

2. Роли менеджера в организации. Компетенции менеджера.

Роль менеджера – набор норм (образцов) поведения менеджера.

Классификация ролей менеджера по Генри Минцбергу:

- ***межличностные роли*** (управление людьми);
- ***информационные роли*** (управление информацией);
- ***роли, связанные с принятием решений*** (управление действиями).



Управленческие роли

(Источник: Минцберг Г. Профессия – менеджер: Мифы и реальность / Лидерство (Серия «Классика Harvard Business Review»). - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – с.22)

Характеристика десяти ролей менеджера

Роли	Краткое описание ролей
Межличностные роли	
Лицо организации	Проведение церемониальных, протокольных мероприятий, встреча гостей, подписание юридических документов
Лидер / Руководитель	Отбор и развитие персонала, мотивация работников, научение поведению
Связующее звено	Осуществление контактов за пределами вертикальной должностной иерархии (с коллегами из других организаций, подразделений, поставщиками, властными структурами и др.)
Информационные роли	
Аналитик	Собирает и обрабатывает внешнюю и внутреннюю информацию посредством личных контактов, изучения отчетов, печатных изданий, электронной информации и др.
Информатор	Передает информацию подчиненным
Выразитель мнения организации	Передает информацию внешним пользователям (акционерам, государственным чиновникам и др.) о планах, политике, финансовом положении и др.

Роли	Краткое описание ролей
Роли, связанные с принятием решений	
Предприниматель	Инициация и курирование новых проектов, идей по развитию организации и подразделений
Стабилизатор	Урегулирование споров, проблем, разрешение конфликтов, адаптация к кризисам во внешней среде
Распределитель ресурсов	Решения о выделении ресурсов; составление графиков, бюджетов; расстановка приоритетов; формирование организационной структуры; утверждение всех решений (визирование)
Переговорщик	Участие в переговорах о закупках, бюджетах, с представителями профсоюзов о контрактах, зарплатах и др; представление интересов подразделений

«...описание работы руководителей включает ряд важных менеджерских навыков: умение устанавливать отношения с коллегами, участвовать в переговорах, поддерживать высокую мотивацию у сотрудников, улаживать конфликты, находить источники информации и затем ее распространять среди подчиненных, принимать решения в условиях крайней неопределенности ситуации и, наконец, распределять ресурсы. Но самое главное – менеджеру нужно заниматься самоанализом: только тогда он сможет продвигаться в профессиональном развитии.

Нет в нашем обществе более важной профессии, чем менеджер. Именно эта работа определяет, будут ли социальные институты функционировать нам во благо или же их эволюция приведет к бесполезной трате талантов и богатств» /Генри Минцберг/.

Управленческие роли по И. Адизесу

- P (producing / performing)** - целенаправленная деятельность, включающая планирование, организацию, мотивацию, контроль (что делаем?)
- A (administering)**- формализация, стандартизация, регламентация, систематизация (как делаем?)
- E (entrepreneuring)**- предпринимательство, инновации (каковы потребности клиентов, которые следует удовлетворять? Когда это делать?)
- I (integration)**- интеграция, взаимосвязь, гармония интересов работников, организации, клиентов, общества в целом (почему мы существуем? Для кого и для чего мы работаем? Кто мы? Кто наши клиенты? Каковы наши ценности?)

Компетенции – базовые качества людей, продуцирующие «варианты поведения или мышления, распространяемые на различные ситуации и длящиеся довольно значительный период времени» (Р.М. Гуйон).

Компетенции – это комплекс способностей, знаний, навыков, мотивов, установок, ценностей индивида, который интерпретирован посредством индикаторов поведения человека. Модели компетенций используются для эффективного управления человеческими ресурсами.

Способности – природная одаренность, влияющая на предрасположенность выполнять определенную физическую или умственную работу.

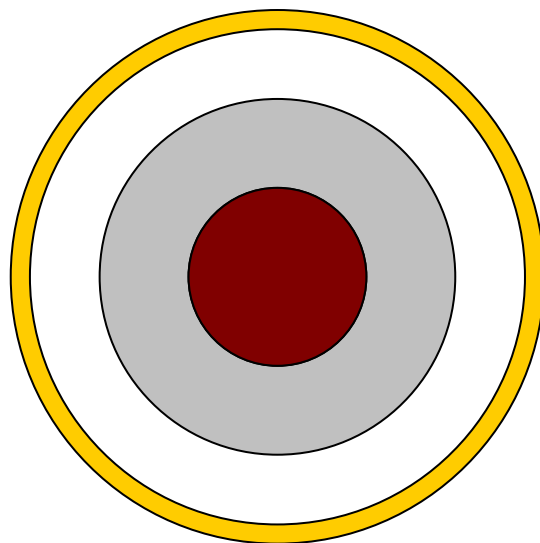
Знания – «сплав» информации, которой обладает человек в разных отраслях наук (например, в менеджменте, маркетинге и др.), его уровня аналитического и концептуального мышления и жизненного и профессионального опыта. Знания используются индивидом для понимания явлений, процессов, диагностики и разрешения проблем.

Навыки – умения, выработанные упражнениями, привычкой (практическим опытом).

Мотивы – субъективно выраженные побуждения к действиям.

Установки – состояние психологической готовности вести себя определенным образом.

Ценности – устойчивые представления о том, что является важным и значимым для человека.



Спо
собн
Усти
новк
Моти
Дин
Наци
Крал
Бнов
Комп
Пет
Нци
и)

Рис. Центральные и поверхностные компетенции

Обобщенная модель компетенций менеджера

(Источник: Спенсер – мл. Л. М. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер – мл., Сайн М. Спенсер: Пер.с англ. – М. : НРРО, 2005.)

Компетенции	Вес
1. Воздействие и оказание влияния (использование всех форм влияния: власти, убеждения, сотрудничающего влияния; широта охвата влияния, управление впечатлением)	XXXXXX
2. Ориентация на достижение результатов / эффективности в соответствии с установленными целями, стандартами	XXXXXX
3. Командная работа и сотрудничество (стремление к сотрудничеству, сплоченности; формирование и развитие команды; управление социально-психологическим климатом; мотивация других; проявление активности, инициативы в роли командного игрока)	XXXX
4. Аналитическое мышление (демонстрация способностей к линейно-последовательному мышлению, логическим размышлениям, структурированию, сравнительному анализу, расстановке приоритетов, определению временной последовательности, пониманию причинно-следственных связей)	XXXX
5. Инициатива (проактивность, поиск новых возможностей, инновативность; желание делать больше, чем требуется и его реализация)	XXXX

6. Развитие других (выполнение роли наставника, коуча; диагностика потребностей в обучении; инструктирование подчиненных; консультирование и поддержка; направление на тренинги, стажировки; использование положительного подкрепления (обратной связи, поощрений)	XXX
7. Уверенность в себе (степень независимости, самостоятельности в суждениях, решительности, готовности взять ответственность, воли; признание своих ошибок и желание их исправить и др.)	XX
8. Директивность / Настойчивость (делегирование полномочий другим; контроль исполнения; поддержание дисциплины; требовательность; решительность при наказании)	XX
9. Поиск информации (стремление к получению большей информации посредством разнообразных источников; проведение личных исследований; диагностика проблем; подключение к поиску информации других людей)	XX
10. Командное лидерство (принятие роли лидера; желание вести за собой людей; формирование миссии, установление групповых целей; демонстрация справедливости, заботы о группе и др.)	XX

11. Концептуальное мышление (понимание ситуации или проблемы в целом, путем сложения частей; использование критического мышления, интуиции, образности; распознавание моделей; практическое применение и адаптация научных концепций или методов; создание новых концепций, объясняющих сложные ситуации, возможности, проблемы посредством агрегирования идей, наблюдений и др.)	XX
12. Построение отношений (установление и развитие контактов; умение вызывать доверие; высокая степень психологической гибкости; стремление к повышению степени близости в отношениях и др.)	Базовые требования
13. Межличностное понимание (проявление эмпатии, умение слушать, диагностика поведения людей, их потребностей, ценностей, личностных характеристик и др.)	Базовые требования
14. Понимание компании (миссии, стратегии развития, политики организации в отношении клиентов, поставщиков, конкурентов, региональной власти; проблем организации, организационной структуры, организационной культуры и др.)	Базовые требования
15. Знания по специальности / Экспертиза (глубина, широта, приверженность непрерывному обучению)	Базовые требования
16. Нравственно-этические компетенции (совесть, честность, нравственность, ответственность, справедливость)	Базовые требования

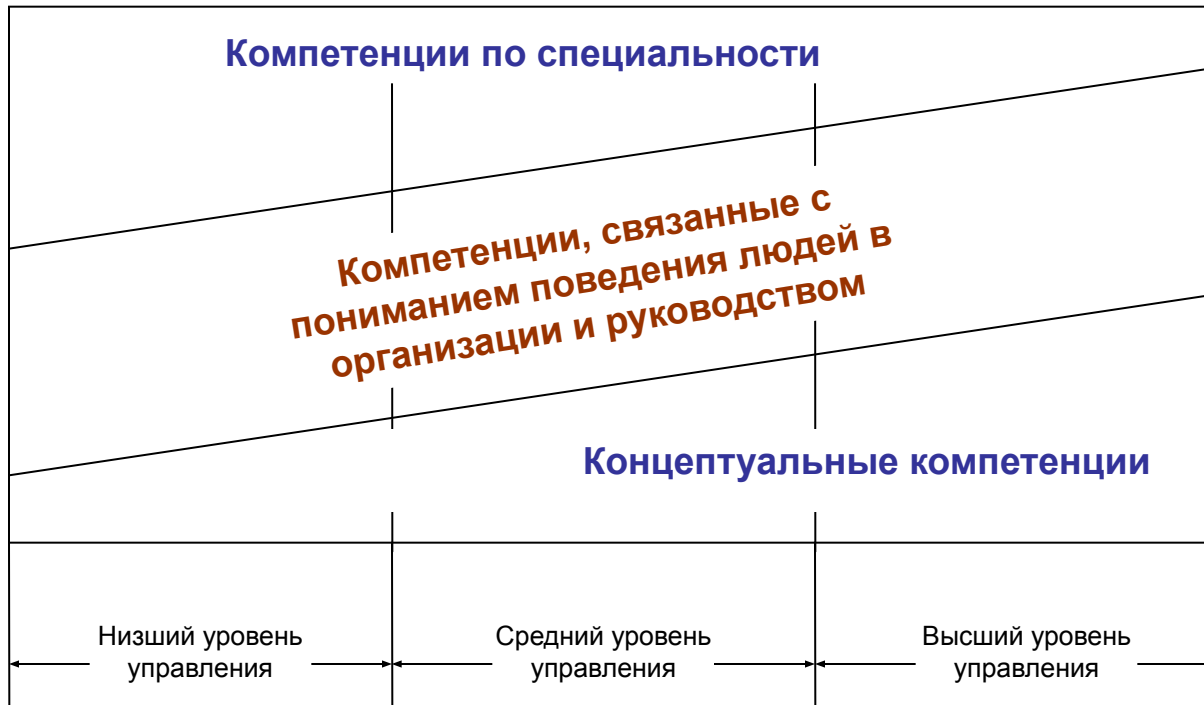


Рис. Важность кластеров компетенций для менеджеров на разных уровнях управления организацией