

Содержание труда и компетенции менеджеров

1. Особенности и типы управленческого труда.
2. Роли и компетенции менеджера в организации.

1. Особенности и типы управленческого труда

Особенности труда менеджеров:

- непосредственно не участвует в создании продуктов, услуг, создавая необходимые организационно-технические, социально-экономические и социально-психологические условия для эффективного труда подчиненных в направлении достижения целей организации;
- умственный, интеллектуальный характер деятельности;
- предмет труда руководителя – информация, которую он использует для принятия решений;

- управленческие решения – результаты труда руководителей, оказывающие реальное воздействие на объекты управления (т.е. результаты труда должны оцениваться не по количеству изданных распоряжений, документов и др., а по их влиянию на объекты управления);
- высокий уровень рисков и неопределенности в рамках принятия управленческих решений (дефицит информации и времени);
- уникальный, неповторимый характер управленческих ситуаций, требующих разрешения;
- частично интуитивный и творческий характер труда;

- личная ответственность за принятые решения;
- средства труда руководителя – организационная и вычислительная техника;
- специфичность труда в связи с особенностями объектов управления, порождающая разделение труда среди управленцев;
- работа с разными людьми;
- высокий уровень эмоционального труда (важность самоконтроля, умелого разрешения конфликтов и др.);
- коммуникативная интенсивность труда;
- ненормированный рабочий день;
- высокий уровень разнообразного труда, его непрерывное обогащение.

Типы управленческого труда

Эристический труд – творческая составляющая труда – включает сбор и анализ необходимой информации, разработку и разрешение широкого круга управленческих проблем.

Административный труд – управление людьми – включает следующие организационно-административные операции:

- служебно-коммуникационные операции (прием, передача и обмен устной информацией);

- распорядительные (доведение управленческих решений до подчиненных различными способами (приказ, замечание и др.);
- координационные (обеспечение взаимодействия между подразделениями, командами, работниками);
- контрольно-оценочные.

Операторный труд – выполнение стереотипных действий технического характера (частично выполняется подчиненными под руководством менеджера):

- документационные (визирование документов, работа с корреспонденцией, заполнение рабочей документации, ее хранение и др.);
- первично-счетные и учетные операции (учет материалов, продукции, табельный учет);
- коммуникационно-технические (получение и передача информации, ввод ее в базу данных и др.);
- вычислительные и формально-логические (составление отчетов, расчеты, статистика).

2. Роли и компетенции менеджера в организации.

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 (enterpreneuring)** – 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.

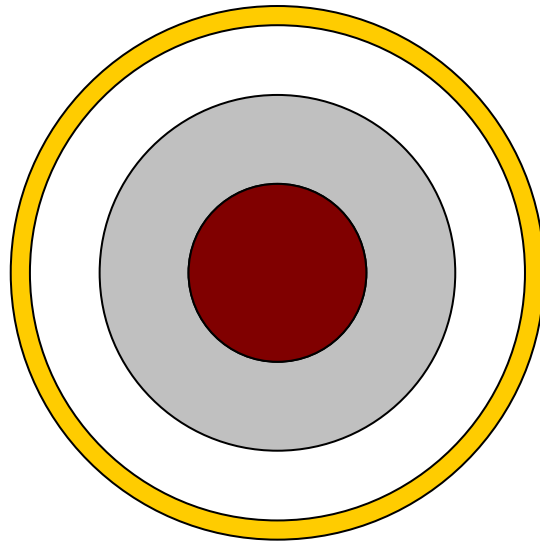
Знания – «сплав» информации, которой обладает человек в разных отраслях наук (например, в менеджменте, маркетинге и др.), его уровня аналитического и концептуального мышления и жизненного и профессионального опыта. Знания используются индивидом для понимания явлений, процессов, диагностики и разрешения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

Рис. Центральные и поверхностные компетенции

Рамочная модель компетенции современного менеджера

Компетенции	Вес
1. Нравственно-этические компетенции (совесть, честность, ответственность, справедливость)	Базовые компетенции
2. Понимание поведения индивидов (диагностика поведения людей, их ценностей, потребностей, личностных характеристик и др.)	Базовые компетенции
3. Построение отношений (установление и развитие контактов; умение слушать; проявление эмпатии; умение вызывать доверие; использование психологической гибкости; стремление к повышению степени близости в отношениях и др.)	Базовые компетенции
4. Понимание организации (миссии, системы ценностей, стратегии развития; политики организации в отношении клиентов, поставщиков, конкурентов, региональной власти; проблем организации; организационной структуры, организационной культуры и др.)	Базовые компетенции
5. Знания по специальности (глубина, широта, приверженность непрерывному обучению)	Базовые компетенции

<p>6. Влияние на людей (использование всех форм влияния: власти, убеждения, сотрудничающего влияния; широта охвата влияния)</p>	<p>XXXXXX</p>
<p>7. Ориентация на достижение результатов / эффективности в соответствии с установленными целями, стандартами</p>	<p>XXXXXX</p>
<p>8. Командная работа (стремление к сотрудничеству, сплоченности; формирование и развитие команды; управление социально-психологическим климатом; мотивация других; проявление активности, инициативы в роли командного игрока)</p>	<p>XXXX</p>
<p>9. Аналитическое мышление (демонстрация способностей к линейно-последовательному мышлению, логическим размышлениям, структурированию, сравнительному анализу, расстановке приоритетов, определению временной последовательности, пониманию причинно-следственных связей)</p>	<p>XXXX</p>
<p>10. Инициатива (проактивность, поиск новых возможностей, инновативность; желание делать больше, чем требуется и реализовывать задуманное)</p>	<p>XXXX</p>

<p>11. Развитие подчиненных (выполнение роли наставника, коуча; диагностика потребностей в обучении; инструктирование подчиненных; консультирование и поддержка; направление на тренинги, стажировки; использование положительного подкрепления (обратной связи, поощрений)</p>	<p>XXX</p>
<p>12. Уверенность (степень независимости, спокойствия, самостоятельности в суждениях, решительности, готовности взять ответственность; признание своих ошибок и желание их исправить и др.)</p>	<p>XX</p>
<p>13. Директивность (делегирование полномочий другим; контроль исполнения; поддержание дисциплины; требовательность; решительность при наказании)</p>	<p>XX</p>
<p>14. Поиск информации (стремление к получению большей информации посредством разнообразных источников; проведение личных исследований; подключение к поиску информации других людей)</p>	<p>XX</p>
<p>15. Командное лидерство (умение прояснить и определить смысл работы, формировать миссии группы и индивидов, их систему ценностей; установление групповых целей; принятие роли лидера; желание вести за собой людей; демонстрация заботы о группе и др.)</p>	<p>XX</p>
<p>16. Концептуальное мышление (понимание ситуации или проблемы в целом, путем сложения частей; использование критического мышления, интуиции, образности; практическое применение и адаптация научных концепций или методов; видение возможностей и др.)</p>	<p>XX</p>

Семь принципов ведения дел в России (1912)

- 1. Уважай власть.** Власть – необходимое условие для эффективного ведения дел. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.
- 2. Будь честен и правдив.** Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.
- 3. Уважай право частной собственности.** Свободное предпринимательство – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. **Люби и уважай человека.** Любовь и уважением к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.
5. **Будь верен своему слову.** Деловой человек должен быть верен своему слову: «Единожды солгавший, кто тебе поверит?» Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.
6. **Живи по средствам.** Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.
7. **Будь целеустремленным.** Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Кодекс предпринимательской этики Торгово-промышленной палатой РФ

Двенадцать принципов ведения дел в России:

Принципы личности

1. Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.
2. Уважай участников общего дела – это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.
3. Воздерживайся от насилия или угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.

Принципы профессионала

4. Всегда веди дело сообразно средствам.
5. Оправдывай доверие, в нем – основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты хочешь видеть своего лучшего партнера.
6. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер — тот, который тоже выигрывает от сделки.

Принципы гражданина России

7. Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.

8. Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.

9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременно общественного признания.

Принципы гражданина Земли

10. При создании и ведении дел как минимум не наноси ущерба природе.

11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодны всем.

12. Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они не хуже и не лучше нас, они – просто другие.

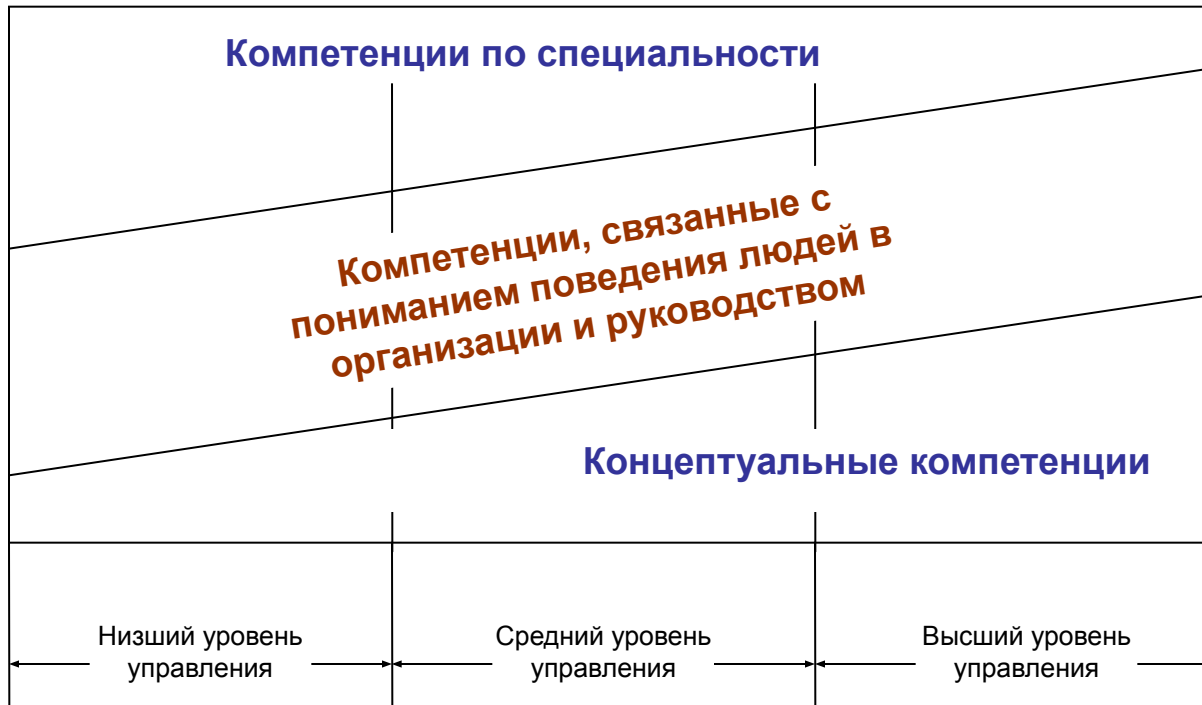


Рис. Важность кластеров компетенций для менеджеров на разных уровнях управления организацией

«...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/.

Факторы, влияющие на построение карьеры менеджера

(Источник: В. Шеклтон Психология лидерства в бизнесе. – СПб.: Питер, 2003. – С. 119-120.)

Факторы	Оценка по 100-балльной шкале
1. Умение работать с самыми разными людьми	78,4
2. Рано брал на себя всю ответственность за реализацию важных задач	74,8
3. Потребность достигать результатов	74,8
4. Опыт лидерства в начале карьеры	73,6
5. Большой опыт выполнения разнообразных функций в возрасте до 35 лет	67,6
6. Навыки заключать сделки и вести переговоры	66,4
7. Готовность рисковать	62,8

8. Наличие большого количества идей, чем у других коллег	61,6
9. Наличие поддержки от непосредственного руководителя	60,4
10. Умение изменять управленческий стиль, чтобы соответствовать обстоятельствам	58,8
11. Желание искать новые возможности	56,8
12. Оказался в поле зрения высшего руководства до 30 лет	56,0
13. Поддержка семьи (жена / родители)	55,2
14. Хорошая специальная подготовка	54,8
15. Работа в начале карьеры с руководителем, который являлся образцом для подражания (от кого многому полезному научились)	52,0
16. Опыт работы за границей	41,2
17. Опыт руководящей деятельности в вооруженных силах	40,4
18. Курсы специальной подготовки в области менеджмента	32,8

Советы желающим стать менеджерами

- Старайтесь быть в курсе текущих новостей в мире бизнеса и политики.
- Читайте книги по менеджменту.
- Наблюдайте за менеджерами, особенностями управления людьми в конкретных ситуациях.
- Просите практикующих менеджеров поделиться с вами их опытом (как положительным, так и отрицательным).
- Практикуйтесь в управлении людьми, выполняя разные лидерские роли в студенческих организациях.
- Накапливайте опыт публичных выступлений.
- Активно общайтесь с людьми, познавая их модели и причины поведения.
- Экспериментируйте, работая в разных сферах деятельности, с разными людьми.
- Постоянно совершенствуйтесь в духовном, интеллектуальном, этическом, профессиональном и физическом смыслах.
- Подумайте: хотите ли Вы быть менеджером?

Перемена



Спасибо за внимание