

## Вступ

Коли я розпочинала свою кар'єру менеджерки, то дуже хотіла мати книжку, де було б описано, що та як саме мені потрібно робити. Адже моє навчання відбувалося «по ходу». Мене призначили керівником відділу, й у моєму підпорядкуванні опинилися співробітники з України та Індії. За великим рахунком, я мала повторювати все те, що робила моя керівниця, яку підвищили. Мені пощастило, що вона залишалася в компанії і активно мене менторила. Однак її менторство більше було пов'язане із задачами відділу, а не з управлінням людьми. Це були досить конкретні вказівки, прив'язані до специфіки роботи в цій конкретній компанії.

Та й на свою освіту покладатися не можна було. Такий предмет, як «Менеджмент», у нас тривав усього один семестр, і я абсолютно нічого з нього не пам'ятала. Тоді цей курс сприймався як набір нікому не потрібних теорій, які забуваються в момент отримання назад залікової книжки. Звісно, згодом я шкодувала про таке ставлення до предмета. Але, як любила повторювати моя бабуся: «Аби ж той розум спереду, що він завжди іззаду». Тому довелося по крихтах збирати теоретичні основи з різних книжок та перевіряти їх на своїй команді.

Книжки, в якій було б описано все по менеджменту, звісно, я не знайшла. Її апріорі не може існувати, оскільки підходи до менеджменту змінюються з тим, як змінюється

## Як читати цю книгу?

наш світ. Те, що працювало ще 50–80 років тому, зараз уже вважається застарілою бюрократією. Та й зібрати всі ідеї в одній книжці здається поганою думкою — така книжка була б дуже товстою. А весь мій досвід з енциклопедіями та великими професійними книгами підказує, що їх читають від першої до останньої сторінки вкрай рідко.

А ось мати під рукою короткий конспект — таку собі зручну шпаргалку, куди можна зазирнути за потреби, — для мене досі виглядає гарною ідеєю. Тому я вирішила створити власну: зібрати основні підходи, теорії та функції, які має використовувати сучасний менеджер. А також указати першоджерела, до яких ви зможете звернутися за потреби.

Книга побудована так, щоб поступово провести вас через ключові теми менеджменту. Спершу — трохи контексту: ми зазирнемо в умови, які вплинули на формування сучасних управлінських підходів, розглянемо основні теорії та спробуємо зрозуміти, хто такий менеджер.

У другому розділі зосередимося на управлінні на рівні команди: як планувати та організовувати роботу, як мотивувати людей і вибудовувати контроль. Адже саме із цього зазвичай починається управлінський шлях — із невеликої команди, де основні виклики пов'язані з ефективною взаємодією всієї групи.

Із часом з'являються нові виклики — вже не на рівні команди в цілому, а в роботі з конкретними людьми. Виникають запитання про найм, адаптацію, розвиток чи завершення співпраці. Саме цим темам — повному життєвому циклу співробітника — присвячено третій розділ.

Щиро бажаю вам приємного читання. Нехай ваш шлях у менеджменті буде натхненним, а кожен крок сприяє професійному зростанню.

У цій книзі я намагалася зібрати не лише свій досвід, навички та різноманітні кейси, а й посилання на теорії, які підтверджують і доповнюють цей досвід. Тут ви знайдете рекомендації книг, щоб звернутись до них, якщо ідея вас зацікавила. Це допоможе вам не тільки зрозуміти основи, а й отримати ширший погляд на застосування теоретичних знань на практиці.

Якщо ви тільки розпочинаєте свій шлях у менеджменті, дуже раджу прочитати цю книгу від початку до кінця. Вона дасть вам як теоретичне підґрунтя (розділ 1 — розвиток менеджменту), так і практичні рекомендації щодо управління командою (розділ 2) та окремими співробітниками (розділ 3).

Якщо ж у вас уже є досвід, найкраще підходити до читання вибірково. Перегляньте зміст книги, знайдіть тему, яка вас зацікавила, і зануртесь у відповідний розділ. Структура книги допоможе вам швидко знайти потрібну тему.

Хай яким способом ви вирішите читати цю книгу, я впевнена, що вона подарує вам корисні ідеї та натхнення для покращення вашої роботи, як менеджера.

## Роль менеджера сьогодні

Слово «менеджер» доволі часто зустрічається в описах вакансій, але за ним можуть стояти зовсім різні обов'язки. У деяких випадках йдеться про керівника з підлеглими, а в інших — про фахівця, який відповідає за певний процес. Наприклад, менеджер із продажів, офіс-менеджер чи менеджер по роботі з клієнтами можуть не мати команди в прямому підпорядкуванні, але управляють клієнтськими запитами, внутрішніми ресурсами або поточними операціями.

Крім того, інколи слово «менеджер» використовують, щоб надати привабливості деяким посадам. Періодично в описах вакансій можна натрапити на такі формулювання, як «менеджер із чистоти» чи «клінінг-менеджер» замість прибиральника, або «менеджер із вантажно-розвантажувальних робіт» замість вантажника.

Щоб краще зрозуміти суть цієї ролі, варто звернутися до її витоків. Слово *manager* походить від англійського *to manage* — «керувати», а воно у свою чергу бере початок від латинського *manus* — «рука»<sup>[1]</sup>. У давні часи це слово означало «вправно керувати руками», зокрема дресирувати коней. Згодом значення розширилося й почало охоплювати керування людьми, процесами та ресурсами.

У книжці під терміном «менеджер» я буду мати на увазі керівника або управлінця — людину, яка має в підпорядкуванні співробітників, мотивує їх, займається плануванням, організацією та контролем їхньої роботи. Кількість людей у підпорядкуванні може варіюватися від двох-трьох до практично необмеженої кількості. Із ростом команди змінюватиметься фокус уваги вас, як менеджера: від операційної діяльності та формування команди — до стратегічного планування й побудови департаменту.

Коли ви керуєте невеликою командою (до десяти осіб), ви маєте змогу працювати з кожним із них безпосередньо. Часті особисті зустрічі, тісна співпраця, знання сильних і слабких сторін — усе це робить комунікацію живою та гнучкою. Формальних процедур мінімум, рішення ухвалюються швидко, а ваша роль включає водночас функції лідера, наставника й координатора.

У середніх командах (від 15 до 50–100 осіб) ситуація змінюється: особистого впливу вже недостатньо. Поступово з'являється ієрархія — вводяться ролі тимлідів чи координаторів, які допомагають утримувати фокус. Разом із цим зростає потреба у структурованій комунікації: впроваджуються регулярні наради, статуси, чіткі процеси обміну інформацією. Ви, як менеджер, уже працюєте не з кожним індивідуально, а з окремими управлінцями, які керують своїми підгрупами, переходячи до моделі управління «командою команд».

Коли команда виростає до понад 100–200 людей, роль менеджера змінюється ще суттєвіше. Замість особистого впливу працює система: політики, стандарти, процедури, метрики. Вибудовується багаторівнева ієрархія, де кожен рівень відповідає за свою зону. Інформація

передається через офіційні канали: внутрішні розсилки, брифінги, загальні оголошення. У таких масштабах ключову роль починає відігравати корпоративна культура. Якщо в маленькій команді ви могли особисто транслювати цінності, то у великій організації саме корпоративна культура стає основним інструментом об'єднання людей і формування спільного підходу до роботи.

Варто також враховувати, що на вашу управлінську роль буде впливати й організаційна структура компанії. У деяких організаціях частину обов'язків керівника, зокрема адміністративну взаємодію зі співробітниками, може брати на себе HR-департамент.

Іноді ж функцію керівництва доводиться розділяти: наприклад, у матричних структурах ви можете відповідати за напрям бізнесу чи проєкт. А співробітники, які працюють у вашій команді, формально можуть належати до інших департаментів. У такій моделі ви фактично ділите функції менеджера з їхнім безпосереднім керівником: на вас координація, планування, організація та контроль задач, а на безпосередньому керівникові — мотивація та розвиток співробітника. Як саме відбуватиметься розподіл відповідальності, у вашому конкретному випадку залежить від вашої організаційної структури та розподілу посадових обов'язків між різними керівниками.

А тепер давайте подивимось, як змінювалось поняття та функції менеджера з розвитком людства. Оскільки це також вплинуло на розуміння цієї ролі сьогодні.