## Менеджер организации, его роль и функции


В настоящее время Россия претерпевает ряд преобразований, касающихся прежде всего сферы управления. Изменениям подвергаются не только психология управляющего, но и стиль, и методы управления, происходит переоценка менеджерами своего места и роли в системе управления, предъявляются новые требования к современным управленцам. В эпоху острой конкуренции и глобальных перемен очевидно, что не только настоящее, но и будущее состояние организации во многом зависит от качеств, знаний и способностей менеджера, его умений организовать эффективную работу сотрудников и в целом всего, стремления достичь лучших результатов. Несомненно и то, что менеджер играет важную роль в развитии и функционировании организации.

Менеджер

— это специалист в области управления, наемный управляющий, организующий работу предприятия, руководящий деятельностью подчиненных ему работников и выполняющий одновременно определенные управленческие функции.

В последнее время больше внимания уделяется вопросам определения комплекса знаний, способностей, личных и деловых качеств, которыми должны обладать современные менеджеры. Однако сформулировать основные требования, предъявляемые к идеальному руководителю, оказалось довольно трудно, поскольку они различаются в зависимости от особенностей среды, в которой работает менеджер. Так, например, для руководителей технических служб необходимым требованием является наличие глубоких технических знаний, а для начальника производственного отдела знаний организации производства и управления. Чем крупнее подразделение или отдел, который возглавляет менеджер, тем большим объемом знаний он должен обладать. Несомненно, знания эти должны быть не только теоретическими, но и практическими, полученными в процессе работы. Кроме того, профессиональный менеджер понимает сущность протекающих процессов преобразования в сфере экономики, менеджмента, финансов, учитывает ситуацию на рынке труда, т. е. внимательно следит за положением дел как внутри фирмы, так и вне ее. Но не все, даже самые высококвалифицированные, специалисты, обладающие соответствующими знаниями, способны успешно руководить организацией.

Для того чтобы соответствовать требованиям рынка, общества в целом, менеджеру необходимо постоянно повышать свою квалификацию, уровень компетентности в своем деле, совершенствовать свои способности, знания, имеющиеся навыки.

Наряду с вышесказанным менеджер должен быстро и правильно находить и принимать решения относительно разнообразных проблем, постоянно возникающих в процессе производства. Здесь уместным будет привести в качестве примера слова известного американского менеджера Ли Якокка, работавшего и сделавшего свою карьеру сначала на не менее знаменитой автомобилестроительной фабрике «Форд», а затем и в «Крайслере»: «Качество хорошего менеджера – это решительность. Многие менеджеры оттягивают момент принятия решения, надеясь со временем получить больше информации, гарантирующей надежную реализацию определенной программы. Это вполне естественное желание, особенно когда речь идет о большом риске. Однако настоящий руководитель не может действовать так. В теории все это выглядит эффективно и целесообразно, но реальная жизнь не укладывается в эту схему. Разумеется, менеджер обязан собрать как можно больше информации и прогнозных оценок. Но в какой-то момент приходится довериться интуиции, пойти на риск. Во-первых, потому что даже правильное решение может оказаться ошибочным, если оно принято слишком поздно. Более того, когда преобладающая часть информации уже собрана, наступает момент, когда можно оказаться во власти закона убывающей доходности. Во-вторых, потому что, как правило, абсолютной уверенности не существует».

Совсем недавно важнейшим аспектом деятельности руководителей являлось выполнение непосредственных управленческих функций, т. е. планирование, организация, регулирование, контроль деятельности предприятий, изучение различных технологий производства и т. д. В настоящее же время основной акцент сделан на умение управлять коллективом, так как человеческому фактору стало уделяться большее внимание.

Менеджер в определенной степени должен быть тонким психологом, поскольку правильно выбранный стиль руководства, благоприятная рабочая среда, культура управленческого труда способствуют повышению качества и эффективности труда, оказывают значительное влияние на результаты деятельности коллектива. Поведение менеджера, его умение управлять подчиненными, здоровый психологический климат в коллективе способствуют росту производительности труда, развитию творческой инициативы работников и в итоге дают высокие показатели деятельности предприятия.

Практика показывает, что менеджеры, добившиеся хороших отношений с сотрудниками, основанных на взаимном доверии и уважении, добиваются лучших результатов в работе, большей отдачи от персонала. По мнению П. Друкера, управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно действующую, целенаправленную и производительную группу.

Обычно менеджер независим от собственности на капитал организации, в которой он работает. Деятельность менеджера заключается в производительном труде, характерном для условий комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство всего производственного процесса. В рамках данного факта, основной задачей менеджера является обеспечение нормального существования организации при любых изменениях ситуации.

Так как на менеджера возлагается большая ответственность и обширный круг обязанностей, то он должен обладать определенным набором качеств, основные из которых были сформулированы Альфредом Слоуном (1920-е гг.):

— умение управлять на основе опыта, знаний, воображения;

— приверженность к фактам и неустанный поиск истины;

— открытость мышления и стремление к беспрестанному анализу;

— готовность идти на риск, предварительно рассчитав его цену;

— справедливость и уважение прав других людей и целей также организации;

— принципиальность и стремление отстаивать свою точку зрения;

— лояльность и готовность пожертвовать личным в интересах дела;

— движение вперед и создание условий для лучшего выбора.

Научный центр по подготовке менеджеров одного из крупнейших банков в мире «Чейз Манхеттен Банк» разработал современную идеальную модель менеджера.

В соответствии с данной моделью современный менеджер должен обладать следующим набором качеств:

— гуманное отношение к работникам;

— дружеские отношения с сотрудниками (отношения не могут доходить до панибратства);

— саморепрезентация — стремление к тому, чтобы нравиться людям;

— использование работника в интересах организации через оказание ему помощи в решении проблем;

— способность управлять ситуацией, т. е. менеджер должен только на 20 % зависеть от воздействия окружающей среды, а на 80 % — управлять ситуацией;

— способность к принятию решений;

— способность к альтернативному мышлению;

— неудовлетворительность результатом без отражения этого на персонале;

— получение удовлетворения от своей работы на 100 %.

Обобщая все вышесказанное, можно представить модель эффективного менеджера организации в следующем виде (рис. 3):

Рис. 3. Обобщенная модель менеджера

А — качества: лидерство, коммуникабельность, деловитость, практичность, предприимчивость, инициативность, ответственность, внимание к сотрудникам.

В — способности: к изобретательности, к оригинальности, к самообразованию, к сотрудничеству, к исследовательской работе, к мотивации и объединению людей.

С — образование: высокий уровень знаний по предметной области, умение работать на компьютере, разносторонние знания.

Д — основы воспитания, среды: культура, мораль, черты характера, базовые ценности общества, семьи.

Для эффективного функционирования и развития организации необходимо сделать так, чтобы этого захотели работники, а для достижения такой ситуации менеджер должен выбрать правильный стиль руководства.

В России формировалась командно-административная система управления производством, а, соответственно, готовились руководители хозяйственных звеньев с ярко выраженным авторитарным стилем управления. Их деятельность была ориентирована на контроль и исполнение решений, указанных вышестоящими органами.

При функционировании в условиях рыночной экономики авторитарный стиль исчерпал свои возможности, все большую популярность приобретает демократический стиль руководства, который существенно повышает заинтересованность работников предприятия в конечном результате, мобилизует энергию людей, создает благоприятную психологическую атмосферу в коллективе.

В чем же выражается управленческий демократизм?

Во-первых, происходит смена отношений от «начальник — подчиненный» к отношениям сотрудничества. Это выражается в том, что вместо указаний и приказов менеджеры предпочитают использовать приемы убеждения, строгий контроль уступает место доверию.

Во-вторых, менеджер стремится к созданию сплоченной, единой команды, что значительно усиливает эффективность труда персонала, взаимный обмен информацией между членами рабочих групп.

В-третьих, менеджер — демократ, поощряет инициативу и самостоятельность своих подчиненных в соответствии с их способностями и профессиональными качествами. Без необходимости не вмешивается в работу подчиненных, а контролирует только конечный результат и ставит новые задачи. При выдвижении на должность в первую очередь рекомендует выдающихся и перспективных сотрудников организации, использует рациональную систему мотивации и воздействует на своих работников так называемой харизмой.

В настоящее время в развитых западных странах получил широкое распространение принцип делегирования полномочий, который позволяет руководителю избавиться от выполнения рутинной работы и получает время для решения вопросов, требующих творческого подхода. Кроме того, делегирование является большим стимулом в работе подчиненных, которые начинают чувствовать себя хозяевами на определенных участках работы, поощряет инициативу, приучает к самостоятельности и помогает продвинуться вверх по служебной лестнице.

На практике в России руководители стараются избавиться от своих помощников и заместителей, если они с широким кругозором, эрудицией, более талантливы. Такие работники для начальства, которое боится делиться своей властью, могут представлять опасность конкуренции. Делегировать свои полномочия могут лишь сильные руководители, которые способны распознать кризисные ситуации и обеспечить их всестороннее обсуждение.

Делегирование — это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него ответственности за постановку целей, задач и окончательное решение.

Одной из негативных ситуаций, которая может возникнуть перед российским менеджером, может стать искушение взять на себя исполнительские функции подчиненных. Многие, особенно начинающие руководители, не зная, как заставить работать своего подчиненного, сами берутся за выполнение намеченных заданий. Руководители в данном случае подчеркивают то, что им приходится реализовывать невыполнимые работы, с которыми подчиненные не в состоянии справиться, хотя в подобном случае следует говорить скорее о неэффективном стиле руководства.

Необходимо отметить, что эффективность управления прямопропорционально зависит от организаторских способностей, которые помогают руководителям создать и поддерживать железную дисциплину и творческий подход в коллективе. Такая дисциплина создается не наказаниями, не грубостью, не частой заменой сотрудников, а справедливой требовательностью, умением побуждать и вдохновлять людей на плодотворную деятельность, гуманным отношением к людям, личным примером руководителя.

Таким образом, организаторские способности управляющего складываются из его личных и деловых качеств, особенностей характера, способностей к управлению в целом. Согласно мнениям различных ученых и специалистов основные черты профессионального менеджера сводятся к следующему: компетентность, самостоятельность, предприимчивость, готовность рисковать, инициативность, целеустремленность, коммуникабельность, творческое мышление, аналитические способности, деловая хватка, ответственное отношение к делу.

Безусловно, способности каждого менеджера лучше всего выявляются на практике. Только на практике можно определить, насколько полно он может использовать свой потенциал, преодолевать трудности, добиваться успеха. Действительно, менеджер, который является профессионалом и преуспевает в своем деле, придерживается следующего принципа: всегда стремиться добиться лучших результатов. Немаловажную роль в этом занимают сотрудники. Организация, заинтересованная в улучшении своих показателей, нуждающаяся в высококвалифицированных кадрах, может оказывать содействие в повышении квалификации своих кадров. Так, например, крупная компания «Вимм-Билль-Данн», производящая молочную продукцию различных видов и соки, занимающая значительную долю рынка, осуществила кадровую политику на местах, повысив уровень компетенции и знаний за свой счет, и тем самым добилась увеличения производственных показателей. Например, в 2000 г. была реализована продукция на 10 млрд руб., за 5 месяцев 2001 г. — 6 млрд, т. е. двукратное увеличение прибыли.

Эффективный менеджер должен понимать, что его авторитет непосредственно зависит от уважения подчиненных, а не от его формального статуса. Опыт ведущих фирм убеждает в том, что авторитет — это высокий профессионализм и стремление к современному стилю управления. Это качество помогает эффективно и умело управлять людьми, пробуждать в них заинтересованность делами фирмы, активность, творчество. Важным для менеджеров является понимание потребностей и запросов людей, умение верно оценивать потенциал и индивидуальные особенности работников, прислушиваться к их мнениям и предложениям, содействовать развитию их инициатив и оптимально использовать их в практической работе.

В процессе своей деятельности менеджеру необходимо выполнять следующие функции:

— постановка целей и задач, соответствующих интересам и возможностям предприятия;

— выбор стратегии, адекватной существующей рыночной системе и поставленным целям;

— анализ деятельности конкурентов, их перспектив развития;

— постановка проблемы и принятие соответствующего управленческого решения и т. д.

Продукт деятельности менеджера является частью результата функционирования управляемой системы, как и продукт труда других видов, как, например, рабочего. Продукт деятельности рабочего может иметь материальное воплощение в изделиях или деталях, а труд менеджера не овеществлен. Но он оказывает влияние на труд рабочего в гораздо большей степени, чем результаты труда рабочего на заработную плату менеджеров различных звеньев. Следовательно, результатом работы менеджера являются результаты деятельности объекта управления, либо подразделения, либо всего предприятия.

В заключение можно сказать, что современный менеджер — это, во-первых, всесторонне развитая личность, обладающий необходимыми знаниями и квалификацией для выполнения возложенных на него обязанностей. Во-вторых, это член коллектива, способствующий успешному его функционированию и развитию и придерживающийся принятых в нем ценностей. В-третьих, это личность, обладающая определенными моральными качествами, способная создавать коммуникации и поддерживать нормальное отношение с коллегами. В-четвертых, это специалист, стремящийся к развитию своих способностей; работник, преданный компании и готовый защищать ее интересы, исполнитель определенной работы, делающий ее качественно и своевременно.

Менеджер — это член организации, способный занять в ней должное место и готовый взять на себя ответственность и соответствующие обязанности, поддерживающий распорядок и соблюдающий принятые нормы поведения.