

Лекція: Менеджер у системі управління. Методи керівництва.

1. Роль менеджера. Влада і вплив.
2. Модель менеджера.
3. Вимоги до особистості сучасного менеджера. Роль знань та умінь менеджера.
4. Методи керівництва.

Михайлов С.І. *Менеджмент* с. 186-208, с. 208-229 Дуркач М. І. *Менеджмент і маркетинг* с. 82-101.

Важливу роль в організації відіграє менеджер, який повинен володіти мистецтвом управління, умінням ставити та ефективно досягти цілі. Його робота полягає в організації та управлінні підприємством (чи певним підрозділом) для досягнення поставлених цілей. Менеджер як спеціаліст, який працює із людьми, є основною ланкою будь-якої системи управління.

Менеджер – член організації, котрий проводить управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання.

Предметом праці менеджера є інформація, аналізуючи та обробляючи яку, він приймає рішення, необхідні для виконання усіх функцій управління.

Основні функції менеджерів:

- ✓ забезпечення виконання організацією її основного призначення;
- ✓ проектування і встановлення взаємодії між певними підрозділами, особами, окремими операціями і діями, які відбуваються в організації;
- ✓ розробка стратегії поведінки організації у зовнішньому середовищі;
- ✓ забезпечення служіння організації інтересам осіб і установ, які контролюють її діяльність;
- ✓ представлення організації у зовнішньому середовищі;
- ✓ несення відповідальності за результати діяльності організації;
- ✓ прийняття обґрунтованих та компетентних управлінських рішень;
- ✓ захист інтересів підприємства та його працівників на справедливій основі.

Американський економіст Мінцберг виділив десять **управлінських ролей** (видів діяльності), які він згрупував у три групи:

1. *Міжособисті ролі*: головний керівник; лідер; ланка, яка зв'язує з зовнішніми організаціями та особами.
2. *Інформаційні ролі*: приймач інформації (внутрішньої та зовнішньої); розповсюджувач інформації; представник (при зовнішніх контактах організації).
3. *Ролі, пов'язані з прийняттям рішень*: підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації; ліквідатор порушень у діяльності організацій; розповсюджувач ресурсів; відповідальний за переговори, які веде організація.

Вимоги до менеджерів

Знання	Навички
Управлінські	Комунікативні (вміння ефективно взаємодіяти з людьми)
Економічні	Аналітичні (уміння проводити аналіз різних явищ, ситуацій)
Адміністративно-правові	Організаторські (уміння поставити реальні цілі, згуртувати колектив, підготувати його до виконання завдань)
Психологічні	Технічні (уміння працювати із сучасними технологіями та технічними засобами).

Функціональні групи менеджерів

Група	Посада	Основні функції
Керівники	Керівники організації та структурних підрозділів	Вирішують питання розвитку виробництва, приймають стратегічні рішення
Спеціалісти	Функціональні керівники та спеціалісти (юристи, бухгалтери, економісти, психологи та ін.)	Беруть участь у підготовці функціональних рішень організації
Службовці	Офіс-менеджери, секретарі	Забезпечують обслуговування апарату управління

Окрім менеджера, у ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє друга ключова фігура – підприємець. Підприємництво за своєю сутністю є основним механізмом здійснення структурних змін в економіці, забезпечення економічного зростання, формування заново створеного капіталу, забезпечення результативної інноваційної та інвестиційної діяльності тощо.

Отже, **підприємець** – це людина такого типу, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства; регулює процес створення чого-небудь нового, яке має цінність; бере на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та особисте задоволення досягненнями. Відмінності між менеджером та підприємцем відображені у таблиці.

Відмінності між менеджером та підприємцем

Ознаки	Відмінності	
	Менеджер	Підприємець

1. Формальний статус	Є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності	Започатковує певну справу, відкриває підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника тощо, який використовує свої або позичені фінансові кошти та інші ресурси
2. Стратегічна орієнтація	Зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів	Зорієнтований на пошук нових можливостей
3. Здійснення задуманого	Приймає рішення та докладає усіх зусиль для його виконання	Ризикує, тобто може змінити ідею, яка виявилась нежиттєздатною
4. Залучення ресурсів	Залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, тому зацікавлений у нагромадженні та накопиченні фондів	Залучає ресурси для досягнення встановленої мети, виявляє гнучкість, використовує оренду, кредит, лізинг тощо
5. Фінансовий стан	Отримує за свою роботу заробітну плату	Виступає власником або розпорядником ресурсів і майна організації
6. Організаційна структура	Використовує ту організаційну структуру управління, яка склалась і має ієрархічну природу	Віддає перевагу горизонтальним організаційним структурам, які спираються на неформальні зв'язки

Кардинальна відмінність між підприємцем та менеджером полягає у тому, що підприємець генерує ідею (наприклад, створення хлібопекарні), впроваджує її за власні або позичені фінансові кошти (засновує підприємство з випікання хліба, фінансує увесь цей процес) та наймає менеджера для забезпечення процесу управління.

Спеціалісти в галузі менеджменту виділяють чотири **групи якостей** менеджера, що характеризують його в сучасних умовах:

- *професійно-ділові* (висока професійність, уміння володіти стратегічним та тактичним менеджментом, здатність генерувати корисні ідеї, здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них, прагнення до професійного зростання, підприємливість, авторитетність, здатність розумно ризикувати та здійснювати антикризове управління тощо);

- *адміністративно-організаційні* (оперативність, гнучкість стилю управління, уміння стимулювати та викликати ініціативу, доводити справу до логічного завершення, послідовність, інтернальність, внутрішній контроль, уміння формувати єдину команду та використовувати знання підлеглих, здатність делегувати повноваження, уміння організовувати час тощо);
- *соціально-психологічні* (психологічна компетентність, управлінська культура, розум, лідерські здібності, уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан, колегіальність, толерантність, оптимізм, екстравертність, уміння керувати конфліктами, інтелектуальність, риторичні здібності, стресостійкість, почуття гумору, уміння створювати свій імідж тощо);
- *моральні* (патріотизм, національна свідомість, державницька позиція, інтелігентність, людяність, порядність, почуття обов'язку, громадянська позиція, чесність, доброзичливість та ін.).

Риси, які характеризують менеджерів високого класу і забезпечують їм успіх:

1. Точно визначають для себе, що хочуть зробити.
2. Складають жорсткий розклад того, що хочуть зробити.
3. Домагаються чіткого виконання і в зазначені терміни того, що намітили.
4. Готові обговорювати шляхи виконання наміченого та прислухатися до порад і приймати їх. Проте коли порядок дій визначений, твердо його виконують, якщо обставини не спонукають змінити курс.
5. Цілеспрямовано йдуть у заданому напрямі, виявляючи впевненість і рішучість.
6. Вимагають високої якості роботи і високої продуктивності праці від себе і жорсткі у вимогах до інших.
7. Працюють багато й енергійно, що виховує в них їхні ліпші риси.
8. Схильні до незадоволення своїм сьогоdnішнім становищем.
9. Ніколи повністю не задоволені своєю власною роботою і постійно сумніваються в собі.
10. Розумно ризикують.
11. Виходять з несприятливих ситуацій без великих особистих втрат і швидко перегруповують свої скли та ідеї.
12. Рішучіші, якщо відчувають, що здатні оцінити ситуацію, проаналізувати альтернативні способи роботи, вирішити, який з них ліпший, та пояснити підлеглим, що потрібно зробити.
13. З ентузіазмом сприймають завдання та запалюють ним інших.
14. Постійно тримають у полі зору свою діяльність та діяльність підлеглих, щоб своєчасно виправити відхилення від передбаченого курсу.

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, складають основу різноманітних теорій про стилі керівництва.

Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках та розумових здібностях.

Слід зауважити, що всі дослідники одностайно стверджують той факт, що ніяких фізичних відмінностей між лідером та звичайною, пересічною людиною

не виявлено. Ні стать, ні вік, ні вага чи ріст, ні зовнішні дані не впливають на успіх чи фіаско будь-якого заходу.

Девід МакГрегор наприкінці 50-тих років розробив теорії "X" та "Y", що характеризують стилі управління. Спираючись на класифікацію А. Маслоу та на ту обставину, що керівники в організаціях не використовують повністю творчу енергію підлеглих, яка прагне виходу, МакГрегор виявив дві концепції людської поведінки (табл.)

Теорії "X" та "Y" Мак-Грегора:

Поняття	Теорія "X"	Теорія "Y"
1. Стиль керівництва	Авторитарний	Демократичний
2. Уявлення про людину	Люди за своєю природою не бажають працювати і при першій-ліпшій можливості прагнуть уникати праці. У виконавців відсутнє або нерозвинуте честолюбство і вони прагнуть уникати відповідальності, бажають, аби ними керували. Більш за все люди прагнуть відчуття захищеності. Аби змусити персонал працювати, необхідно використовувати примус, контроль та загрозу покарання.	Праця - природний процес. При сприятливих умовах людина прагне до все більшої відповідальності. Якщо людина поділяє організаційні цілі, то вона активно використовує самоуправління та самоконтроль. У людей розвинуті потреби вищих рівнів. Здатність до творчого вирішення проблем у людей зустрічається досить часто, тому потенційні можливості та інтелект опосередкованого виконавця, як правило, використовується неповністю.
2. Практика керівництва: а) планування б) організація діяльності в) мотивація г) контроль д) спілкування е) ухвалення рішень	Централізований розподіл завдань, одноособове визначення цілей, стратегії та тактики. Чітке структурування завдань, повноваження не делегуються. Апеляція до потреб (мотивів поведінки) нижчих рівнів. Тотальний, всеохоплюючий. Жорстка регламентація поведінки. Заперечення права вільного ухвалення рішень підлеглими.	Заохочення визначення цілей підлеглими відповідно до цілей організації. Високий ступінь децентралізації повноважень. Орієнтація на потреби вищих рівнів. Самоконтроль підлеглих в процесі роботи та контроль керівника по її завершенні. Керівник діє як зв'язкова ланка в інформаційному обміні. Активна участь підлеглих в процесі розробки та прийняття рішень.

3. Використання влади та впливу	Психологічний тиск, загроза покарання, влада, що заснована на примусі.	Переконання та участь, влада через позитивне підкріплення.
---------------------------------	--	--

Теорія "X" виражає традиційний підхід до функції управління, що полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації.

Перш за все управління передбачає керування, згідно з законами економіки, різними змінними факторами підприємства: фінансами, устаткуванням, сировиною, персоналом та ін. Крім того, воно включає керування зусиллями працівників, їх мотивацією до праці, контроль і коригування їх ставлення до праці та виконання посадових обов'язків у відповідності до потреб організації.

Теорія "Y" - це відповідь, критична реакція на теорію "X", яка, на думку МакГрегора, у сучасних умовах господарювання неспроможна забезпечити ефективні результати. Теорія "Y" дещо ідеалізує субординацію, представляючи її як партнерство керівника та підлеглих.