

Тема 4. Менеджер у системі управління

План заняття

1. *Роль та вимоги до особистості менеджера* **Модель менеджера.**
2. *Влада і вплив менеджера. Лідерство та саморозвиток менеджера.*
3. *Методи та стилі керівництва.*
4. *Підготовки та проведення зборів, виробничих нарад та бесід.*

1. Роль та вимоги до особистості менеджера **Модель менеджера.**

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, вміння заглянути набагато кроків уперед. Постійне копання лише у сьогоденні веде до втрати перспективи, помітно знецінює роботу будь-якого керівника. Вести правильним курсом підприємство в морі сучасної економіки може керівник, який пильно дивиться уперед, вивіряючи курс на зміни зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, політики держави.

Сучасний менеджер в Україні – це такий керівник, який має певну фінансову самостійність, організовує виробництво, вміє вивчати ринок, відчуває кон'юнктуру та динаміку попиту, може оперативно перепрофілювати виробництво з врахуванням вимог часу. Одночасно, він повинен вміти працювати в єдиній команді, реагувати на зміну зовнішніх умов.

Не дивлячись на різні підходи до ролі менеджера можна виділити три управлінські ролі:

1. *роль з прийняття рішення* – менеджер визначає напрям руху підприємства, розподіляє ресурси, несе відповідальність за прийняття рішень, він повинен ризикуючи повести колектив в певному напрямі;
2. *інформаційна роль* – менеджер збирає і аналізує інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, доводить інформацію до підлеглих, і від того, як він чітко це виконує, залежать результати його праці;
3. *виступає у ролі керівника* – формує відносини всередині та ззовні організації, мотивує членів колективу на досягнення мети фірми, це лідер, за яким ідуть люди.

Менеджер – це керівник, який наділений повноваженнями з прийняття рішень щодо діяльності фірми, яка функціонує в ринкових умовах, він має відносну фінансову самостійність і може підбирати та оцінювати своїх працівників

В теорії та практиці управління розрізняють лінійних та функціональних менеджерів.

До *лінійних менеджерів* відносяться особи, які діють на основі "єдиноначалія", відповідають за стан та розвиток підприємства в цілому або його підрозділів (цехів, бригад).

До *функціональних менеджерів* відносяться працівники, які відповідають за окрему сферу в системі управління і керують певними функціональними

підрозділами (начальник відділу маркетингу, головний економіст, начальник відділу праці та зарплати). У зв'язку з цим виникає необхідність розподілу праці менеджерів.

Ідеальний менеджер – це компетентність, гідність і висока відповідальність, висока працездатність, уважне відношення до людей та подій, мобільність при прийнятті рішень, відчуття нового, наявність гумору та здатність до поміркованого ризику.

Менеджер (керівник) – людина, що здійснює управління організацією, її підрозділами, окремими напрямками і проектами, який є професійним управляючим – представником професії, яка вимагає спеціальної підготовки та суми знань в галузі управління системами, в яких головним елементом є людина.

Діяльність сучасного менеджера залежить від впливу ряду політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів, які формують комплекс факторів дестимулюючого і стимулюючого напрямків.

До дестимулюючих факторів відносять: стрес, тиск і невизначеність як у суспільстві, так і в межах окремих організацій; ерозію традиційних цінностей; кількісне збільшення і якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати поряд з обмеженістю засобів для їх вирішення; неефективність шкіл і методів управління, створених тоталітарною системою.

Стимулюючими творчу діяльність керівника факторами є: широке поле вибору і прояву ініціативи, зростання конкуренції, можливість оволодіння методами сучасного менеджменту.

Отже, для ефективного управління менеджер повинен володіти знаннями сучасного менеджменту і мати здібності до керівництва людьми.

Головні якості менеджера:

1. *Лідерство* – це здатність управляти і вести за собою колектив або групу людей для досягнення спільних цілей.

2. *Ініціатива* – це внутрішній стимул людини до нових форм діяльності. Як правило, ініціатива зразу виокремлює людину з поміж інших людей. Ініціативна людина завжди охоче бере на себе пропозиції очолити нову справу.

3. *Контактність* – це здатність встановлювати ділові та соціальні контакти. В основі цього фактора лежать соціально-психологічні риси особистості: темперамент, стремління до спілкування, здатність завойовувати увагу оточуючих, вміння слухати співбесідника і розуміти його точку зору.

4. *Комунікабельність* – це здатність людини до спілкування, товариськості.

5. *Уміння планувати роботу* визначає систему взаємопов'язаних завдань направлених на досягнення поставлених цілей. Планування передбачає порядок, строки та послідовність виконання комплексу управлінських функцій.

6. *Уміння приймати управлінські рішення.*

7. *Вміння організувати контролювання*, налагодити відносини з підлеглими.

8. *Розумна поведінка в конфліктних ситуаціях.*

Вимоги до особистості.

1. Морально-психологічні якості: високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість та об'єктивність, розсудлива воля і мужність, упевненість у собі, розвинуте почуття обов'язку та відповідальності, інтелігентність, тактовність, толерантність, порядність і скромність, самокритичність, дружелюбність, чуйне ставлення до людей, гуманність.

2. Ділові якості: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до організаційної роботи та лідерства в колективі, підприємливість, здатність діяти в умовах ризику, практичний розум, здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, твердість, дисциплінованість, принциповість, відповідальність, аналітичність, працездатність, єдність слова і справи, старанність, організованість, зібраність, високий рівень загальної культури, вольові якості та цілеспрямованість, вимогливість, рішучість, наполегливість, витримка, самостійність.

2. Менеджер володіє:

мистецтвом керівника, навиками роботи з людьми;
комплексним, системним підходом до роботи;
здатністю інтегрувати ідеї, трансформувати їх у практичні дії;
кмітливостю, творчим уявленням;
правильним стилем життя і роботи;
поширеними іноземними мовами.

3. Менеджер вміє:

мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми; діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки;
оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення; спрацьовуватися із людьми та мобілізувати їх на високопродуктивну працю;
раціонально організовувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну;
об'єктивно підбирати, оцінювати і розставляти кадри; орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності й психологічний стан;
забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат;
встановлювати ділові відносини з іншими керівниками;
володіти собою в будь-якій ситуації;
виступати, вести розмову, переговори (красномовність, виразність, переконливість, аргументованість, почуття гумору, акуратний зовнішній вигляд);
користуватися владою і наданими повноваженнями.

2. Влада і вплив менеджера. Лідерство та саморозвиток менеджера.

Влада інструмент соціального управління, що здійснює цілеспрямований вплив на поведінку людей. Влада – право карати, вимагати виконання, приймати

рішення; розподіляти ресурси, діяти як організатор, керівник і контролер одночасно.

Вплив – це така поведінка однієї людини або групи людей, що активно діє на поведінку, почуття, відносини інших людей.

Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника впливати на рівень задоволення їхніх потреб.

Здатність лідера здійснювати вплив визначається рівнем управлінського потенціалу, реалізувати який керівник зобов'язаний у певних ситуаціях. Джерела керівної чинності лідера полягають в тім, що обіймаючи посаду, він дістає певні права й повноваження, а також у придбаному досвіді, авторитеті й професійних досягненнях.

Влада може виступати в різних *формах*. Американські дослідники розробили класифікацію основних форм влади.

1. Влада, заснована на примусі, штрафних санкціях і погрозі покарань. У її основі лежать страх підлеглих, різний за походженням (страх втратити роботу, потрапити до чорного списку і т.д.). Керівник прагне "придушувати" тих працівників, які від нього залежать.

2. Влада, заснована на винагородах – проявляється тим чіткіше, чим чіткіше спостерігається зв'язок між стараннями, наполегливістю й досягненням результатів з одного боку, і позитивною реакцією лідера (визнання, преміювання, службова кар'єра) – з іншої сторони.

3. Експертна влада (влада фахівця) – передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання й практичні навички. Дії такого керівника сприймаються як "істина в останній інстанції". Його слово не піддається сумніву, він вирішує суперечки, вказує правильний шлях.

4. Еталонна влада – базується на особистих якостях лідера, які прагнуть копіювати підлегли. Керівник, що володіє харизматичним впливом, сприймається підлеглими як зразок. Кожний з них прагне завоювати його симпатію, звернути на себе увагу, виконувати свою роботу максимально якісно.

5. Законна або традиційна влада – виходить зі статусу керівника в організації. Керівна посада передбачає здійснення більшості управлінських функцій, а підлеглий вважає цілком природним підкорятися наказам і вказівкам. Законна влада – це невід'ємний атрибут формального лідера.

6. Влада, заснована на участі – вимагає таланта перекласти частину своїх функцій на підлеглих, помічників. Скласти перелік обов'язків, які вимагають особистого виконання, і таких, які можуть виконуватися іншими, досить складно. Зате це дозволить зосередитися на основному, почати дійсно управляти.

7. Інформаційна влада • виходить зі знання керівником всіх найдокладніших аспектів діяльності підрозділу або організації. Така цілісна картина дає можливість управляти колективом. Ті співробітники, яким потрібна конкретна додаткова інформація, змушені звертатися за нею до лідера як до першоджерела,

виконувати його доручення в обмін на одержання знань про предмет, що їх цікавить

Зміни в середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника й підлеглих, їхньому фінансовому стані й т.д.) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, щоб мати можливість впливати на них. Основними засобами такого впливу є переконання й вплив через участь.

Переконання – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі приклада або влади експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що він робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, що здатна зменшити можливості керівника діяти. Однак, діставши згоду, керівник впливає на потреби виконавця в повазі. Переконання впливає тим, що виконавець усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

Вплив через участь – керівник залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією. Керівник у цьому випадку не додає зусиль, щоб нав'язати підлеглому свою думку або волю. Керівник лише направляє зусилля підлеглого й сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу в цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило, більш ретельно працюють для досягнення мети, що була сформульована з їхньою участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб вищого рівня (влади, компетентності, самоповаги).

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації

Існують різні способи реалізації права впливати: від твердого автократичного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих. Кожний із цих способів має право на існування й широко використовується на практиці. Вибрати в кожному конкретному випадку кращий з них, щоб забезпечити здатність впливати на окремих особистостей і групи в процесі напрямку їхньої діяльності на ефективне досягнення цілей організації, є одним з найважливіших завдань менеджера.

Лідерство - це спосіб впливу і управління. Для багатьох лідерів - це ватажок, що дивиться вперед, керує людьми і рухає їх до мети. Людина, яка володіє певним набором особистісних рис, буде хорошим лідером незалежно від характеру ситуації, в якій він знаходиться. Абсолютним втіленням даної теорії є поняття харизматичного лідера, перед яким схиляються оточуючі. Види лідерства за М. Вебером: 1) традиційне лідерство - засновано на традиціях, звичаях, вірі, характерно для традиційних суспільств (східної деспотії, монархії). Лідером стає

той, хто належить до еліти, вузькій групі людей; 2) легально-раціональний (бюрократичний) - заснований на розумності існуючих порядків в суспільстві. Лідером стає той, хто володіє певним рівнем знань, компетентності, підготовленості, характерний для індустріальних країн; 3) харизматичне лідерство - заснований на божественності, надприродності, незвичайності, з'являються на переломних етапах історії.

Саморозвиток менеджера - це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як керівника, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особистісних і функціональних якостей, компетенції в цілому, забезпечують ефективність професійної діяльності. Даний процес являє собою єдність наступних складових: особистісного розвитку (особистісного зростання); інтелектуального розвитку; професійного (кваліфікаційного) розвитку; підтримки фізичного стану (оздоровлення). Створення умов і ресурсів для саморозвитку, звичайно, вимагає певних, іноді значних, фінансових витрат. Для керівників, схильних економити на персоналі, слід зауважити, що компанія, в якій є менеджери що саморозвиваються, має серйозний потенціал зростання; компанія, в якій кількість таких менеджерів постійно збільшується, є перспективною; компанія, в якій більшість менеджерів займається самовдосконаленням, є вже навчається.

3. Методи та стилі керівництва. Підготовки та проведення зборів, виробничих нарад та бесід.

Методи управління — це сукупність прийомів, за допомогою яких досягається мета на багатьох етапах виконання управлінських рішень. Їх можна класифікувати за різними ознаками:

- за характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на методи підготовки, ухвалення, організації, контролю за виконанням управлінських рішень;
- 2) за характером етапів здійснення впливу на виконавців: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні методи;
- 3) за характером впливу на виконавців: на методи прямого і непрямого впливу;
- 4) за характером застосування: загальні і спеціальні.

На практиці в кожному конкретному випадку методи чи їхні комбінації мають відповідати поставленим меті та завданням, а також загальним параметрам їхнього досягнення [3].

Стиль управління — це манера та спосіб поведінки керівника у стосунках з персоналом. Є багатоваріантна класифікація стилів управління, які поділяються за одним або кількома критеріями.

Авторитарному стилю управління властиве одноосібне виявлення волі за наявності управлінських функцій у керівника. Взаємовідносини керівника і

персоналу зводяться до того, що керівник дає вказівки, які підлеглі зобов'язані неухильно виконувати. Такий керівник вимогливий до підлеглих, не має поблажливості, насаджує суворий психологічний клімат у колективі. Керівник цього типу буде оптимальним там, де немає часу на проведення нарад і обговорення ситуацій, а необхідно ухвалювати швидкі рішення.

При автономному стилі управління керівник відіграє стримуючу пасивну роль. Рішення виробляється більшістю співробітників. Автономний стиль будується на основі ділового й особистого авторитету. Такий керівник вміє використовувати свою владу, не апелюючи до неї. Як правило, він надає перевагу активній участі співробітників у виробленні рішення, залишаючи за собою право остаточного вибору. У повсякденній діяльності такий керівник контактний, тактовний, піклується про розвиток ділової ініціативи підлеглих. Такий стиль управління допустимий у деяких видах сфери матеріального виробництва, а також в управлінні навчальними закладами.

Співпричетний стиль поряд із участю в процесі прийняття рішень керівника допускає також участь у ньому і співробітників. Керівник співпричетного стилю надає повну свободу дій своїм підлеглим у межах їхніх функціональних обов'язків. Виробнича дисципліна в такому колективі підтримується переважно за рахунок свідомості співробітників. Вони цінують керівника за вміння генерувати ідеї, створювати теплий емоційний клімат у колективі, за неконфліктність, довірливість, а часто і за невимогливість. Якщо такий керівник позбавлений творчих начал, його робота зводиться до паперового порядку, уникнення конфліктів, браку ініціативи. Тому цей стиль управління не ефективний у складних ситуаціях. Він допустимий у творчих колективах сфери культури й науки.

Комбінований стиль у процесі вироблення рішення допускає використання елементів авторитарного й автономного стилів.

Авторитарний стиль управління поділяється на абсолютистський, автократичний, бюрократичний, патріархальний і прихильний. При абсолютистському (диктаторському) стилі управління персоналові відведено роль сліпого виконавця вказівок керівника. Автократичний стиль управління керівника реалізується за допомогою великого адміністративного апарату. Бюрократичний стиль керівництва оснований на неухильному дотриманні правил ієрархічної градації. Патріархальний стиль передбачає посилення керівника при ухваленні рішень на авторитет особистості або організації вищого рівня. Прихильний стиль управління базується на індивідуальних рисах особистості керівника.

Співпричетний стиль управління зазвичай поділяється на комунікативний, консультативний і співучасний.

Використовуючи комунікативний стиль управління, керівник приймає рішення тільки після обговорення його особливостей зі співробітниками. При цьому вони

можуть висловлювати думку про рішення, яке ухвалюється, проте, зрештою, мають його виконувати.

Консультативний стиль передбачає прийняття керівником рішення тільки після одержання докладної інформації та пропозицій з боку співробітників.

Праця менеджера пов'язана з проведенням нарад, переговорами і презентаціями. Вони є оперативними інструментами в його звичайній діяльності.

Нарада - форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

Засідання - форма організаційної роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

Збори - присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства тощо).

Ефективні менеджери знають, чого їм слід очікувати від наради, доповіді або презентації, а також, яку мету мають переслідувати такі заходи. Вони запитують себе: "Чому ми організовуємо цю нараду?", "Чи хочемо ми опрацювати якісь рішення, зробити повідомлення або ж з'ясувати напрям нашої діяльності?" Вони звичайно наполягають на тому, щоб зміст таких нарад, переговорів, доповідей або презентацій ретельно обмірковувався й заздалегідь доводився до відома учасників. Вони наполягають на тому, щоб кожна нарада давали конкретну користь й просуvala вирішення поставлених завдань.

Питання для самоконтролю

1. *Яка основна роль та вимоги до особистості менеджера?*
2. *Змалюйте модель менеджера.*
3. *«Влада і вплив менеджера» — про що йде мова?*
4. *Як класифікуються основні форми влади?*
5. *Опишіть лідерство та саморозвиток менеджера.*
6. *Які методи та стилі керівництва ви вже знаєте?*
7. *Як відбувається підготовки та проведення зборів, виробничих нарад та бесід?*