

# Кто такой менеджер?

Уровни менеджмента  
Управленческие навыки  
Управленческие роли по Г. Минцбергу

# Часть 1.

## Уровни менеджмента



# Часть 2.

## Управленческие навыки

Теоретики менеджмента составляют длинные списки необходимых менеджеру навыков, однако все их можно разделить на три основные группы:

- 1) концептуальные,
- 2) социальные (гуманитарные, в области человековедения) и
- 3) технические.

Соотношение основных типов навыков меняется по мере восхождения человека по служебной лестнице.

Некоторые теоретики отдельно выделяют такой навык как мотивация к управлению.

# Соотношение концептуальных, социальных и технических навыков на разных уровнях менеджмента

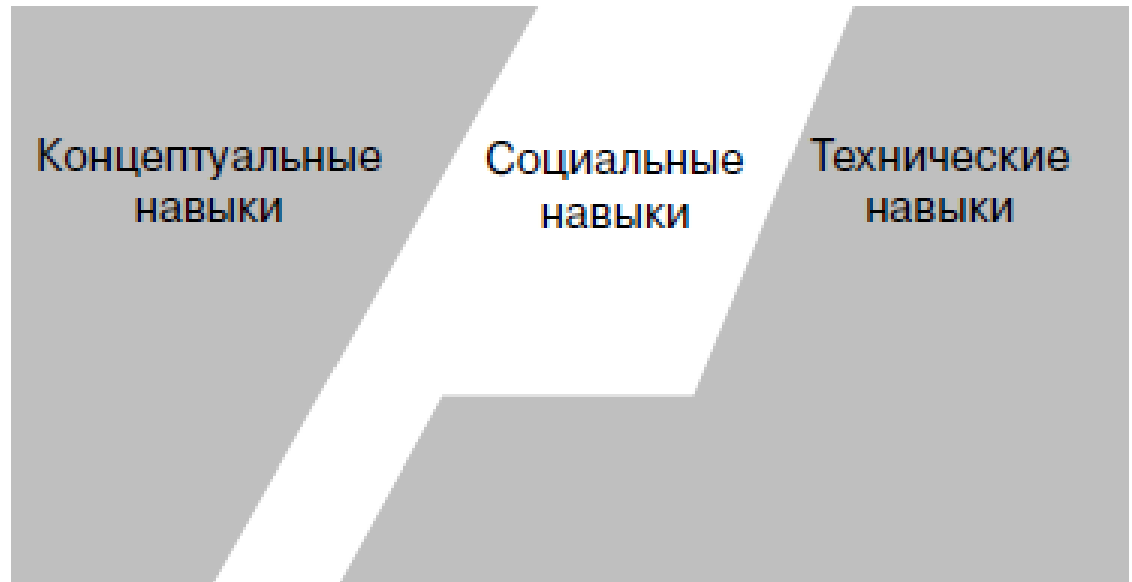
## Уровень менеджмента

Высшие менеджеры

Менеджеры среднего звена

Менеджеры низшего звена

Неруководящие работники



**Концептуальные навыки** – это когнитивные (связанные с познанием) навыки человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко понимать специфику и взаимосвязи ее частей; это умение системно мыслить, обрабатывать поступающие данные, преобразовывать их в информацию, планировать и организовывать деятельность с учетом перспектив развития организации и внешней среды.





**Социальные навыки** – это навыки работы с людьми и достижения организационных целей при помощи людей. В современном мире именно эти навыки менеджера считаются решающими для обеспечения выживаемости и конкурентоспособности организации или подразделения. Социальные навыки определяются также терминами «коммуникативные навыки», «эмоциональный интеллект».





**Технические навыки** – это специальные навыки, необходимые для выполнения рабочих заданий: владение методами, технологиями, способами решения задач, умение использовать оборудование, технические средства (для расчета бюджета, проведения исследований, производства продукции, оказания услуг и пр.).



## Наиболее часто упоминаемые *навыки эффективного менеджера*:

1. Вербальная коммуникация (в том числе умение устно и письменно выражать свои мысли и слушать других).
2. Умение управлять временем и стрессом.
3. Способность принимать решения.
4. Выявление, определение и решение проблем.
5. Стимулирование и влияние на других лиц.
6. Делегирование полномочий.
7. Постановка целей и формулирование видения будущего организации.
8. Самоанализ.
9. Создание команды.
10. Управление конфликтами.

# Часть 3.

## Управленческие роли по Генри Минцбергу

# Генри Минцберг (Henry Mintzberg)

Профессор менеджмента  
Макгилльского университета в  
Монреале.

Генри Минцберг (Henry Mintzberg) является одним из наиболее ярких исследователей организационных структур. В России он известен благодаря таким книгам как "Структура в кулаке", "Школы стратегий", "Стратегический процесс".



# Управленческие роли по Г. Минцбергу



# Межличностные роли (interpersonal):

## 1.1. Figurehead (символическая фигура, глава организации)

«Лицо» компании, главный публичный представитель. Основными обязанностями главы организации являются выполнение юридических (подписание договоров), социальных (поощрение и воодушевление сотрудников), представительских (участие в официальных мероприятиях в качестве представителя организации) функций. Глава организации является «символом» компании, источником вдохновения для всех сотрудников, а также человеком, чье имя связывают с деятельностью компании и ее успехами.



# Межличностные роли (interpersonal):

## 1.1. Figurehead (символическая фигура, глава организации) – пример



Ларри Пейдж является одним из основателей компании, поэтому его имя часто ассоциируют с деятельностью Google. Принимает участие в официальных мероприятиях и подписании контрактов

# Межличностные роли (interpersonal):

## 1.2. Leader (лидер)

Роль, связанная с осуществлением всех управленческих действий, касающихся **работы с подчиненными**. В задачи лидера входит подбор квалифицированных рабочих кадров, их обучение, мотивация, контроль за исполняемыми или обязанностями. Лидер занимается организацией эффективной работы сотрудников, установлением отношений в команде, а также созданием рабочей атмосферы в компании.

# Межличностные роли (interpersonal):

## 1.2. Leader (лидер) – пример



John Edwardson – CEO в Computer Discount Warehouse (CDW)  
с 2001 по 2012 год (включительно)

# Межличностные роли (interpersonal):

## 1.3. Liaison (связующее звено)

Роль, предполагающая установление коммуникаций с организациями, людьми внутри и вне компании. Поддержание отношений с партнерами, проведение личных встреч, налаживание успешных коммуникаций внутри компании также входит в круг обязанностей связного.

Пример. Стив Джобс в интервью неоднократно упоминал о своей роли «связующего» как внутри компании, так и с внешними сторонами.

# Информационные роли (informational):

## 2.1. Monitor (приемник информации)

Человек, занимающийся получением и обработкой внешней и внутренней информации путем коммуникаций с другими людьми, изучением прессы, тенденций в мире, отчетов. Приемник информации также ищет информацию о конкурентах, новых продуктах на рынке, факторах, которые могут повлиять на деятельность фирмы, занимается анализом полученных сведений.

**Пример.** Начальник PR службы ежедневно «мониторит» СМИ и интернет-пространство.

# Информационные роли (informational):

## 2.2. Disseminator (распространитель информации)

Роль, ответственная за распределение информации внутри разных отделов одной организации, а также за ее пределами. Распространители занимаются составлением отчетов для общественности, передачей необходимой информации партнерам (рассылка почты, телефонные звонки, личные контакты), поддержанием обмена информацией внутри компании.

**Пример.** Ежедневная электронная коммуникация, а также персональные контакты между сотрудниками организации.



# Информационные роли (informational):

## 2.3. Spokesperson (представитель во внешней среде)

Человек, который выражает официальную точку зрения организации во внешнем окружении. Представители информируют прессу, правительство о планах компании, ее политике, целях, а также способах их достижения. К обязанностям представителей относятся: проведение пресс-конференций, интервью, представление компании в СМИ.

## Информационные роли (informational): 2.3. Spokesperson (представитель во внешней среде) – пример



Выступление Германа Грефа на экономическом форуме.

# Роли по принятию решений (decisional):

## 3.1. Entrepreneur (предприниматель)

Роль, отличительными особенностями которой являются: поиск новых идей и партнеров, создание, разработка и реализация проектов, применение инновационных методов в нахождении и решении проблем. Предприниматели стараются **максимизировать выгоду** от затраченных ресурсов и найти новые источники дохода.

**Пример.** Руководитель, применяющий инновационные методы, или ответственный за внесение изменений в организацию.

# Роли по принятию решений (decisional):

## 3.2. Disturbance handler (устраняющий помехи)

Человек, занимающийся решением непредвиденных ситуаций и проблем, урегулированием конфликтов. Значение устранителей нарушений в компании очень велико, так как они способны принимать быстрые и разумные решения для корректировки действий фирмы при возникновении проблем, а также способствовать приспособлению компании к изменениям и кризисам во внешней среде.

## Роли по принятию решений (decisional): 3.2. Disturbance handler (устраняющий помехи) – пример



Майк Корбат, генеральный директор Citi Group, смог вывести компанию из финансового кризиса в 2009–2010 гг.

# Роли по принятию решений (decisional):

## 3.3. Resource allocator (распределитель ресурсов)

Человек, занимающийся принятием решений относительно эффективного распределения ресурсов фирмы( деньги, земля, кадры, время и т.д.). Люди, выполняющие эту роль также несут ответственность за составление смет, планов организации, подсчет доходов и расходов.

**Пример.** Заведующий кафедрой занимается распределением преподавателей на занятия в соответствии с расписанием, а также распределением премий.



# Роли по принятию решений (decisional):

## 3.4. Negotiator (ведущий переговоры)

Роль, выполнение которой необходимо для отстаивания интересов фирмы в переговорах с другими организациями или отдельными людьми. Предметом обсуждения переговоров могут быть условия производства товаров, предоставления услуг, цены, компенсация за нарушение условий договора, сроки выполнения определенных обязательств и многие другие вопросы.

**Пример.** Руководитель, ведущий обсуждения с внешними агентами в процессе сделки о слиянии.