Лекція 4. Роль менеджера в системі управління організацією

Роль сучасного менеджера полягає не лише в проведенні дій і реагуванні на зовнішні події, які впливають на нього. Менеджер повинен сам активно впливати на ці події, актуалізуючи себе, свої здібності управляти собою й іншими людьми в будь-якій ситуації.

Менеджер - це людина, яка професійно виконує управлінські функції.

Менеджер - це людина, яка повинна добитися результату для клієнта і своєї компанії, управляючи персоналом і використовуючи всі засоби, надані в його розпорядження.

Сьогодні використовують широке трактування терміна «менеджер» - керівник, працівник апарату управління, що займає постійну посаду, має повноваження у сфері ухвалення рішень з визначених видів діяльності організації. Поняття «менеджер» вживають як організатор конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів, програмно-цільових груп; керівник організації загалом або його підрозділів (відділень, відділів); керуючий підлеглими; адміністратор будь-якого рівня.

Все частіше можна чути про ефективного менеджера. У зміст цього поняття різні науковці та економісти вкладають власне бачення (див. табл. 2.1).

Дж. Коллінз розглядав такі рівні менеджера:

1. високопрофесійний співробітник;
2. цінний член команди;
3. компетентний менеджер;
4. ефективний менеджер;
5. Керівник п’ятого рівня, який забезпечує винятково високі та тривалі успіхи компаній, оскільки вони реалізуються не через особистий успіх у кар’єрі, а через найвищу мету - створення компанії світового рівня. Такі керівники поєднують найкращі людські якості, зокрема скромність і сильну професійну волю.

Таблиця 2.1

Трактування дефініції «ефективний менеджер»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення |
| Джим  Коллінз | Ефективний менеджер - це керівник, який цілеспрямовано прагне домогтися видатних результатів протягом тривалого часу і поєднує видатні людські якості (наприклад, скромність) і професійну волю. |
| Пітер Друкер | Ефективний менеджер - це керівник, який сам поважає людей, водночас усвідомлює, що його авторитет безпосередньо залежить від поваги його особистості співпрацівниками, а не від займаної посади. |
| Белбин Р. Мередит | Ефективного менеджера розглядають як спокійну й упевнену людина, яка надихає інших, схильна до інновацій і може працювати в умовах, що стимулюють розумову діяльність. Такий менеджер уміє вирішувати складні проблеми, результативно задіювати зусилля людей для роботи, оптимально організувати працю команди, має збалансований світоглядом на життя, сприймаючи всю картину загалом, помічаючи деталі. |
| Єфанова А.Г. | Ефективний менеджер - це цілісна особистість, певний образ, з якого можна брати приклад. Він знає, які цінності та мотиви є основою поведінки його підопічних. Ефективний менеджер надихає підлеглих, володіє секретом лідерства, мистецтвом вчасного й ефективного використання сили своєї харизми. Уміє бути і командуючим, і другом. |
| Іцхак Адізес | Ефективний керівник уміє об’єднати всіх потрібних спеціалістів та спрямувати їх на досягнення поставлених цілей. Він створює команду, здатну виконувати функції самостійно, без його нагляду. |

Формування менеджера проходить три стадії: фахівець, управлінець, лідер.

Фахівець (спеціаліст) - працівник, який добре знає свою справу, захоплений професією.

Управлінець - уміє добре організувати робочі процеси, він уважний до персоналу, одним словом, це хороший менеджер на кожен день.

Лідер - особа, яка має власну концепцію розвитку, для її втілення організовує та мобілізовує весь персонал.

Кожен керівник розвиває менеджерські якості, проходить всі три стадії або зупиняється на одній з них.

Лідер

Управлінець

Фахівець

Рис. 2.1. Стадії формування менеджера

Місце менеджера у процесі управління зображено на рис. 2.2.

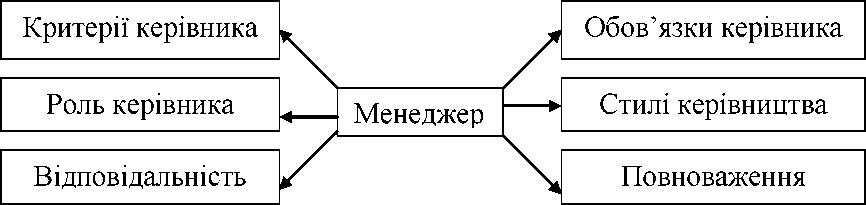


Рис. 2.2. Менеджер у процесі управління

Обов’язки менеджера в організації:

1. Мобілізовувати кожного працівника, згуртовувати всю команду для досягнення загальної мети: направляти людей, бути з ними в постійному контакті, оцінювати їхні досягнення.
2. Організовувати робочий процес, щоб отримати намічені показники: розподіляти обов’язки, делегувати повноваження, здійснювати контроль, своєчасно вносити корективи, проводити моніторинг.
3. Розвивати професійну самостійність кожного працівника і всієї команди: формувати й активізовувати команду, створювати атмосферу співпраці та взаємодопомоги, правильно використовувати наявні професійні навики підлеглих і стимулювати їхній розвиток.

Перед тим як приступити до роботи в організації менеджер

повинен проаналізувати такі аспекти.

• Як робота відобразиться на: статусі, кар’єрі, компетенції, мотивації.

* Що зміниться: Сфера професійної компетенції? Рівень відповідальності та повноважень? Ступінь складності завдань і проектів? Відносини з командами й іншими менеджерами? Стиль управління?
* Що менеджер відчуває, що його приваблює, чого боїться?

Менеджер проходить такі головні періоди особи ***(див. табл. 2.2):***

1. Віковий інтервал 25-45 років, де домінує соціальна, емоційна енергія. Суть періоду - соціальна конкуренція, самовираження. Пріоритети: кар’єра або інше активне соціальне функціонування, розвиток емоційного інтелекту, реалізація знань і навиків, отриманих у період індивідуальності (до 25 років), вираження себе через професію, захоплення. Можливі крайні рішення на цьому життєвому етапі: дауншифтінг - відмова від активної кар’єри, «пошуки себе» поза соціумом; гіпертрофоване захоплення здоровим способом життя тощо.
2. Віковий інтервал 45-75 років. Домінує душевна енергія. Суть періоду - внутрішній розвиток (миру «продаємо» мудрість і знання). Пріоритети: самореалізація, розвиток душевної енергії, реалізація особистої місії. Отримання енергії відбувається завдяки внутрішньому, ментальному, емоційному (душевному), а також зовнішньому змісту. Статус досвідченого експерта та інвестора. Можливі рішення на цьому життєвому етапі: маніпулювання людьми ради задоволення від процесу, продовження змагання як центра існування, надмірне захоплення «оздоровчими практиками».

Для менеджера важливо з’ясувати для себе такі питання: причини, умови роботи на посаді менеджера (чи доведеться управляти створеною командою, чи треба буде налагоджувати роботу підрозділу, чи буде проводити глобальні зміни?); зіставлення списку переваг і втрат (що набуває і втрачає на новій посаді, від чого доведеться відмовитися, які шанси на успіх?); перелік майбутніх дій і поведінки (як відстояти свої умови, чи здатний відмовитися, як розширити ділові контакти?).

Таблиця 2.2

Віковий період і найбільш притаманні характеристики згідно зі сферою інтересів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сфера  інтересів | Особистість у 25-45 років | Особистість у 45-75 років |
| Енергетичний  стан | Енергії достатньо, але час від часу обов’язково потрібна «підзарядка» | Енергія і час - найцінніші ресурси. Використовувати дбайливо! «Заряджаємо батареї до того, як вони сядуть» |
| Персональний  статус | Формування особи як цілісної структури. Самовираження. Уміння користуватися набутими навиками, використання відкритих можливостей. Домінування «треба» | Формування внутрішньої гармонії. Можливість реалізувати себе в різних сферах. Самореалізація. Розкриття глибинної суті професії та майстерності. Домінування «хочу» |
| Розвиток | Накопичення досвіду. Усвідомлений пошук, освоєння принципово нових знань і навиків (наприклад, тренінги) | Конвертація досвіду знань і навиків у якісно нові структури, тренінги, духовні практики, самоосвіта |
| Спілкування та емоції | Рівноправний обмін зі світом. З об’єкта спілкування  перетворюємося на суб’єкт | Ділимося накопиченим, реалізовуємо суб’єктивність |
| Сімейний  статус | Створення сім’ї. Виховання дітей. Вибір сімейного статусу - сім’я або індивідуалізм | Перехід сім’ї в нову якість. «Діти - дорослі, відпускаємо їх в світ». Бабусі і дідусі. Мудрі одинаки |
| Кар’єра | Зростання по службових сходах. Пошук і створення свого бізнесу. Стратегічні функції | Вершина кар’єри. Стратегічні і наглядові функції. |
| Статус в бізнесі | Стартап, підприємець, власник з управлінськими функціями | Власник з управлінськими функціями. Активний акціонер. Пасивний інвестор |
| Фінанси та заощадження | Відповідальне ставлення до фінансів. Помірно агресивне інвестування, інвестиційні фонди обов’язкові | Відповідальне відношення до фінансів. Велика увага до заощаджень. Консервативне (помірне) інвестування: диверсифікація, і ще раз диверсифікація» |

Якщо менеджер прагне швидше освоїтися на новій посаді, то існує п’ять методів прискорити цей процес.

1. Налагодити контакти. Треба познайомитись зі всіма членами команди, провідними співробітниками суміжних підрозділів, клієнтами. З’ясувати, на що вони розраховують, щоб скласти уявлення про роботу підрозділу і зможете сформулювати свої наміри.
2. Брати участь у житті колективу. Проводити збори та співбесіди, працювати за прийнятими у них правилах і методах, керувати повсякденною роботою.
3. Скласти програму дій. Визначити пріоритети, назрілі проблеми, невідкладні справи, запропонувати зібратися в неформальній обстановці, щоб зблизитись з людьми.
4. Заручитись підтримкою. Зустрічатись зі своїм безпосереднім начальником, тримати його в курсі справи, разом з ним аналізувати ситуацію, висловлювати йому свої сумніви, перевіряти себе. Якщо виділено час на передачу справ, то варто працювати в парі з колишнім менеджером підрозділу, розмежувавши ті функції, які потрібно виконувати спільно, і ті, які можна поділити. Опиратись на тих, хто ліпше всього володіє специфікою роботи відділу. Познайомитись з усіма допоміжними службами, вивчити порядок їхньої роботи.
5. Виявляти ініціативу. Треба пояснити співробітникам, які стоять перед ними задачі; обговорити з підлеглими, що підлягає обговоренню, а що приймається до виконання; оголосити свої перші рішення; вносити зміни в роботу відділу відповідно до завдань.