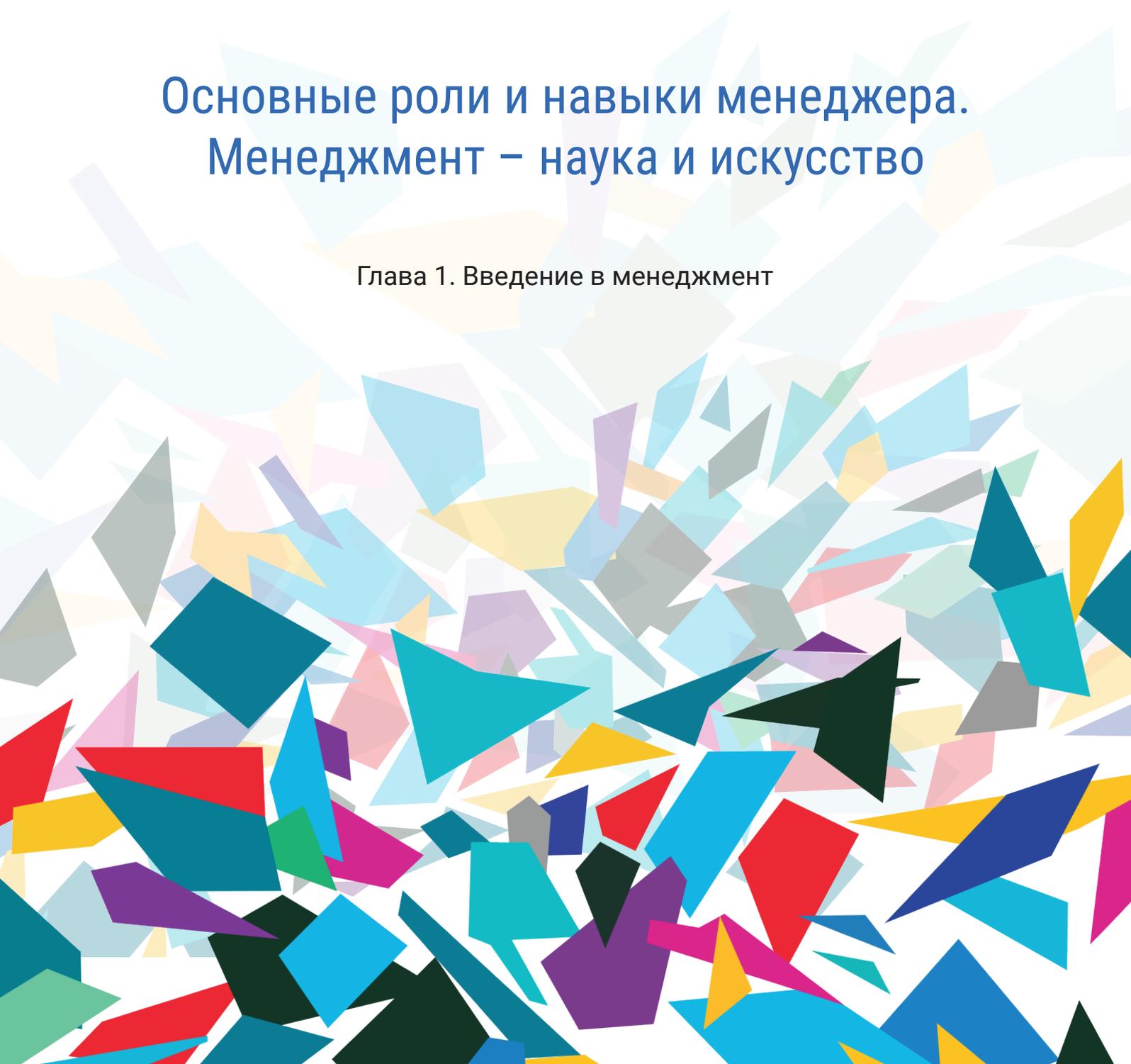


МЕНЕДЖМЕНТ

Основные роли и навыки менеджера. Менеджмент – наука и искусство

Глава 1. Введение в менеджмент





Независимо от уровня или сферы деятельности организации, все менеджеры должны играть определенную роль и владеть определенными навыками, если они хотят быть успешными. Концепция роли в этом смысле схожа с ролью, которую актер играет в театральной постановке. Человек является моделью определенного лидера, который удовлетворяет определенные потребности и имеет определенные обязанности в организации. В следующей лекции, мы сначала выделим основные роли, которые играют менеджеры, а затем обсудим навыки, необходимые для их эффективного осуществления.

Одно классическое исследование выявило ряд интересных представлений о характере управленческих ролей. Это исследование, основанное на подробных наблюдениях за выборкой руководителей, показало, что руководители высшего звена обычно играют десять различных ролей и что эти роли делятся на три основные категории: межличностные, информационные и роли, связанные с принятием решений.

Межличностные роли – роли определенного лица, руководителя и связующего, которые включают в себя работу с другими людьми

Во-первых, менеджер часто играет роль лидера – приглашает гостей на ужин, посещает церемонии открытия и тому подобное. Эти мероприятия, носят скорее церемониальный и символический характер, чем предметный. Также менеджер должен заниматься наймом, обучением и мотивацией сотрудников. Менеджер – это человек, который формально или неформально показывает подчиненным, как выполнять работу и как действовать под давлением. Наконец, менеджеры могут играть роль связующего звена. Эта роль часто включает в себя выполнение функций координатора или связующего звена между людьми, группами или организациями. Например, компании в компьютерной индустрии могут использовать связь для информирования других компаний о своих планах.

Информационные роли – роли, наблюдателя распространителя и официального представителя, которые связаны с обработкой информации.

Три информационных роли естественным образом вытекают из рассмотренных выше межличностных ролей. Процесс выполнения межличностных функций ставит руководителя в стратегическую точку сбора и распространения информации.

Первая информационная роль – это роль наблюдателя, который активно ищет информацию, которая может представлять ценность. Он расспрашивает подчиненных, восприимчив к нежелательной информации и старается быть максимально информированным. Менеджер также является распространителем информации, передающим соответствующую информацию другим лицам на рабочем месте.

При сочетании всех ролей получателя и дистрибьютора информации менеджер выступает в качестве важного связующего звена в цепочке коммуникации организации. Третья информационная роль ориентирована на внешние связи. Официальный представитель передает информацию лицам, не входящим в состав группы, за пределами организации.

Роли, связанные с принятием решений – роль бизнесмена, регулировщика беспорядков, распределителя ресурсов и, в основном, лица, которое проводит переговоры по принятию решений.

Информационные роли менеджера, как правило, приводят к решающим ролям. Информация, полученная менеджером в результате выполнения информационных функций, имеет большое значение для принятия важных решений. Исследования выявили четыре роли в принятии решений.

Во-первых, управляющий играет роль предпринимателя, добровольного инициатора перемены. Менеджер компании 3M разработал идею для Post-it блокнота, но должен был продать его другим скептически настроенным менеджерам внутри компании.

А вторая роль иницируется не менеджером, а каким-то другим человеком или группой. Менеджер играет роль регулятора беспорядков, нарушений авторских прав, а также вопросов общественных отношений или корпоративного имиджа.

Третья роль, связанная с принятием решений – роль распределителя ресурсов. Как распределитель ресурсов, менеджер решает, как распределяются ресурсы и с кем он будет работать наиболее тесно. Например, менеджер обычно распределяет средства в бюджете между членами подразделения и проектами. Четвертая роль, связанная с принятием решений – это роль переговорщика. В этой роли менеджер вступает в переговоры с другими группами



или организациями в качестве представителя компании. Например, менеджеры могут заключать коллективный договор, вести переговоры с консультантом или вести переговоры о долгосрочных отношениях с поставщиком. Переговоры также могут проводиться внутри организации. Менеджер может выступить посредником в споре между двумя подчиненными или договориться с другим отделом для дополнительной поддержки.

Некоторые из отмеченных здесь ролей могут быть менее важными, другие могут быть более важными, и в результате процессов глобализации, развития новых технологий и так далее также могут возникнуть новые роли.

Менеджеры, которые хотят добиться больших успехов, не только должны выполнять разные роли, но также должны владеть рядом специальных навыков.

Технические навыки:

Навыки, необходимые для реализации или понятия конкретных видов работы в организации.

Навыки формулирования мысли:

Способности управляющего абстрактно мыслить.

Коммуникативные навыки:

Способность эффективно делиться идеей и информацией с другими, а также способность эффективно получать идеи и информацию от других.

Навыки межличностного общения:

Общение с лицами и группами, а также способность понимать и их обосновывать.

Навыки оценки:

Навыки руководителя реагировать максимально соответственно в сложившейся ситуаций.

Навыки принятия решений:

Умение руководителя правильно распознавать вопрос и неблагоприятные возможности, и впоследствии выбрать соответствующие действия для решения вопроса.

Навыки тайм-менеджмента:

Способности руководителя находить преимущества, эффективно выполнять работу и получать надлежащие результаты в процессе выполнения своих обязанностей.

Характер управления сложен, и он часто меняется непредсказуемыми способами.

Это связано с тем, что работа менеджера чревата неопределенностью, изменениями, перерывами и фрагментарностью деятельности. Многочисленные исследования показывают, что в обычный день руководители компаний склонны тратить свое время на плановые и внеплановые заседания, заниматься управлением, говорить по телефону, читать и отвечать на письма по электронной почте, и реагировать на различные ситуации, требующие принятия решений.

Кроме того, менеджеры в своей деятельности должны охватывать очень широкий спектр деятельности. Например, в течение одного дня менеджеру, возможно, придется принять решение о разработке нового продукта, урегулировать спор между двумя подчиненными, нанять нового помощника, написать отчет для своего начальника, координировать совместное



предприятие с зарубежным коллегой, сформировать целевую группу для расследования проблемы, заняться поиском информации по интернету и рассмотрению трудовых жалоб. В дополнение к выполнению многочисленных ролей, менеджеры также нуждаются в ряде конкретных навыков, если они хотят добиться успеха. Решения, возможно, придется принимать быстро, а планы формулировать с небольшим количеством времени для размышлений. Но во многом эти же характеристики управленческой работы также способствуют ее насыщенности и осмысленности. Принятие важных решений под сильным давлением и правильность принятых решений может быть основным источником внутренней мотивации. И работа менеджеров, как правило, хорошо оплачивает нагрузку, которую они выполняют.

Менеджмент – наука и искусство

Учитывая сложности в работе менеджера, можно задать такой вопрос, «является управление наукой или искусством?». По сути, эффективное управление – это сочетание науки и искусства. Когда успешные руководители развивают свои навыки, они понимают, важность управления и как науки, и как искусства.

Менеджмент – наука

Многие проблемы и вопросы управления могут быть рассмотрены рациональным, логическим, объективным и систематическим образом. Менеджеры могут собирать данные, факты и объективную информацию. Они могут использовать количественные модели и методы принятия решений для принятия правильных решений. И им нужно по возможности применять такой научный подход к решению проблем, особенно когда они имеют дело с относительно рутинными и простыми вопросами. Когда Starbucks рассматривает выход на новый рынок, его менеджеры внимательно смотрят на широкий спектр объективных деталей в процессе формирования своих планов. Технические, и диагностические навыки принятия решений особенно важны при подходе к задаче или проблеме управления с научной точки зрения.

Менеджмент – искусство

Хотя руководители имеют научные знания, они «прибегают» к интуиции, к практике, к инстинкту или внутреннему восприятию для принятия решений. В частности, опираясь на концептуальные, коммуникативные, межличностные навыки тайм-менеджмента, менеджеру иногда приходится выбирать из нескольких вариантов, которые выглядят одинаково привлекательно.

Бизнес – это действительно форма искусства. В лучшем случае, искусство того, как люди создают вещи (Питер Сендж, Ведущий Бизнес-Аналитик).

Менеджеры должны сочетать элементы интуиции и личного понимания с достоверными данными и объективными фактами. Как приобрести навыки, необходимые для сочетания науки и искусства управления и стать успешным менеджером?

Несмотря на то что, сколько менеджеров, столько и способов управления, часто встречающийся способ строится на знаниях и практике непосредственно каждого. Большинство менеджеров оттачивают свои навыки благодаря знаниям и опыту. Хотя некоторые из исполнительных директоров в настоящее время не имеют диплома о высшем образовании, многие из студентов, которые готовятся к своей карьере, продолжают поступать на программы для получения степени магистра делового администрирования после получения степени в университете.



Роль образования

На современном этапе, среди успешных менеджеров широко распространены обладатели магистерской степени по управлению бизнесом. Зарубежные университеты, в частности университеты Европы предлагают образовательные курсы по менеджменту.

После получения степени, большинство перспективных менеджеров продолжают свое обучение по менеджменту. Многие менеджеры среднего и высшего звена периодически возвращаются в кампус для участия в программах менеджмента. Это курсы с продолжительностью от нескольких дней до нескольких недель. Менеджеры также пользуются преимуществами программ дополнительного и непрерывного образования, предлагаемых высшими учебными заведениями и/или через интернет-СМИ. Одной из последних инноваций в сфере расширенного управленческого образования является программа executive MBA от многих ведущих бизнес-школ, в рамках которой менеджеры среднего и высшего звена с многолетним опытом работы проходят ускоренную программу обучения в выходные дни.

Роль практики

Даже если вы запомните каждое слово в учебнике по менеджменту, вы не сможете сразу стать успешным менеджером и получить должность топ-менеджера. Почему? Причина – управленческие навыки также должны быть получены на основе опыта. Большинство руководителей выдвигались на нынешние должности с других сфер деятельности. Только получая повседневный опыт руководителя и решая различные управленческие задачи, можно получить представление о реальном характере и сущности работы менеджера.

Программы обучения по повышению квалификации в некоторых компаниях, таких как Procter & Gamble, General Mills и Shell Oil очень хороши. Поэтому другие компании пытаются нанять людей, которые прошли подготовительные курсы. Даже без формальных программ обучения менеджеры могут добиться успеха, используя разнообразный опыт. Работая таким образом, многие менеджеры способствуют своему обучению и набираются опыта.

Знание и опыт – играют важную роль в достижении успеха и авторитета в карьере менеджера.

Большинство людей вспоминают об организациях, которые зациклены на прибыли, когда думают о менеджерах или менеджменте. На самом деле, менеджмент требует сплоченной работы двух или более людей для достижения одной цели, а также наличия необходимого количества человеческих, материальных, финансовых и информационных ресурсов.

Управление в коммерческих организациях

Большая часть того, что мы знаем об управлении, исходит от крупных организаций, ищущих прибыль, потому что их выживание уже давно зависит от эффективности и результативности.

Несмотря на то, что многие ассоциируют Менеджмент в первую очередь с крупным бизнесом, эффективное управление необходимо и для малого бизнеса, играющего важную роль в экономике страны. На самом деле, большая часть национального бизнеса, это малый бизнес. В некоторых отношениях эффективное управление важнее в малом бизнесе, чем в крупном. Крупные фирмы, такие как ExxonMobil или Apple, могут относительно легко оправиться от потери в несколько тысяч долларов в случае принятия неправильного решения; даже потери миллионов долларов не угрожают их долгосрочному процветанию. Но может оказаться, что малый бизнес не может позволить себе даже гораздо меньшие потери.

Конечно, некоторые малые предприятия становятся крупными. Компания Dell Computer, например, была запущена одним человеком-Майклом Деллом в 1984 году. К 2015 году она стала одним из крупнейших предприятий в США, с годовым объемом продаж почти 57 \$млрд.

В последние годы значение международного управления резко возросло. Список американских фирм, ведущих бизнес в других странах, ошеломляет. ExxonMobil, например, получает



около 62 процентов своих доходов от зарубежных рынков, а Coca-Cola получает почти половину своих продаж с иностранных рынков.

Однако международный менеджмент не ограничивается организациями, стремящимися к получению прибыли. В большинстве стран также создано несколько международных спортивных федераций, таких как Little League Baseball, филиалы федерального правительства и Римская Католическая церковь. В некоторых отношениях военные были одной из первых многонациональных организаций. В дальнейших лекциях будет подробнее рассматриваться международное управление.

Управление в некоммерческих организациях

Основной целью некоммерческих организаций является предоставление нематериальных услуг, таких как образование, социальные услуги, общественная защита и отдых. Например, к ним относятся United Way of America, почтовая служба США, девочки-скауты, международный олимпийский комитет, художественные галереи, музеи и система общественного вещания.

Вышеуказанные организации и им подобные не предусматривают получения прибыли. Даже если инвесторы не заинтересованы в этих сферах, эти организации должны пользоваться рациональным менеджментом для достижения цели и продолжения деятельности. И они должны обращаться с деньгами эффективно и действенно. Если организация United Ways of America начнет расходовать большую часть своих взносов на выплату окладов и льгот руководителям высшего звена, то вкладчики утратят доверие к организации и будут делать благотворительные пожертвования в других местах.

Управление государственными организациями и учреждениями часто рассматривается как отдельная специальность: государственное управление. Правительственные организации включают Федеральную торговую комиссию, Агентство по охране окружающей среды, Национальный научный Фонд, все ветви вооруженных сил, государственные дорожные ведомства; федеральные и государственные пенитенциарные системы. Налоговые службы поддерживают правительственные организации, поэтому политики и группы граждан особенно чувствительны к необходимости эффективности и результативности. Например, годовой бюджет КДТ составляет 300 млн. долл.

Эффективное использование ресурсов принесет пользу государственным и частным школам, колледжам и университетам.

Управление медицинскими учреждениями, такими как клиники, больницы и организации по техническому обслуживанию здравоохранения считается отдельной областью управления. Здесь, как и в других организациях, нехватка ресурсов диктует необходимость эффективного и действенного подхода.

Хорошее управление также требуется в нетрадиционных условиях для достижения установленных целей. В той или иной степени, проблема управления практикуется в религиозных организациях, террористических группах, братствах и женских общинах, организованной преступности, уличных бандах, местных ассоциациях и отдельных домашних хозяйствах. Одним словом, менеджмент и менеджеры оказывают огромное влияние на всех нас.

Памятка менеджера

- Управление включает в себя сочетание науки – основанной на логике и объективности и искусства – использование интуиции и инстинкта.
- Образование и опыт играют важную роль в карьере и успехе менеджера.
- Менеджмент необходим как в коммерческих, так и некоммерческих организациях.
- Помните, что обучение – это пожизненный процесс – вы никогда не должны думать, что ваше образование по управлению «закончено».