

### 5.3. НОВИТЕ РОЛИ И УМЕНИЯ НА МЕНИДЖЪРИТЕ

В условията на динамични промени мениджърите трябва непрекъснато да събират информация, да си изграждат ясна представа за това, което се случва, и да имат на разположение няколко добре преценени варианта, за да вземат обосновани решения. Мениджърите трябва да изградят и да развият гъвкави мрежи и екипи, които да надхвърлят организационните граници, и да усъвършенстват персонала си така, че той да поема по-големите отговорности, свързани с опростяването на управленските структури. Освен всичко останало мениджърите трябва да вземат, обосновават и уверено да прилагат решения – особено когато едно-единствено *правилно* решение не съществува; трябва да представят тези решения ясно и да получават политическа подкрепа за тяхното осъществяване. В допълнение ръководителите трябва да въвеждат промяната, която ще доведе до очакваното изпълнение на организацията.

Промяната в ролите на мениджърите поставя нови изисквания към характера и качествата на техните умения и компетенции.

Задълбоченият преглед на литературата и на практиките в управленското поведение в световен мащаб разкрива усилията в търсене на възможности за нов тип подготовка на мениджърите в условията на засилена обществено-икономическа динамика. Като пример за илюстрация може да се посочи инициативата, предприета от Хари Шрьодер (Schroeder, Н.М., 1989), бивш професор по психология в Принстън, а понастоящем професор по мениджмънт в Университета на Южна Флорида. Той работи в няколко изследователски области, за да определи и изпробва валидността на единадесет *мениджърски компетенции за отлично изпълнение на дейността* (вж. Таблица 5.4). Шрьодер провежда изследване в „NatUest”, за да провери откритията си, които показват, че високите нива на изпълнение на дейността могат да се постигнат в променящи се условия само когато мениджърите използват определени компетенции.

<b>Търсене на информация</b>	Събира различни видове информация и използва широко множество източници, за да изгради богата информационна среда като подготовка при вземането на решения в организацията.
<b>Формиране на концепция</b>	Изгражда мрежи или модели или формира концепции, хипотези или идеи на базата на информацията; осъзнава образците, тенденциите, причинно-следствените връзки чрез свързване на различната информация.

<b>Концептуална гъвкавост</b>	Определя възможните алтернативи или многобройните възможности при планирането и вземането на решения; едновременно с това се придържа към различни варианти и оценява положителните и отрицателните им страни.
<b>Междупersonностно изследване</b>	Използва отворени и тестващи въпроси, обобщения, перифрази и т.н., за да бъдат разбрани идеите, концепциите и чувствата на другия; „схваща” събитията, въпросите, проблемите, възможностите от гледната точка на другия човек.
<b>Управление на взаимодействието</b>	Въвлича другите и може да изгражда екипи, в които членовете чувстват, че имат стойност и власт, както и общи цели.
<b>Ориентация към развитието</b>	Създава положителен климат, в който личността успява да осъзнае собствените си сили и граници, и осигурява обучение и ресурси за развитие, за да се подобри дейността.
<b>Влияние</b>	Използва множество методи (т.е. привеждане на убедителни аргументи, моделиране на поведения, изобретяване на символи, изграждане на съюзи и признаване на интереса на другите), за да спечели подкрепа за идеи, стратегии и ценности.
<b>Вяра в собствените сили</b>	Изразява собствено становище или позиция по въпросите: взема незабавно решения, когато това е необходимо; заявява увереността си в успеха на предстоящите действия.
<b>Изпълнение на работата</b>	Представя ясно и увлекателно идеи, така че другият човек (или аудитория) да разбере за какво става дума; използва ефективно технически, символни, невербални и визуални помощни средства.
<b>Проактивна ориентация</b>	Структурира задачите на екипа; внедрява плановете и идеите; поема отговорност за всички аспекти на ситуацията.
<b>Ориентация към постигането</b>	Притежава високи вътрешни работни стандарти и поставя амбициозни, но постижими цели; иска да прави нещата по-добре, да подобрява, да бъде по-ефективен и ефикасен; измерва напредъка си в съответствие с целите, които си е поставил.

**Таблица 5.4. Единадесет мениджърски компетенции за отлично изпълнение**

Тези компетенции по-скоро са форми на управленско поведение, което издига изпълнението

на дейността до ниво *отлично* (от световна класа, свършено).

Повечето компании използват и адаптират следните 12 компетенции за:

- комуникация,
- ориентация към постижения / резултати,
- фокус върху клиента,
- екипна работа,
- лидерство,
- планиране и организиране,
- отлично познаване на бизнеса,
- гъвкавост/ адаптивност,
- развитие на другите,
- решаване на проблеми,
- аналитично мислене,
- изграждане на връзки (взаимоотношения).

Тези 12 компетенции могат да бъдат обединени в три групи, които кореспондират с добрата стара трипартитна система, известна още от времето на древните гърци, за:

- мислене (когнитивна),
- усещане (афективна),
- действие (конативна).

Следователно, ако трябва да се намалят компетенциите до управляван брой, трябва да се работи чрез понятията *мислене*, *усещане* (или *свързване, отнасяне*) и *действие* (Фиг. 5.3).

**Фигура 5.3. Йерархична карта на управленската компетентност**



