отношение к результатам. Важным является то, что вносит вклад в вашу миссию, ваши ценности и ваши цели. Важные несрочные дела (квадрат II) требуют от нас большей инициативы, больше про-активности. Мы должны проявить активность, чтобы не упустить возможность и получить результат. В кризисных ситуациях до 80 % времени менеджера на производстве приходится на дела квадрата I; 10 % - на дела квадрата IV и по 5 % на квадраты II и III. Эффективные менеджеры держатся подальше от квадратов III и IV, поскольку относящиеся к ним дела, пусть даже и срочные, не являются важными. Кроме того, эффективные руководители уменьшают роль квадрата I, проводя большую часть рабочего времени в важном квадрате II, так как последние ближе к главным делам менеджера. К сожалению, обстановка на промышленных предприятиях нашей страны такая, что менеджеры среднего и нижнего звена больше заняты текущими делами, а не анализом главных проблем. Сосредоточение внимания менеджеров на основных

проблемах может существенно повысить результаты производства.

Навык IV («доводить начатое дело до конца»). Довольно часто менеджеры различных уровней начинают одновременно большое количество дел и значительную часть из них не доводят до конца. Это наносит существенный вред производству и обществу. Не доведенное начатое дело до конца приобрело довольно массовый характер и стало отрицательной чертой менеджера. Поэтому бороться с данным отрицательным навыком должен в первую очередь сам менеджер, а также социальные институты, которые его окружали и воспитывали: семья, школа, колледж, институт, рабочий коллектив и др. Чтобы разобратся в данной проблеме необходимо: изучить причины отказа менеджеров и организаций от начатого дела; наметить меры по доведению начатых дел до конца.

Навык V («сначала стремитесь понять, потом – быть понятым»). Как правило, мы стремимся к тому, чтобы в первую очередь, поняли нас, основная масса людей слушает не с намерением понять, а с намерением ответить. Они или говорят или готовятся говорить. Данный навык – это ключ к эффективному межличностному общению. Чтение и письмо – это форма общения, тоже относится к речи и слушанию. Фактически, это четыре основных типа общения. Человек основное время посвящает каждому из них. Поэтому хорошо владеть ими необходимо для того, чтобы быть эффективным руководителем. Умение общаться – самое важное умение в жизни человека, когда мы не спим, мы почти все время общаемся. Коммуникации рас-

смаатриваются, как передачи информации от объекта «А» к объекту «Б». Но коммуникации – это не только информация, это и способ ее передачи. Различают вербальные (при помощи речи и письменности) и невербальные (при помощи мимики, жестов и др.) коммуникации.

Если читать и писать, говорить, человек учится много лет, то искусству слушания другого человека его никто не учит, он все это постигает сам. В разговоре с другими мы обычно хотим, чтобы нас понимали. Когда кто-то говорит, мы слушаем, как правило, на одном из четырех уровней. Мы можем игнорировать говорящего, т. е. не слушать его вообще. Мы можем делать вид, что слушаем. Мы можем слушать избирательно, выхватывая из речи собеседника только отдельные фразы. Еще мы можем внимательно слушать, концентрируя внимание и сосредотачиваясь на произносимых словах. Но лишь некоторые из нас используют пятый уровень (высшую форму слушания) эмпатическое слушание. Последнее связано с намерением понять собеседника, т. е. нужно сначала стремиться понять, понять по-настоящему нашего собеседника. Эмпатическое слушание позволяет посмотреть на вещи с позиции другого человека, проникнуть в систему его представления. Благодаря этому мы видим мир таким, каким его видит другой человек, ощущаем то, что чувствует он. Суть эмпатического слушания в том, что вы полностью, глубоко понимаете этого человека – как умом, так и сердцем. Эмпатическое слушание характеризуется четырьмя последовательными стадиями. Первая и наименее эффективная стадия – это повторение содержания

речи вашего собеседника. При этом вы еще раз вникаете в смысл его высказывания. Вторая стадия – это перефразирование речи вашего собеседника, но другими словами. На третьей стадии включается наше правое полушарие. Вы отражаете чувства. Четвертая стадия включает в себя вторую и третью стадии. Вы перефразируете содержание и отражаете чувства. Пройдя все эти четыре стадии, вы глубже поймете смысл вашего собеседника. Для многих людей, именно этот навык – сначала стремиться понять – становится самым важным и наиболее применяемым из всех семи навыков.

Навык VI («достигайте синергии во всех своих делах»). Синергия, попросту говоря, означает дополнительный эффект, возникающий при объединении 2-х и более частей, т. е. она говорит, что целое больше суммы его частей. Но объединение 2-х частей имеет и риски, так как мы не знаем, куда оно сможет нас привести. В природе синергия присутствует повсюду. Стоит посадить два растения близко друг к другу, корни их переплетутся и улучшат качество почвы так, что они оба вырастут гораздо более сильными, чем, если бы они росли порознь. Целое больше суммы его частей. Суть синергии заключается в том, что бы ценить различия – уважать их, совершенствовать сильные стороны, компенсировать слабые. При объединении людей (синергетические коммуникации) мы начинаем с веры в то, что участники данной коммуникации смогут, благодаря взаимодействию, глубже вникнуть в суть вещей и что радость этого взаимного обучения и постижения дает мощный толчок к еще большему познанию и росту [2].

Часто люди занимают среднюю позицию. Это – уважительное общение. Это уровень, на котором действуют достаточно зрелые люди. Они ценят друг друга и стараются избегать ситуаций противостояния. Они способны понимать друг друга умом, идти на компромиссы, однако эта «средняя позиция» лишена творчества и здесь не имеет места дополнительный эффект в виде синергии. Существует в общении людей и отрицательная синергия. Сколько отрицательной энергии обычно вырабатывается, сколько тратится времени на интриги, на обличение чужих грехов, соперничество, межличностные конфликты, действия исподтишка, манипулирования и хитрости. По-настоящему эффективный человек обладает достаточной скромностью и уважением к другим, чтобы признать ограниченность собственного восприятия и оценить богатейшие возможности, открывающиеся перед ним, благодаря взаимодействию с сердцами и умами других людей [5]. Очень важное значение синергия имеет в бизнесе, промышленности и в других сферах экономики. Наибольших успехов добиваются те коллективы, которые едины в своих стремлениях и действиях.

Навык VII («в процессе работы обновляйте свой потенциал»). Данный фактор означает обновление человеческого ресурса (рабочей силы). Это – самый ценный ваш ресурс, обновление вас самого. Существуют четыре направления вашего обновления: физическое, духовное, интеллектуальное и социально-эмоциональное. Необходимо постоянно развивать каждое измерение, используя разумный и сбалансированный подход. Народная

мудрость гласит: «Мы должны позаботиться о себе сами».

Физическое измерение предполагает результативную заботу о своем физическом состоянии: качественное питание, активный отдых, регулярная физическая тренировка. Многие люди считают, что не располагают временем для выполнения физических упражнений и в результате, они рано или поздно будут вынуждены бороться с болезнями, являющимися естественным результатом их пренебрежения физическими упражнениями. Здесь речь идет о небольших затратах времени – полчаса в день на занятия данными упражнениями. Эти упражнения должны развивать в нашем теле выносливость, гибкость и силу. Духовное измерение ведет к достижению лидерства, следовательно, оно тесно связано с навыком II. Духовное измерение – это ваше внутреннее состояние, ваша приверженность собственной системе ценностей. Каждый человек по-своему формирует свой духовный потенциал. Одни читают литературу, другие слушают классическую музыку, третьи общаются с природой. Важно, чтобы вы служили при этом окружающим людям, а не только себе самому. Мы находим время для размышлений о смысле жизни, о конечной цели нашего существования. Наш интеллектуальный потенциал и умственное развитие формируется с детских лет и, в последующем, в результате получения продуманного официального образования. Но окончив школу и высшее учебное заведение, многие из нас перестают заботиться о развитии собственного интеллекта. Мы не читаем познавательных книг, не открываем для себя ничего нового, что находится за преде-

лами наших профессиональных интересов [4]. Социально-эмоциональное измерение базируется на навыках IV, V, VI, на принципах межличностного лидерства, эмпатического общения и творческого сотрудничества. Социальные и эмоциональные измерения нашей жизни тесно связаны между собой, так как наша эмоциональная жизнь развивается и проявляется преимущественно в наших отношениях с другими людьми. Это измерение не требует затрат времени, но потребует некоторых усилий. Сбалансированные обновления всех измерений – важное условие для достижения синергии.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Друкер П. Эффективный руководитель. М.: «Манн, Иванов, Фербер», 2012. 240 с.
2. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. М.: Альпина Паблишер, 2013. 274 с.
3. Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2014. 396 с.
4. Манн И.Б. Маркетинг без бюджета. М.: «Манн, Иванов, Фербер», 2012. 296 с.
5. Марр Б. Ключевые названия эффективности: 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. М.: Бинном, 2014. 340 с.