

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. Н.И.
ЛОБАЧЕВСКОГО»

На правах рукописи

Смельцова Светлана Вячеславовна

**ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ РОЛЕЙ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Специальность 22.00.08 – социология управления

Диссертация на соискание ученой степени кандидата
социологических наук

Научный руководитель:
доктор социологических наук,
профессор Сизова И.Л.

Нижний Новгород – 2014

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	17
1.1. Системный подход в анализе управления	17
1.1.1. Анализ категорий "система" и "система управления"	17
1.1.2. Основные направления и модели исследования эффективности систем управления	22
1.2. Профессиональные управленческие роли как элемент системы управления	24
1.2.1. Изучение статусов и ролей в социальных науках	24
1.2.2. Сравнительный анализ ролевых моделей управления и выбор концептуальной схемы исследования управленческих ролей	33
1.3. Методология организационной диагностики	42
1.3.1. Диагностический подход в исследовании организаций	43
1.3.2. Обоснование и выбор диагностического метода	48
1.3.3. Технология организационной диагностики	50
Выводы по Главе 1	58
Глава 2. ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ (НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКИХ КОМПАНИЙ).	63
2.1. Программа прикладного исследования реализации управленческих ролей	63
2.2. Содержание управленческих ролей и организационно-управленческие последствия	65
2.3. Особенности реализации управленческих ролей современными руководителями	73
2.4. Повышение социальной эффективности управленческой деятельности (на примере группы компаний ООО «Реалтехгаз» и ООО «ЭСКО»)	102
Выводы по Главе 2.	122
Заключение	130
Библиография	140
Приложения	153
Приложение 1. Целевые и поддерживающие роли в модели Т.Ю. Базарова.	153
Приложение 2. Оригинальный тест Т.Ю. Базарова «Роли руководителя»	156
Приложение 3. Модифицированный тест «Управленческие роли» по методике парных сравнений	159
Приложение 4. Анкета «Влияние управленческой роли на деятельность компании»	164
Приложение 5. Анкета «Характеристика системы управления в российских компаниях» для руководителей	167
Приложение 6. Анкета «Реализация управленческих функций в российских компаниях» (для подчиненных)	172
Приложение 7. Гайд проведения групповой дискуссии «Преимущества и недостатки ролей руководителей»	175

Введение

Актуальность темы исследования

В современном обществе управление организацией осуществляется в условиях ускоренного темпа развития технологий, производства и сжатия сроков принятия решений. Наблюдается противоречие между требованиями перемен и запоздалыми, даже порой неадекватными, действиями руководящих кадров. На фоне усиливающейся конкуренции, стремления организаций к внедрению инноваций и росту, умелое и грамотное управление приобретает все большую значимость.

Для того чтобы стать успешным руководителем, необходимо учитывать меняющиеся условия внешней и внутренней среды компании, в частности, принимать во внимание условия жизни и деятельности людей из разных слоев общества, степень осознания себя личностями, уровень профессионализма и квалификации, информированность. Современный руководитель должен быть гибким, уметь использовать разные стили управления в зависимости от поставленных задач и целей развития компании. Круг управленческих вопросов настолько широк, насколько широк спектр ресурсов, которыми можно управлять. В современной экономике руководитель должен обладать разнообразными профессиональными качествами, например, готовностью выполнять ту или иную функцию управления, умением грамотно выбирать и использовать инструменты воздействия, быть ответственным не только за свои действия, но и за действия своих подчиненных. Все эти требования образуют основное содержание и качество искусства управления.

Таким образом, исследование профессиональных ролей руководителей и стилей управления чрезвычайно важно и злободневно, поскольку современная организация способна достичь высоких результатов деятельности за счет поддержания «человеческих ресурсов», не прибегая к излишним финансовым расходам. Особенное значение в этой связи приобретают научные исследования, направленные на анализ ролевой идентификации современных руководителей, изучение организационно-управленческих последствий их

деятельности. Диагностирование профессиональных ролей руководителей поможет лучше применить их способности, сбалансировать управленческие команды, и положительно повлиять на организационно-управленческие процессы в организации. Кроме того, научные разработки необходимы для формирования новых механизмов и технологий, направленных на повышение эффективности систем управления организаций в конкурентных условиях современной рыночной экономики.

Степень научной разработанности проблемы

Значительный вклад в развитие современной теории управления внесли знания, посвященные разработке и анализу систем. Общая теория систем Л. Берталанфи,¹ в управленческих науках развивалась А. А. Богдановым², А.И. Бергом³, В.Г. Афанасьевым⁴, А.И. Уемовым⁵, М.И. Сетровым⁶ и М.Д. Месаровичем.⁷ Волна публикаций на эту тему в настоящее время, как в отечественной, так и в зарубежной науке, позволяет сделать вывод о новом всплеске интереса к исследованию социальных систем. С другой стороны, до сих пор отсутствует единство в определении понятий «система» и «система управления» (С. Оптнер,⁸ В.П. Белогуров⁹, А.П. Егоршин,¹⁰ А.Т. Зуб,¹¹ Дж. О'Коннор, И. Макдермотт,¹² С. Янг¹³ и др.).

Часть современных исследований системы управления в организациях посвящена вопросам изучения ее эффективности. В результате сложилось

¹ Берталанфи Л. Общая теория систем — обзор проблем и результатов // Системные исследования: Ежегодник. — М., 1969., с. 30—54.

² Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Под ред. акад. Л. И. Абалкина, акад. А. Г. Аганбегяна, акад. Д. М. Гвишиани, акад. А. Л. Тахтаджяна, докт. биол. наук А. А. Малиновского. — М.: Экономика., 1989. Кн. 1 — 304 с., Кн. 2 — 351 с.

³ Берг А.И. Кибернетика — наука об оптимальном управлении. — М.-Л.: Энергия, 1964, 66 с.

⁴ Афанасьев В. Г. Системность и общество. — М.: Политиздат, 1980, 368 с.

⁵ Уемов А. И. Системный подход и общая теория систем. — М.: Мысль, 1978., 272 с.

⁶ Сетров М. И. Степень и высота организации систем. Системные исследования. Ежегодник. — М.: «Наука», 1969., сс.49-62.

⁷ Месарович М.Д. Теория систем и биология: точка зрения теоретика. В кн.: Системные исследования. Ежегодник. — М.: «Наука», 1970., с. 137-163.

⁸ Оптнер С. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности. М.: Концепт, 2006., 206 с.

⁹ Белогуров, В. П. Основы управления / В.П. Белогуров. - Харьков: Консум, 2003., 240 с.

¹⁰ Егоршин А.П. Методология управления трудовыми ресурсами (монография) Под ред. А. П. Егоршина, И. В. Гуськовой. - Н. Новгород: НИМБ, 2008. - 352 с.

¹¹ Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика, М.: Аспект Пресс, 2002, 415 с.

¹² О'Коннор, Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания. о системах и творческом подходе к решению проблем / Дж.О'Коннор, И.Макдермотт.— М.: Альпина Бизнес Букс, 2006., 256 с.

¹³ Янг С. Системное управление организацией. — М.: Дело, 1992. 455 с.

влиятельное направление, получившее название «организационной диагностики».¹ Первые технологии организационной диагностики были разработаны американскими учеными Р.Капланом и Д. Нортон.² Впоследствии их оценки отдельных компонентов системы управления были дополнены попытками произвести общую проверку сбалансированности системы (М. Вайсборд,³ Р. Маккензи,⁴ В.Берк⁵).

Профессиональные роли руководителей как субъектов управления и управленческой деятельности являются предметом изучения как общей социологии личности и социального взаимодействия, так и специальных направлений и теорий, посвященных изучению специфики управленческого труда.

Понятие «социальная роль» изучалось с начала XX века авторитетными социологами: Э.Дюркгеймом,⁶ Г. Зиммелем⁷, М.Вебером,⁸ позднее Дж. Г. Мидом,⁹ Ч.Кули,¹⁰ Т. Сарбиным и В.Алленом,¹¹ М. Дойчем и Р. Крауссом,¹² Р. Линтоном,¹³ Н. Смелзером,¹⁴ П.Бергером,¹⁵ Р. Крауссом,¹⁶ Дж. Морено,¹⁷ Э. Гидденсом,¹⁸ П. Штомпкой.¹ Результаты и выводы перечисленных авторов

¹ Lawler, E.E., III, Nadler, D. A., Cammann, C. (Eds.). Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life. — N.Y., 1980.

² Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д.Нортон, Р.Каплан. — М.: Олимп-Бизнес, 2013. - 314 с.

³ Weisbord, M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. / M.R.Weisbord. - Reading MA: Addison-Wesley, 1978.

⁴ Питерс Г., Уотермен Р.В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. Пер. с англ./Общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко. — М.: Прогресс, 1986., 424 с.

⁵ Burke, W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing / W.W.Burke. - 2nd ed. - Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

⁶ Дюркгейм Э. Социология и социальные науки /Дюркгейм Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение. — М: Канон, 1995. 350 с.

⁷ Зиммель, Г. Социальная дифференциация / Г.Зиммель. Избранное. – Т. 2. — М., 1996., 607 с.

⁸ Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем. — М.: Прогресс, 1990., 808 с.

⁹ Мид Дж. Аз и я /Американская социологическая мысль. — М. Изд-во МГУ, 1994., 494 с.

¹⁰ Кули Ч. Х. Человеческая природа и социальный порядок. — М.: Идея-Пресс: Дом интеллектуальной книги, 2001., 544 с.

¹¹ Sarbin T., Allen V. Role theory // The hand-book of social psychology. N.Y., 1968.

¹² Deutsch M., Krauss R. Theories in Social Psychology. N.Y., 1965.

¹³ Линтон, Р. Личность, культура и общество // Личность. Культура. Общество. 2001. - Т.3. - Вып.1.

¹⁴ Смелзер Н. Социология. — М.: Феникс, 1994., 688 с.

¹⁵ Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. — М.: Медиум, 1995., 323 с.

¹⁶ Deutsch M. and Krauss R.M. Theories in Social Psychology. N.Y.; L. 1965.

¹⁷ Морено Дж. Социометрия и другие социальные науки / Американская социологическая мысль. — М., 1994., 494с.

¹⁸ Гидденс Э. Социология. 2-е изд., полн. перераб. и доп. — М.: Едиториал УРСС, 2005. - 632 с.

нашли отражение в структуралистской (Т. Парсонс,² Р. Мертон³) и интеракционистской (Г. Блумер⁴, Э. Хьюз⁵, Г. Беккер⁶, Т. Шибутани,⁷ М. Кун⁸) социологической и социально-психологической теории. Заметное влияние на развитие концепции социальных ролей оказали также идеи, которые послужили развитию социально-драматургического подхода (Э.Гоффман⁹). Среди отечественных социологов отметим вклад в изучение социальных ролей И.С.Кона,¹⁰ В.А.Ядова,¹¹ Г.М. Андреевой,¹² М.И. Бобневой,¹³ Л.П. Буевой.¹⁴

В целом, социальная роль может быть представлена как механизм взаимодействия с окружающими, посредством которого возможно взаимопонимание и успешная коммуникация между людьми. Большинство отечественных авторов акцентирует осмысление неразрывного единства конкретных видов деятельности индивидов и санкционированных обществом способов поведения. При таком понимании общий ролевой шаблон оказывается заданным обществом, а конкретное содержание, способ исполнения роли приобретает определенные личностные черты.

В настоящее время особенное внимание уделяется построению ролевых моделей при изучении специфики управленческого труда. Наиболее распространенными являются ролевые модели управления И. Адизеса,¹⁵ Е.Н.

¹ Штомпка, П. Социология социальных изменений / П.Штомпка; пер. с англ.; под ред. В.А.Ядова. — М.: Аспект-Пресс, 1996. - 416 с.

² Парсонс Т. О структуре социального действия. — М: Академический Проект, 2000. -880 с.

³ Мертон Р. Явные и латентные функции //Структурно-функциональный анализ в социологии. Вып. 1-3, — М., 1968.

⁴ Блумер Г. Коллективное поведение. В кн.: Американская социологическая мысль: Тексты. — М.: МГУ, 1994., 168 с.

⁵ Хьюз Э. Социальная роль и разделение труда // Социологические исследования. 2009. No 8. С. 46-52.

⁶ Беккер Г., Босков А. Современная социологическая теория в преемственности и изменении. — М.: Изд-во иностранной литературы, 1961., 896 с.

⁷ Шибутани Т. Социальная психология. — Ростов-на-Дону : Феникс, 1999. – 544 с.

⁸ Кун М., МакПартлед Т. Эмпирическое исследование установок личности на себя // Современная зарубежная социальная психология. Тексты. —М: Издво МГУ, 1984. С. 180-188.

⁹ Гоффман Э. Представление себя другим в повседневной жизни. — М.: Канон-Пресс-Ц, 2000.

¹⁰ Кон И.С. Социология личности. М., Политиздат, 1967., 383 с.

¹¹ Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности/ В. А. Ядов. — 3-е изд., испр. — Москва: Омега-Л, 2007., 567 с.

¹² Андреева Г.М. Психология социального познания: учебное пособие — Москва: Аспект Пресс, 2005 – 303 с.

¹³ Бобнева, М.И. Социальные нормы и регуляция поведения. — Москва: Наука, 1978. – 312 с.

¹⁴ Буева Л.П. Социальная среда и сознание личности. — М.: МГУ, 1967., 170 с.

¹⁵ Адизес И.К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М., Альпина Бизнес Букс, 2008

Емельянова и С.Е. Поварничиной,¹ Г. Минцберга,² П. Херси и К. Бланшара,³ Марджерисона-МакКенна,⁴ Ф. Фидлера,⁵ Р.М. Белбина.⁶ В моделях характеризуются отдельные роли, которые могут играть современные управленцы, анализируются элементы и труда и функции руководителя. Особенность разработки моделей заключается в том, что они могут быть использованы для анализа системы управления организации в целом. Правда, большинство из них не отвечает требованию универсальности: они либо основаны на частных теориях (Э. Берн⁷), либо описывают частные управленческие ситуации (Б. Гиббс⁸, Д. Ульрих⁹). Задачам выделения и диагностирования профессиональных ролей руководителей в большей степени отвечает модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова.¹⁰ В этой модели, а также в модели управленческой деятельности Г.П. Щедровицкого,¹¹ предлагаются четыре базовые роли (руководитель, администратор, организатор, управленец), охватывающие четыре основные категории системного менеджмента (процессы деятельности, организационные структуры, ресурсы, способы деятельности). Кроме того, критерии управления в организациях исследовались А.Л.

¹ Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология Бизнеса – М.: АРМАДА, 1998

² Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2001

³ Hersey P., Blanchard K.H. So you want to know your leadership style. // Training and Development No.2. (1974): 1-15

⁴ Margerison C., McCann D., Davies R. Focus on team appraisal // Team performance management an international journal. 1995. vol. 1, №4.

⁵ Fiedler, F.E. (1958) Leader Attitudes and Group Effectiveness, Urbana, IL: University of Illinois Press.

⁶ Белбин Р. М. Команды менеджеров. — Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», 2009. — 238 с.

⁷ Берн Э. Трансактный анализ в психотерапии. Системная, индивидуальная и социальная психотерапия. – М.: Академический рост – 2006

⁸ Gibbs V. The Effects of Environment and Technology on Managerial Roles. // Journal of Management, Vol. 20, No. 3, 1994, 581-604

⁹ Ulrich D. HR Value Proposition. – Boston: Harvard Business Press, 2005

¹⁰ Базаров Т.Ю. Управление персоналом - М.: ЮНИТИ, 2010

¹¹ Щедровицкий Г.П. Организация, руководство, управление. Т.5. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: Основные понятия и принципы: Курс лекций. – М.: Путь, 2003.

Журавлевым,¹ Е.В. Масловым,² Е.Б. Моргуновым,³ А.Н. Дятловым, М.В. Плотниковым,⁴ Г.Я. Гольдштейном.⁵

Ряд научных публикаций посвящен разработке и апробации методов организационной диагностики, например, социологическому тестированию (В.С. Аванесов⁶), экспертным методам (С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич⁷), причинной диагностике (О.Б. Белых⁸), игровым методам (В.С. Дудченко, В.Н. Макаревич⁹, Ю.Л. Котляревский¹⁰), социально-психологическим тренингам (Е.С. Борисова¹¹), ситуационному (Н.С. Данакин¹²) и проблемному анализам (Р. Акофф¹³).

В целом, анализ научной литературы показал, что, во-первых, происходит смещение акцентов в сторону изучения специфики управленческого труда топ-менеджеров. На этом фоне явно мало исследований, посвященных анализу деятельности руководителей среднего звена и линейного уровня в системе управления, от труда которых во многом зависит эффективность организации. Во-вторых, недостаточно разработаны концептуальные вопросы, касающиеся специфики ролевого поведения современных руководителей, его влияния на организационно-управленческие процессы в организации. В-третьих, практически полностью отсутствуют методики выявления ролевой идентификации современных руководителей,

¹ Журавлев А.Л. Стиль руководства по управлению социально-психологическим климатом производственного коллектива. // Социально-психологический климат коллектива. Теория и методы изучения. — М., 1979., с. 137-139.

² Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. — М.: Инфра-М, 1999., 312 с.

³ Зинченко, В.П., Моргунов, Е.Б. Человек развивающийся. Очерки российской психологии. / В.П. Зинченко, Е.Б. Моргунов. — М.: Наука, 1994 - 400 с.

⁴ Дятлов А.Н., Плотников М.В. Общий менеджмент: курс лекций — М., Альпина Бизнес Букс, 2004 – 337с.

⁵ Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента. Конспект лекций / Г.Я.Гольдштейн. - Таганрог: ТРТУ, 1997., 145 с.

⁶ Аванесов, В.С. Тесты в социологическом исследовании / В.С. Аванесов. – Москва : Наука, 1982

⁷ Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Математико-статистические методы экспертных оценок DJV. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Статистика, 1980. – 263 с.

⁸Белых О.Б. Проблемная ситуация как источник социального отклонения // Теоретическая и прикладная социальная технология: Сб. научных статей. Вып. I. Белгород: Изд. центр «Логия», 2003. С. 24-27

⁹ Дудченко В.С., Масалков И.К. Решение региональных проблем игровыми методами // Социологические исследования. 1991. № 7.

¹⁰ Котляревский Ю.Л., Шанцер А.С. "Искусство моделирования и природа игры". М., 1992

¹¹ Борисова С.Е. Деловая игра как метод социально-психологического тренинга. // Вопросы психологии, 1999, №4 с. 52-57

¹² Данакин Н.С., Дятченко Л.Я. Технология разрешения социальных конфликтов (спецкурс) // Социологические исследования. 1993. № 9. С. 103-112.

¹³ Акофф Р. Искусство решения проблем. - М., 1982 (пер. с англ.)

определения слабых и сильных сторон профессиональных управленческих ролей, анализа соответствия роли руководителя занимаемой должности, анализа сбалансированности управленческой команды и ее потенциала.

Объектом диссертационного исследования выступает управленческая деятельность в современных организациях, **предметом** – диагностика ролевого поведения руководителей в современных организациях.

Целью диссертационного исследования является выявление репертуара профессиональных управленческих ролей и их воздействия на управленческие процессы в современных организациях.

Задачи исследования:

1. Проанализировать методологические принципы и приемы организационной диагностики, ключевые технологические проблемы в области исследования управления организациями.

2. Провести сравнительный анализ ролевых моделей управления для разработки методологической базы исследования.

3. На базе тестирования и групповой дискуссии с руководителями современных организаций изучить содержание управленческих ролей и разработать прогнозные таблицы устойчивых организационно-управленческих последствий, возникающих в процессе реализации руководителями профессиональных ролей.

4. Исследовать особенности реализации управленческих ролей нижегородскими руководителями на основании анкетного опроса в организациях различных типов.

5. Предложить и апробировать авторскую методику проведения диагностики профессиональных ролей руководителей на примере групп компаний ООО «Реалтехгаз» и ООО «ЭСКО».

Теоретико-методологическая база исследования.

Изучение профессиональных ролей руководителей основано на идеях и выводах структуралистских (Т.Парсона, Р.Мертон) и интеракционистских (Г. Блумера, Э. Хьюза, Г. Беккера, Т. Шибутани, М. Куна) ролевых теориях.

Теоретической схемой для прикладного исследования ролевого поведения руководителей выступает модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова, а также модель управленческой деятельности Г.П. Щедровицкого. Изучение содержания ролей руководителей, выявление их сочетаний и соответствующих организационно-управленческих последствий осуществлено в русле методологических принципов организационной диагностики О.И. Шкаратана, В.В. Щербины, А.И. Пригожина, И.Адизеса, С.В. Комарова и С. И. Кордона и Р. Акоффа.

Эмпирическую базу исследования составили данные следующих авторских исследований:

1. Результаты тестирования на тему «Управленческие роли» и групповой дискуссии руководителей «Преимущества и недостатки ролей руководителей», обучающихся на программе МВА в НИУ ВШЭ - Н.Новгород, 18 человек (октябрь 2012 года).

2. Данные онлайн-анкетирования руководителей организаций (n=348) на тему «Характеристика системы управления в российских компаниях». В целевую выборку включены руководители высшего и среднего звена российских компаний различных размеров, форм собственности и сфер деятельности (ноябрь-декабрь 2012 г.).

3. Данные тестирования и анкетирования трудовых коллективов восьми групп компаний ООО «Реалтехгаз» и ООО «ЭСКО» (39 руководителей, 84 подчиненных) на тему «Характеристика системы управления в российских компаниях» (февраль-май 2013 г.).

Гипотеза диссертационного исследования: на основании диагностики профессиональных ролей и ролевых сочетаний руководителей современных организаций можно прогнозировать относительно устойчивые организационно-управленческие последствия реализации этих ролей при условии комплексного анализа ситуации в компании.

Научная новизна исследования

1. Предложен перекрестный подход для обоснования методологии организационной диагностики на базе нормативистского, проблемного и ситуационного теоретических подходов.

2. Автором определен ролевой репертуар современных руководителей, раскрыты его количественные (недостаточность и избыточность ролей) и качественные (преимущества и недостатки ролей) характеристики.

3. Впервые предложена прогнозная модель устойчивых организационно-управленческих последствий реализации ролей руководителей, позволяющая разрабатывать предложения об эффективном использовании кадрового состава в разных профессиональных сферах и видах деятельности.

4. На основе эмпирического исследования нижегородских руководителей выявлена зависимость ролевой идентификации руководителя от ряда параметров (типа организации, сферы деятельности, специфики подразделения, уровня властной иерархии, гендерной принадлежности руководителя).

5. Предложена и апробирована авторская методика проведения организационной диагностики профессиональных ролей руководителей с целью повышения эффективности системы управления в организациях.

Основные положения, выносимые на защиту.

1. В диссертации применен перекрестный подход к организационной диагностике, сочетающий признаки разных методологий. Использование нормативистских теорий позволило задать «относительную норму» в поведении руководителя, осуществить контроль над результатом диагностики и формализовать итоговые показатели реализации ролей руководителей. На основании проблемного подхода осуществлена попытка исследования причинно-следственных связей между поведением руководителей и их организационными основаниями. Ситуационный анализ позволил проиллюстрировать и подчеркнуть важность взаимодействия между руководителем, подчиненными и организационным контекстом.

2. Выявлено шесть комбинаций профессиональных ролей руководителей: Управленец – Администратор (У-А), Управленец – Организатор (У-О), Управленец – Руководитель (У-Р), Администратор – Организатор (А-О), Администратор – Руководитель (А-Р), Организатор – Руководитель (О-Р). В изученной выборке нижегородских руководителей присутствовали все охарактеризованные роли. У 79% из них оказалось сложным выявить одну ярко выраженную роль, что позволило заключить: у современных руководителей в большинстве случаев преобладает не одна, а несколько ролей. Преимущества и недостатки каждой профессиональной управленческой роли или их сочетания позволяют не отсеивать кадры, а грамотно их ротировать в зависимости от управленческих задач.

3. К организационно-управленческим последствиям в диссертационной работе отнесены принципы и способы постановки целей в компании/отделе, структурированность бизнес-процессов различных видов деятельности, разработка системы мотивации сотрудников, характер взаимоотношений в коллективе, четкость и оперативность выполнения заданий, прозрачность системы контроля. На основе данных прогнозов можно определять сильные и слабые стороны руководителя, соответствие занимаемой/планируемой им должности, сбалансированность управленческих ролей в команде (коллективе) и компенсация слабых сторон. Основу прогнозов составляет выявленный эмпирическим путем управленческий опыт руководителей, сформулированный по принципу «роль/роли – последствия». Дополнительным и контролирующим средством для достоверного определения взаимосвязей между исполнением роли руководителем и возникающими последствиями является сравнение самовосприятия руководителем и его подчиненными положения дел в организации. В прогнозной таблице задаются нормативные ориентиры по каждой исследуемой руководящей должности в диагностируемой компании и вычисляются средние значения ответов руководителей и их подчиненных, а также отклонения средних значений от нормативного показателя. Апробация

аналитических таблиц осуществлялась в ходе диагностирования организаций двух групп компаний г. Н.Новгорода.

4. В исследовании выявлены гендерные особенности ролевого распределения. Доля женщин, не имеющих одной ярко выраженной роли, значительно выше, чем мужчин (90% от общего числа опрошенных женщин-руководителей). Роли руководителей-мужчин редко встречаются у руководителей-женщин. Анализ зависимости между формой собственности и размером компаний и ролевой принадлежностью руководителей показал, что в частных компаниях преобладают руководители с ролевыми сочетаниями, в корпоративных компаниях сочетание ролей руководителей менее выражено, а в государственных компаниях сочетаний меньше всего. Распределение ролей между руководителями напрямую связано и с иерархией управления. Чем выше занимаемый руководителями пост, тем реже встречаются среди них обладатели одной ярко выраженной роли. Ролевое распределение коррелирует со сферами, в которых действуют организации. Ролевые сочетания преобладают в отраслях, практикующих клиентоориентированный подход. Существуют устойчивые взаимосвязи между ролевым поведением и родом деятельности руководителей.

5. Авторская методика диагностики направлена на исследование одного из ключевых элементов в системе управления (профессиональных ролей руководителей), изучение его свойств, которые обуславливают организационно-управленческий процесс, и на разработку рекомендаций по ротации управленческих кадров в организации.

Проведенное на основании авторской методики исследование руководящих работников в группах компаний ООО «Реалтехгаз» и ООО «ЭСКО» показало, что, во-первых, почти все из опрошенных руководителей завышают значение принятой на себя роли по сравнению с прогнозными показателями, а все подчиненные, наоборот, занижают положительные результаты деятельности своих руководителей. Во-вторых, руководитель часто считает, что выполняет свои обязанности наилучшим образом, тогда как подчиненные пытаются объяснить причины неудач неподходящим стилем

руководства. В-третьих, такие расхождения должны учитываться в комплексном анализе ситуации в компании, для получения приближенной к реальности картины.

Научная значимость результатов исследования

Применение перекрестного подхода на базе существующих теоретических направлений вносят вклад в развитие методологии исследования организационной диагностики, в частности, при анализе руководящих ролей в организации. Предложена прогнозная модель устойчивых организационно-управленческих последствий реализации ролей руководителей.

Практическая значимость работы

Материалы и результаты диссертации могут быть использованы собственниками и руководителями современных организаций для уточнения потенциала кадрового состава и выявления соответствия руководителя занимаемой должности; задействованы при формировании новых и повышения эффективности существующих управленческих команд; проведении собеседований по приему на работу руководителей разных уровней управления. Материалы диссертации могут использоваться в вузовских курсах «Социология управления», «Организационная диагностика», «Командообразование и лидерство».

Соответствие темы диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК:

Исследование выполнено в рамках специальности 22.00.08 – «Социология управления». Оно посвящено раскрытию способов управленческого воздействия на функционирование организации, сознание и поведение людей. В процессе исследования раскрыты и теоретически обоснованы устойчивые и регулярные формы ролевого поведения руководителей, выдвинута авторская методика по отбору и оценке руководящих кадров в организации, обоснованы последствия (результаты) принимаемых руководителями управленческих решений и даны прогнозы

относительно эффективности деятельности организации в соответствие с этими последствиями (результатами).

Тема диссертации соответствует следующим пунктам Паспорта специальностей научных работников ВАК Министерства образования и науки РФ (социологические науки):

п. 6. Факторы, детерминирующие управленческое поведение индивидов в социальных институтах и организациях;

п. 12. Социальные технологии в системе управления: сущность, формы и особенности;

п. 14. Типологические модели управленческого процесса: признаки, характер управленческих отношений, стили руководства;

п. 15. Проблемы эффективности управленческой деятельности;

п. 23. Проблема стилей, мотивации и участия в управлении.

Апробация основных положений и внедрение результатов исследования

Основные положения диссертации нашли отражение в 15 публикациях общим объемом 8,4 п.л., в том числе в 5 статьях в научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ. Результаты диссертационного исследования докладывались на международных, российских, региональных конференциях: «Совершенствование системы управление организацией в современных условиях» (2011, г. Пенза); «Молодежь как ресурс регионального развития» (2011, г. Киров); «Ролевая модель профессиональной компетентности выпускников программы МВА» (2013, г. Нижний Новгород). Практические рекомендации используются на предприятиях ООО «ЭСКО» и ООО «Реалтехгаз». Материалы диссертационной работы включены в учебные курсы «Теория и история менеджмента», «Командообразование и лидерство» в НИУ Высшая Школа Экономики – Нижний Новгород.

Практические рекомендации, подготовленные на основе результатов диссертационного исследования, используются на предприятиях ООО «ЭСКО» и ООО «Реалтехгаз».

Материалы диссертационной работы включены в содержание учебного курса «Тория и история менеджмента» для бакалавров по направлению 080200.62 «Менеджмент», в рамках курса «Командообразование и лидерство» на дополнительной профессиональной программе получения квалификации «Мастер делового администрирования (МВА)», в НИУ Высшая Школа Экономики – Нижний Новгород.

Структура диссертационного исследования

Диссертационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии и семи приложений.

Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Гипотеза о наличии взаимосвязи между нормативными, когнитивными и аффективными установками руководителей компании и фактически демонстрируемым поведением, с одной стороны, и организационно-управленческими следствиями, с другой, указывает, что управленец прямо или косвенно способен повлиять на все взаимосвязанные между собой сферы деятельности организации. В этой связи вначале представляется важным изучать и проанализировать организацию в контексте всех ее главных элементов и подсистем: руководства, персонала, целей, структуры, технологий, управления, процессов и ресурсов.

1.1. Системный подход в анализе управления

1.1.1. Анализ категорий "система" и "система управления"

Огромную роль в становлении и популяризации общей теории систем сыграл Л. Берталанфи.¹ Он развил принципы и закономерности функционирования систем как не бесконечного числа физических, биологических и социальных объектов. Быстрое развитие системные идеи в мире получили в период научно-технической революции в XX веке. В СССР в рамках системного анализа работали такие видные ученые как А.А. Богданов², А.И. Берг³, В.Г. Афанасьев⁴, А.И. Уемов⁵, М. И. Сетров⁶ и М.Д. Месарович.⁷ В социологии системный подход применялся, прежде всего, к анализу общества.⁸

¹ Берталанфи Л. Общая теория систем — обзор проблем и результатов // Системные исследования: Ежегодник. — М., 1969., Берталанфи Л. Общая теория систем: критический обзор // Исследования по общей теории систем. — М., 1969.

² Богданов А. А. Всеобщая организационная наука (тектология). — М., 1965., Богданов А. А. Очерки всеобщей организационной науки. — Самара, 1921.

³ Берг А.И. Кибернетика — наука об оптимальном управлении. — М.-Л.: Энергия, 1964

⁴ Афанасьев В. Г. Системность и общество. — М.: Политиздат, 1980., Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание и управление. — М.: Политиздат, 1981.

⁵ Уемов А. И. Системный подход и общая теория систем. — М.: Мысль, 1978.

⁶ Сетров М. И. Степень и высота организации систем. Системные исследования. Ежегодник. — М.: «Наука», 1969.

⁷ Месарович М.Д. Теория систем и биология: точка зрения теоретика. В кн.: Системные исследования. Ежегодник. — М.: «Наука», 1970.

⁸ Давыдов А.А. Системный подход в социологии: новые направления, теории и методы анализа социальных систем. М.: КомКнига, 2005.

В настоящее время существует множество публикаций, посвященных анализу систем. Их изучение позволяет говорить о новой волне в направлениях и методах исследования социальных систем. Однако в современной научной литературе понятия «система» и «система управления» понимаются неоднозначно. Например, С. Оптнер¹ описывает систему как набор объектов, обладающих определенными свойствами, и, одновременно, как набор связей между объектами и их свойствами. Он вводит понятие «полной системы», которая состоит из объектов, свойств и связей, необходимых для достижения цели при конкретных «принудительных» связях. В.П. Белогуров предложил не только определение, но и разработал авторскую классификацию систем. Система, по его мнению, это любое целесообразно организованное множество некоторых находящихся в определенной взаимосвязи элементов (подсистем), составляющих единое целое. Система обладает свойствами, отсутствующими у ее элементов (подсистем). Он выделяет статические, динамические, детерминированные и вероятностные системы.² Дж. О'Коннор и И. Макдермотт³ определили систему как сущность, которая в результате взаимодействия ее частей может поддерживать свое существование и функционировать как единое целое.

Все множество подходов к определению понятия «система» различными авторами, можно обобщить в две группы:

1. Одни утверждают, что системность является объективирующим признаком существования объектов, поэтому целостность свойственна всем объектам;

2. Другие считают, что не все совокупности являются системами, ибо существуют неорганизованные совокупности, например, хаос.

Основываясь на результатах научных исследований, для данной диссертационной работы выдвинем следующее рабочее определение категории

¹ Оптнер С. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности. М.: Концепт, 2006

² Белогуров В.П. Основы управления. Харьков: Консум, 2003

³ О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006

«система». Ею назовем целое, состоящее из двух или более частей (элементов), которое удовлетворяют следующим пяти условиям:

- 1) целое имеет одну или более функцию или определяющее свойство;
- 2) части или элементы системы могут воздействовать на поведение или свойства системы как целого;
- 3) выделяется такая совокупность элементов системы, которая является достаточной для выполнения системой своих функций;
- 4) каждый из элементов является необходимым, но не достаточным для функционирования целого;
- 5) все элементы непосредственно принадлежат системе.

Поскольку системой, для функционирования которой требуются определенные условия (параметры) окружающей среды, называют открытой системой, будем считать, вслед за большинством современных исследователей¹, все социальные организации – открытыми системами. Таким системам присущи некоторые важные принципы функционирования:

- способ, которым каждая существенная часть системы воздействует на ее поведение или свойства зависит, по крайней мере, от другой существенной части системы (эффект «мотор и тормоза»);

- действие некоторой совокупности существенных элементов системы как целого (подсистемы) зависит, по крайней мере, от одной другой подобной совокупности;

- структура системы определяет ее поведение. Под структурой понимается набор всех элементов, составляющих систему, связей и зависимостей между ними. Так, структура организации может иметь физическое расположение помещений, должности и зоны ответственности

¹ Берталанфи, Л. Общая теория систем: критический обзор / Л.Берталанфи // Исследования по общей теории систем. — М., 1969; О'Коннор, Дж. Искусство системного мышления / Дж.О'Коннор, И.Макдермотт. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006; Стенли, Янг. Системное управление организацией / Янг Стенли. – М.: Дело, 1992. - 455 с.; Альтшулер, И. Бизнес как система-2. Панорама идей и методов / И.Альтшулер, А.Городнов. – СПб.: Питер, 2011. – 256 с.

сотрудников, действующую совокупность стимулов и поощрений и информационные потоки.

На основании рабочего определения категории «система», с одной стороны, и, с учетом анализа научной литературы, с другой, определим понятие «система управления».

В научных исследованиях общепринятый подход к определению понятия «система управления» отсутствует. Проанализируем наиболее часто используемые. Так, Э.А.Смирнов в книге «Основы теории организации»¹ определяет систему управления как совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. А.П. Егоршин считает, что система управления – это множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое и выполняющих управленческие функции для достижения поставленных целей.² Специалист в области стратегического менеджмента А.Зуб трактует систему управления как множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.³ Развернутое определение дает С. Янг, который представляет систему управления как подсистему организации, элементами которой являются группы взаимодействующих людей. Ее функции заключаются в восприятии определенных проблем организации (входов) и последующем выполнении набора действий (процессов), в результате которых вырабатываются решения (выходы), увеличивающие доход от деятельности всей организации (удовлетворение) или оптимизирующие некоторую функцию всех входов и выходов организации.⁴

¹ Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998 — с. 76

² Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учебное пособие / Под ред. А.П. Егоршина. —Н. Новгород: НИМБ, 2001. — 624 с.

³ А. Зуб. Стратегический менеджмент: глоссарий по книге, 2002 г.

⁴ Стенли Янг. Системное управление организацией. — М.: Дело, 1992.- 455 с.

Кроме авторских, научных подходов к определению категории «система управления», приведем еще такие, которыми пользуются управленцы-практики. Например, на портале «ИнфоМенеджмент» система управления определена как совокупность элементов, свойства которых подбираются исходя из характера целей и принципов управления тем или иным объектом.¹ Согласно Глоссарию по менеджменту, системой управления называется подсистема более крупного образования (сформированной системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого сформированного целого. Так, на предприятии система управления включает организационную структуру; людей, которые реализуют руководящие функции; методы управления, которые эти люди применяют; и другие переменные организации (например, корпоративную культуру), от которых зависит движение организации к достижению целей.² В Словаре по охране труда система управления определяется как система, в которой протекают процессы управления. Сама система подразделяется на управляющую и управляемую подсистемы. Такое разделение было вызвано усложнением процессов деятельности во всех областях системы, постоянным ростом общественного характера деятельности, увеличением взаимосвязей между различными процессами, потребностью в согласовании целей и усилий индивидуумов, коллективов организаций, отраслей и т. д. в управлении совместной деятельностью.³

В приведенных выше и иных проанализированных определениях «системы управления» выделим общие черты:

- система управления – это подсистема системы более высокого порядка (социальной, технической и др.), в отношении которой осуществляется управление;

¹ Понятие и содержание системы управления [Электронный ресурс] // INFO MANAGEMENT. – Режим доступа: http://infomanagement.ru/lekciya/Ponyatie_soderzhanie_sistemi_upravleniya. - Загл. с экрана

² Система управления [Электронный ресурс] // Национальная экономическая энциклопедия. – Режим доступа: <http://www.vocable.ru/dictionary/776/word/sistema-upravlenija>. - Загл. с экрана.

³ Система управления [Электронный ресурс] // Яндекс. Словари. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/система%20управления%20это/Охрана%20труда/Система%20управления/>. – Загл. с экрана.

- объектом системы управления является состав и деятельность (состояния и поведение) управляемой системы. К составу управляемой системы относятся элементы, подсистемы, связи, структура;
- целью системы управления является достижение целей управляемой системы;
- системы управления имеют ограничения, в качестве которых называют допустимые условия существования управляемой системы.

Для удобства использования понятия в контексте системы управления организациями в рамках данной работы, приведем авторское (рабочее) определение «системы управления». Таким образом, система управления организацией – это совокупность форм социального взаимодействия и объединения людей, осуществляющих процесс управления в рамках заданных ограничений в направлении достижения целей деятельности организации.

1.1.2. Основные направления и модели исследования эффективности систем управления

Часть современных исследований системы управления в организациях посвящена вопросам изучения ее эффективности. В результате сложилось влиятельное направление, получившее название «организационной диагностики».¹

Широко употребляемым является анализ показателей деятельности компании с целью выставления оценки самой способности системы достигать поставленных целей. Данный подход содержит выяснение соотношения ««должно быть» – «есть»», что позволяет судить о степени эффективности системы управления, и, в итоге, о работе компании в целом. Однако проблемой является определение должного состояния (или целей) системы. Зачастую цели устанавливаются собственником компании, либо наемным управляющим, и в результате может оказаться, что система управления работает с низкой

¹ Lawler, E.E., III, Nadler, D. A., Cammann, C. (Eds.). Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life. — N.Y., 1980

эффективностью. Таким образом, целевые показатели могут быть как завышенными, так и заниженными, в обоих случаях выводы об эффективности работы системы управления будут являться некорректными и не соответствующими действительности.

В начале 1990-х годов профессором Гарвардской бизнес-школы Р.Капланом и президентом консалтинговой фирмы «Ренессанс Решения» (Renaissance Solutions) Д. Нортоном на основе исследования была разработана технология Сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard - BSC).¹ В ее основе лежит сбалансированная система показателей эффективности деятельности компании, представленная в виде четырех групп: финансовые показатели; внешнее окружение предприятия; его отношение с клиентами; внутренние процессы и способность работников к обучению и росту. Главным преимуществом данной технологии по сравнению с другими в возможности прослеживания взаимосвязей между разными функциями в компании, так как система показателей состоит из показателей по разным сферам компании, это позволяет отследить влияние различных организационных переменных друг на друга и степень их зависимости.

Еще одним подходом к исследованию эффективности управления является проверка относительной сбалансированности компонентов системы. В качестве примера можно привести модель «шести ячеек» М. Вайсборда², модель «7С» компании Маккинзи³ и модель Берка – Литвина.⁴ Практика показывает, что в разных случаях целесообразно использовать разные модели. Например, если диагностируются небольшие и простые по структуре компании, вполне подойдет модель «шести ячеек» Вайсборда, однако ее будет недостаточно при анализе системы управления больших и сложных организаций. Поэтому, используется модель Берка-Литвина, которая в

¹ Д. Нортон, Р. Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию, 2010, Олимп-Бизнес, 320 с.

² Weisbord M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978

³ Питерс Г., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986. "Organizational Alignment: The 7-S Model", Harvard Business School Note, Bradach Jeffrey, 1996.

⁴ Burke W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

наибольшей степени отвечает взгляду на организацию как на «открытую систему», поскольку в модели учитывается внешняя среда как часть общей системы компании. Применение на практике приведенных выше моделей дает возможность получить «мгновенную фотографию» компании, однако не позволяет исследовать ее динамику.

1.2. Профессиональные управленческие роли как элемент системы управления

Наиболее важным элементом в системе управления организацией являются субъекты управления и управленческой деятельности. К ним относятся, прежде всего, руководители: они сами и их профессиональные роли представляют непосредственный предмет изучения в данной диссертационной работе.

1.2.1. Изучение статусов и ролей в социальных науках

Ролевая концепция занимает значительное место в социологии личности. Термин «социальная роль» изучался с начала XX века такими авторитетными социологами, как Э.Дюркгейм,¹ М.Вебер,² позднее Т. Парсонсом,³ Р. Мертоном,⁴ Т. Шибутани,⁵ Р. Линтоном, Дж. Г. Мидом,⁶ Ч.Кули,⁷ П.Бергером,⁸ Н. Смелзером,⁹ Р. Крауссом,¹⁰ П. Штомпкой.¹¹ Результаты и выводы перечисленных авторов в последующем нашли выражение в функционалистской и интеракционистской социологической теории. Среди

¹ Дюркгейм Э. Социология. Ее предмет, метод, назначение. М., 1995; Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. М., 1991; Дюркгейм Э. Социология и социальные науки /Дюркгейм Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение. М: Канон, 1995. 350 с

² Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; предисл. П. П. Гайденко; коммент. А. Ф. Филиппова. — М.: Прогресс, 1990

³ Парсонс Т. Социальное взаимодействие. М., 1998

⁴ Мертон Р. Явные и латентные функции //Структурно-функциональный анализ в социологии. Вып. 1-3, М., 1968

⁵ Шибутани Т. Социальная психология. — М.,1969

⁶ Мид Дж. Аз и я // Американская социологическая мысль. М., 1994; Мид Дж. Интериоризованная другим самость // Американская социологическая мысль. М., 1994.

⁷ Кули Ч. Х. Человеческая природа и социальный порядок. М., 2001.

⁸ Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. — М.: Медиум, 1995

⁹ Смелзер Н. Социология. М., 1994

¹⁰ Deutsch M. and Krauss R.M. Theories in Social Psychology. N.Y.; L. 1965

¹¹ Sztompka P. Trust: A Sociological Theory. — Cambridge: Cambridge University Press, 1999; Sztompka P. The Sociology of Social Change. — Oxford and Cambridge: Blackwell, 1993.

отечественных социологов отметим вклад в изучение социальных ролей И.С.Кона,¹ В.А.Ядова,² Г.М. Андреевой,³ М.И. Бобневой.⁴

В целом, ролевая теория личности является итогом синтеза социологических идей и результатов других социальных наук, например, культурной антропологии и социальной психологии. Теоретические предпосылки для развития теории заложил Ч. Кули,⁵ а основные постулаты были сформулированы социологом Дж. Мидом и социальным антропологом Р. Линтоном.⁶

Согласно Р. Линтону, социальная роль является функциональной и динамической стороной социального статуса, она связана с набором норм, в соответствии с которыми ведет себя личность в определенных ситуациях.⁷ Нормы обуславливают поведение человека с определенным социальным статусом по отношению к другому человеку (с другим статусом) и наоборот. Таким образом, социальная роль относится к ситуациям социального взаимодействия, при котором в определенных обстоятельствах регулярно демонстрируются некие формы поведения, или стереотипы, соответствующие ожиданиям других людей. Данную категорию можно рассматривать как совокупность ожиданий и требований (социальных норм), которые предъявляются социальной группой каждый раз в отношении лиц, занимающих определенные статусные позиции.

Э. Гоффман⁸ обозначал роль как реализацию прав и обязанностей, связанных с конкретным статусом. Он подчеркивает одностороннюю связь

¹ Кон И.С. Социология личности. М., 1967.

² Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности/ В. А. Ядов. — 3-е изд., испр. — Москва: Омега-Л, 2007. — 567 с.

³ Андреева Г.М. Психология социального познания. М., 2007. Андреева Г.М. Социальная психология. М., 1996, Андреева Г. М. Актуальные проблемы социальной психологии. М., 1988

⁴ Бобнева, М.И. Социальные нормы и регуляция поведения / М.И. Бобнева, Е.В. Шорохова. – Москва: Наука, 1978. – 312 с.

⁵ Кули Ч. Х. Человеческая природа и социальный порядок. М., 2001

⁶ Линтон Р. Культурные основания личности. В кн.: Культурология. Приоритетные направления фундаментальных исследований. М., 2000; Линтон Р. Личность, Культура и общество. // Личность. Культура. Общество. 2001. Т.3. Вып.1

⁷ Платонов Ю.П. Социальные статусы и роли. - СПб.: Элитариум, 2007. С. 23.

⁸ Гоффман Э. Представление себя другим в повседневной жизни. М., 2000.

между ними: статус предопределяет роль. В итоге, оба взгляда стали основой для общего восприятия социальной роли.

В более современных подходах различают (например, Т. Шибутани¹) два типа социальных ролей – конвенциальные (социальные) и межличностные. Первые обозначают предписанный образец поведения, ожидаемый от человека в конкретном случае. Вторые возникают в ситуации взаимодействия людей друг с другом. Каждый человек, по мнению Т. Шибутани, играет какую-то роль, поэтому именно роль, а не сам человек, является той единицей, которая подлежит изучению. Автор различает “играние роли” и “принятие роли”. Под игранием роли понимается поведение человека в соответствии с групповыми нормами, а под принятием роли – требования к действующему лицу, чтобы оно всегда представляло себя на месте другого человека, и стремилось вообразить, как оно само выглядело бы с точки зрения другого человека. В соответствии с этим предлагается следующий способ разрешения жизненных противоречий: “Сложное приспособление возможно благодаря тому, что, понимая роли других, человек может представить себе, как они будут реагировать на то, что он делает или собирается делать, но чтобы понять это, участник должен представить самого себя в положении другого. Покупатель, например, может вообразить, как его просьба прозвучит для продавца, и соответственно подобрать выражения”.² Разнообразие социальных групп, видов деятельности и отношений, в которые включена личность, определяет, какой вид социальных ролей задействован: социальные и межличностные. Социальные роли связаны с социальным статусом, профессией или видом деятельности (учитель, ученик, студент, продавец).³ Межличностные роли связаны с межличностными отношениями, которые регулируются на эмоциональном уровне (лидер, обиженный, пренебрегаемый, кумир семьи, любимый и т. д.).⁴ В жизни, в межличностных отношениях, каждый человек выступает в какой-то

¹ Шибутани Т. Социальная психология. – М., 1969

² Шибутани Т. Социальная психология. М., 1969. С. 46

³ Шибутани Т. Указ. соч. С. 17.

⁴ Шибутани Т. Указ. соч. С. 20.

доминирующей социальной роли, своеобразном социальном амплуа как наиболее типичном индивидуальном образе, привычном для окружающих. Чем более длительный период времени существует группа, тем привычнее становятся для окружающих доминирующие социальные роли каждого участника группы и тем сложнее изменить привычный для окружающих стереотип поведения.

Другой американский социолог Т. Сарбин считал, что «социальная роль» – это не понятие, а всего лишь метафора.¹ «Единица социальной структуры, статус, стал центральным элементом социальных исследований. Но статус, как и его прародитель, социальная структура, был слишком абстрактным концептом для описания повседневной жизни людей... Чтобы восполнить нужду в термине, который должен представить динамический, процессуальный аспект человеческой деятельности, нет более подходящей, широко используемой метафоры, чем роль».²

М. Дойч и Р. Краусс³ предлагали вовсе отказаться от попыток определить «социальную роль». По их мнению, более уместно перечислить несколько значений, составляющих содержание роли. Во-первых, роль – это система ожиданий членов общества относительно того, как должен себя вести тот или иной индивид, занимающий конкретное положение в обществе, при его взаимодействии с другими членами общества. Во-вторых, роль – это система ожиданий самого индивида, занимающего определенное место в обществе, по отношению к себе самому. Иными словами, это то, как субъект представляет себе модель своего собственного поведения во взаимодействии с другими членами общества. Наконец, роль – это действие, поведение конкретного индивида, занимающего определенное место в обществе.

Т. Парсонс предпринял попытку всесторонней систематизации ролей. Роль в его концепции определяется как нормативно поведение, регулируемое общепринятыми ценностями. Роли делятся на предписанные по естеству, то

¹ Sarbin T., Allen V. Role theory // The hand-book of social psychology. N.Y., 1968.

² Шибутани Т. Социальная психология. Ростов-на-Дону, 1999.

³ Deutsch M., Krauss R. Theories in Social Psychology. N.Y., 1965.

есть по рождению, возрасту, полу, принадлежностью к группе, и на достигаемые. Любая из ролей описывается пятью основными характеристиками: эмоциональной, способом обретения, масштабом, формализацией и мотивацией.¹

Эмоциональность. Некоторые роли (например, медицинской сестры, врача или полицейского) требуют эмоциональной сдержанности в ситуациях, обычно сопровождающихся бурным проявлением чувств (речь идет о болезни, страдании, смерти). От членов семьи и друзей ожидается менее сдержанное выражение чувств.

Способ получения. Некоторые роли обусловлены предписанными статусами, например, ребенка, юноши или взрослого гражданина; они определяются возрастом человека, исполняющего роль. Другие роли завоевываются; когда мы говорим о профессоре, мы имеем в виду такую роль, которая достигается не автоматически, а в результате усилий личности.

Масштаб. Некоторые роли ограничены определенными аспектами взаимодействия людей. Так, роли врача и пациента ограничены вопросами, которые непосредственно относятся к здоровью пациента. Между ребенком и его матерью или отцом устанавливаются отношения более широкого плана.

Формализация. Часть ролей предусматривают взаимодействие с людьми в соответствии с установленными правилами. При исполнении других ролей допускается иное обхождение.

Мотивация. Разные роли обусловлены различными мотивами. Ожидается, что предприимчивый человек поглощен собственными интересами – его поступки определяются стремлением получить максимальную прибыль. Но, например, священник трудится главным образом ради общего блага. Любая роль включает некоторое сочетание этих характеристик.

Российский ученый И.С. Кон подчеркивал, что "главным понятием для описания личности является понятие социальной роли", в его работах

¹ Парсонс Т. О социальных системах. - М.: АкадемКнига, 2002. С. 98.

выделяется три сферы понимания роли: в обыденном сознании, в социальной психологии, в социологии.

Социальная роль является производной от социального статуса, она исполняется человеком в группах (обществе в целом). Социальная роль представляет собой динамический аспект социального статуса. Социализируясь, человек усваивает составляющие ролевого поведения, научается способности их исполнения и становится, таким образом, личностью. Необходимо различать социальный статус и личный статус индивида. Если социальный статус связан с принадлежностью индивида к определенной группе и с престижем группы, то личный статус, наоборот, с положением внутри первичной группы, как правило, малой, и личностными качествами, вызывающими уважение (неуважение) окружающих.

Как считает Г.М. Андреева, социальная роль – это фиксация определенного положения, занимаемого конкретным человеком в системе общественных отношений.¹ По мнению Л.П. Буевой, социальная роль – это «общественно необходимый вид социальной деятельности и способ поведения личности».²

Социальные роли и их значение для человека по-разному интерпретируются в научной литературе. Бихевиористская концепция социальной роли ограничивает предмет исследования непосредственно наблюдаемым поведением людей, взаимодействием индивидов: действие одного оказывается стимулом, вызывающим ответную реакцию другого.³ Это позволяет описать процесс взаимодействия, но не раскрывает внутренней стороны личности, характера общественных отношений, ролей и социальных ожиданий. Внутренняя структура личности (идеи, желания, установки) располагает к одним, но не способствует выбору других ролей.

Концепция «зеркального Я» Дж. Мида связана с разработкой трехкомпонентной структурой личности. Он называет эти три части «I», «ше» и

¹ Андреева Г.М. Указ. соч. С. 71

² Бueva Л.П. Социальная среда и сознание личности. М., 1967. С 46—55

³ Лебедева С.О. Социология: учебное пособие. - Волгоград: Политехник, 2006. С. 118.

«self». Первый компонент «I» – это активное, творческое, движущее начало личности. Можно сказать, что это социально индетерминированная составляющая личности. Второй компонент «she» – это тот портрет, который должны видеть другие, рефлексивно-нормативное начало личности. Эта составляющая осуществляет внутренний социальный контроль, основой которого становятся ожидания значимых других людей или «обобщенного другого». Она направляет импульсивное «я» в нормативные рамки, позволяя осуществить успешное (с точки зрения индивида) социальное взаимодействие. Третий компонент «self» – это активное взаимодействие импульсивного и рефлексивного «я», подлинная человеческая самость.

Построения Дж.Мида нельзя признать законченной концепцией. Продолжатели его традиции вынуждены были развить и пересмотреть некоторые его идеи. Двумя наиболее влиятельными школами, продолживших линию исследований Мида, стали Чикагская и Айовская школы символического интеракционизма.

Ролевой набор, согласно Р.Мертону,¹ это совокупность ролевых отношений личности, определяемых ее социальным статусом. Несколько ролевых наборов личности, занимающих данный статус, составляют набор статусов. Набором статусов Р.Мертон назвал также несколько статусов, которыми одновременно владеет личность. Ролевой и статусный наборы представляют, следовательно, различные аспекты или срезы структурной организации личности. В предотвращении ролевых конфликтов важную роль играет механизм объединения статусов и ролей. Объединение статусов предполагает временный отказ от какой-либо роли, а объединение ролей – более эффективное исполнение роли. Механизм объединения статусов становится возможным благодаря существующему в социальной группе разделению сфер деятельности между людьми, исполняющими различные

¹ Мертон Р. Явные и латентные функции // Структурно-функциональный анализ в социологии. Вып. 1-3, М., 1968

роли. Так, например, наборы статусов и ролей личности в семье и на работе не перекрывают, а дополняют друг друга.

В зависимости от тех или иных ситуаций социальные роли подразделяются на несколько классов. Так, основоположник социометрии Дж. Морено¹ различал психосоматические роли (биологическая обусловленность и бессознательный характер проигрывания), психодраматические роли (соответствие конкретным требованиям социального окружения) и социальные роли (статусная обусловленность и заданность исполнения ролей).

Одна из самых широко используемых классификаций социальных ролей была разработана социологами Дж. Тибо и Г. Келли.² Эти исследователи предлагают делить роли на «предписанные» («prescribed»), т.е. внешне заданные, не зависящие от усилий индивида, и «достигнутые» («achieved»), то есть те, которые приобретены благодаря личным усилиям индивида. Естественно, вторые в гораздо большей степени характеризуют личность, поскольку для того, чтобы их исполнять, индивиду пришлось проявить активность, тогда как первые фактически навязаны ему и не оставляют альтернативы.

Профессиональные управленческие роли

В российских публикациях последних лет происходит смещение акцентов в сторону изучения специфики управленческого труда топ-менеджеров, руководителей высшего звена, и заметно почти полное отсутствие работ, посвященных исследованиям особенностям социально-управленческой деятельности руководителей среднего звена, от труда которых во многом зависит эффективность функционирования производства. В советский период проблемы руководства в среднем звене управления также не были достаточно разработаны. В настоящее время это направление в большей степени изучается в рамках психологии управления. Так, часть значимых исследований в области анализа управленческой деятельности на среднем уровне посвящены изучению

¹ Морено Дж. Социометрия и другие социальные науки // Американская социологическая мысль. М., 1994.

² Kelly H., Thibault J. The social psychology of groups. N.Y., 1959.

и разработке психологических моделей эффективного менеджера.¹ Нижегородские ученые в ходе многолетних исследований устанавливают, что, во-первых, обновление менеджерских кадров зависит от ценностных установок и ориентаций самого управленца; во-вторых, организационные условия и организационная культура детерминируют процесс развития у современного менеджера требуемых компетенций; в-третьих, для успешного освоения роли менеджера считается необходимым сочетание парадигмы управления и индивидуально-психологических особенностей субъектов управления.²

Обзор современной научной и специальной литературы позволил выявить более тридцати ролевых моделей управления. Однако большинство из них не отвечает требованию универсальности: они либо основаны на частных теориях (Э. Берн³), либо описывают частные управленческие ситуации (Б. Гиббс⁴, Д. Ульрих⁵), а, следовательно, не позволяют изучать объект на всех трех уровнях: индивидуальном, уровне группового поведения и уровне системы управления.

Наиболее распространенными являются ролевые модели И. Адизеса,⁶ Т.Ю. Базарова,⁷ Е.Н. Емельянова и С.Е. Поварничиной,⁸ Г. Минцберга,⁹ П. Херси и К. Бланшара,¹⁰ Марджерисона-МакКенна,¹¹ Ф.Фидлера,¹² М.Белбина,¹ Врума, Йеттона и Яго², Блейка и Моутона³, Танненбаума и Шмидта⁴.

¹ Коробейникова Елена Владимировна. Психологические детерминанты эффективности обновления управленческих кадров в условиях организационных изменений: автореферат дис. ... кандидата психологических наук: 19.00.03 / Коробейникова Елена Владимировна; [Место защиты: ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова»]. - Москва, 2012, 31 с.

² Захарова Л.Н., Коробейникова Е.В. Личностные особенности эффективных менеджеров в организационно-психологических условиях разного типа // Захарова Л.Н., Коробейникова Е.В. Вестник университета (государственный университет управления): Государственный университет управления (Москва), № 17, 2011, с.34-38

³ Берн Э. Трансактный анализ в психотерапии. Системная, индивидуальная и социальная психотерапия. – М.: Академический рост – 2006

⁴ Gibbs V. The Effects of Environment and Technology on Managerial Roles. // Journal of Management, Vol. 20, No. 3, 1994, 581-604

⁵ Ulrich D. HR Value Proposition. – Boston: Harvard Business Press, 2005

⁶ Адизес И.К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М., Альпина Бизнес Букс, 2008

⁷ Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие. 3-е изд. – М.: Мастерство, 2005

⁸ Емельянов Е.Н., Поварничина С.Е. Психология Бизнеса – М.: АРМАДА, 1998

⁹ Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2001

¹⁰ Hersey P., Blanchard K.H. So you want to know your leadership style//Training and Development No.2. (1974): 1-15

¹¹ Margerison C., McCann D., Davies R. Focus on team appraisal // Team performance management an international journal. 1995. vol. 1, №4.

¹² Fiedler, F.E. (1958) Leader Attitudes and Group Effectiveness, Urbana, IL: University of Illinois Press.

1.2.2. Сравнительный анализ ролевых моделей управления и выбор концептуальной схемы исследования управленческих ролей

Для проведения социологического исследования в рамках данной диссертации, необходимо выбрать базовую теоретическую модель изучения ролевого поведения руководителей. Вначале, проанализируем существующие модели, выявим их преимущества и недостатки, проведем сравнительный анализ и сформируем модель, наиболее удовлетворяющую целям диссертационной работы.

Теоретическая модель исследования должна затрагивать, как минимум, три концептуальных блока:

1. Индивидуальные поведенческие особенности сотрудника. Основой должны стать социально-психологические теории, на основе которых возможно моделирование факторов поведения индивида в контексте организации.

2. Взаимодействие руководителя и коллектива подчиненных. Модели этого блока должны быть выбраны из числа социологических и социально-психологических теорий внутригруппового взаимодействия и групповой динамики.

3. Структура и функции системы управления. Они исследуются на основании частных теорий в социологии управления и социологии организаций.

Искомая теоретическая модель должна отвечать не только выдвинутым уровням описания объекта, но и устанавливать взаимосвязь между ними. При проведении сравнительного анализа моделей управленческих ролей и их оценки используются следующие качественные и количественные критерии:

- возможность объективного наблюдения за процессом исследования
- соотнесенность с функциями управления
- индивидуальные установки исследуемого

¹ Белбин Р. М. Команды менеджеров. — Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», 2009. — 238 с.

² Victor H. Vroom and Arthur G. Jago, The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1988

³ Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid, Houston: Gulf Publishing Company, 1964

⁴ R Tannenbaum, W. H. Schmidt How to Choose a Leadership Pattern. - Harvard Business Review, March - April 1958

- широкая «линейка» ролей
- возможность сочетания нескольких ролей
- рассмотрение различных уровней взаимодействия
- описание организационных последствий
- наличие оценочной (измерительной) методики.

Модель Минцберга

Г.Минцберг является автором одной из ролевых моделей, описывающей профессиональную деятельность менеджера. В своей модели автор выделяет десять функционально-ситуативных ролей, в которых выступают различные менеджеры: межличностные роли (глава организации, лидер, связующее звено), информационные роли (приемник информации, распространитель информации, представитель), роли, связанные с принятием решений (предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры).¹ Данная модель управления носит описательный характер и демонстрирует повседневные роли любого управляющего, а также анализирует элементы его деятельности.

Модель Марджерисона-МакКенна

В данной модели исследуется процесс управления, который подразделяется на восемь рабочих функций: консультирование, новаторство, стимулирование, развитие, организация, производство, контроль, поддержание, а также имеет одну общую область координационной деятельности под названием «формирование связей» или «связи». Модель приобрела название «колесо команды», она является чрезвычайно популярной в мировой консалтинговой практике и уступает по степени известности только модели М. Белбина.

Модель Т.Ю. Базарова

Отечественной альтернативой модели Марджерисона-МакКенна стала модель Т.Ю. Базарова. Она основана на модели управленческой деятельности

¹ Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс /Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2001.

Г.П. Щедровицкого.¹ Модель Т.Ю.Базарова проще модели Марджерисона-МакКенна, поскольку для характеристики процесса управления здесь определены только четыре основных типа задач, причем они объединены общей логикой по принципу «от общего к частному». Таким образом, Т.Ю. Базаров различает четыре роли на основе четырех основных категорий системного менеджмента: процессах деятельности (управленец), организационных структур (организатор), ресурсов (администратор), способов деятельности (руководитель).² Модель предполагает выявление определенного стиля менеджера при помощи анкеты. Тем самым выявляется не только стиль, но и количественно выраженный индикатор степени преобладания одного из них по сравнению с другими. Правда, в модели отсутствует указание на то, как выявленное сочетание ролей может оказать влияние на работу менеджера, как сам управленец способен это сочетание использовать или учитывать.

Модель Т.Ю.Базарова позволяет четко обозначить условия, при которых она может применяться с максимальным успехом для комплектования управленческих команд. Так, она оптимальна для случаев, когда требуется оценить управленческий потенциал претендентов и проранжировать их по способностям к управленческой деятельности того или иного типа, и на этой основе сформировать управленческую команду (так поступают при формировании резерва управленческих кадров). Также, в силу простого и логичного описания критических точек управления, модель может быть использована для анализа системы управления организации в целом, особенно если нет изначальной определенности в объеме полномочий, делегируемых управленческой или самоуправляемой команде, а перед формированием команды проводится общий организационно-кадровый аудит.

Модель Емельянова и Поварницыной

Модель основана на анализе психологии субъекта управления. Согласно выводам Е.Емельянова и С.Поварницыной, существуют следующие

¹ Щедровицкий Г.П. Организация, руководство, управление. Т. 5. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: Основные понятия и принципы: Курс лекций. М.: Путь, 2003

² Базаров Т.Ю. Управление персоналом - М.: ЮНИТИ, 2010

управленческие роли: предприниматель, менеджер, инвестор и лидер.¹ Авторы в своем анализе не делают различий между категориями «бизнесмен» и «менеджер», что не всегда в действительности совпадает. Поэтому, данная модель далеко не всегда уместна для аудита управленческой системы.

В модели первая роль (предприниматель) описана весьма чётко, параметры определены, измеряемы, но уже вторая (менеджер) более абстрактна, так как основывается на оценках межличностной эффективности, что измерить невозможно. Роль «инвестора» вообще не определяется, за исключением указания, что он «направляет средства компании в новое дело со всеми сопутствующими рисками, и обозначением основной задачи – добиться эффективной работы денег». Для «лидера» обозначена лишь ведущая деятельность, которая лишена каких-либо характеристик.

Кроме того, в модели устанавливается одновременное сочетание права собственности и факта управления предприятием, что является возможным лишь на начальном этапе создания предприятия. Для случаев уже действующей и сформированной структуры управления эта модель едва ли применима.

Модель И.Адизеса

Широко известная модель управленческих ролей И. Адизеса ПАЕИ (РАЕИ) описывает четыре ключевые управленческие роли, которые должен исполнять менеджер²: продюсер, администратор, предприниматель и интегратор. Управляющие обычно готовы успешно справиться с одной-двумя из этих функций, и эти «сильные» функции определяет их роль в управленческой команде. Автор модели отмечает, что человек не способен исполнять все четыре функции идеально, но каждый хороший менеджер должен блестяще выполнять одну или более из перечисленных функций и удовлетворительно – все остальные. Такой подход необходим для работы в

¹ Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология Бизнеса – М.: АРМАДА, 1998

² Адизес, И.К. «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует». – М., Альпина Бизнес Букс, 2008.

команде, где коллеги дополняют друг друга, чтобы все понимали необходимость и важность каждой функции.

Модель И. Адизеса призвана определить сильные и слабые стороны руководителя, гармонизировать распределение функций в управленческом коллективе и сформировать рекомендации по формированию состава управленческой команды. Автор приходит к выводу о том, что для успешной работы управляющее звено должно модифицироваться в команду, которая сможет обеспечить реализацию всех четырех жизненно важных для компании функций. При этом, на одну роль не обязательно должен претендовать один человек (то есть, число членов может быть меньше или больше четырех).

Модель М. Белбина

М. Белбин анализировал управленческую деятельность посредством обобщения эмпирического опыта. Он выделил успешные и неуспешные команды на основе изучения команд, созданных в экспериментальных ситуациях (для этого была специально спроектирована деловая игра «Тимополии»), и работающих в реальных условиях. Автор пришел к выводу о необходимости создания для успешной работы команды пары ролей «менеджеров – трудяг»: «реализаторов» (последовательно и стабильно работающих во благо команды и ставящих ее интересы выше своих собственных) и «контролеров» (в отсутствие которых команда, может потерпеть крах из-за того, что «выбрасывает» сырой продукт на рынок). В итоге анализа особенностей лидерских функций, М. Белбин описал следующие роли: ведущий, мотиватор, генератор идей, изыскатель, аналитик, гармонизатор. Модель М. Белбина хорошо подходит как для описания, так и для диагностики команды. Сильной стороной является разработка диагностического инструментария (опросников, тестов, форм самооценки, процедур оценки в деловых играх и ситуационно-поведенческих тестах), который можно использовать для исследования установок и способностей людей к тем иным командным ролям.

Модель Ф. Фидлера

Согласно теории лидерства Ф. Фидлера выделяется два крайних типа руководителей: руководитель, ориентированный на задачу; и руководитель, ориентированный на отношения. Развивая идеи эффективного лидерства, Ф.Фидлер исследовал множество групп людей на основе трех критериев: власть лидера, характер задания и отношения "лидер - ведомый". Он доказал, что власть лидера часто обусловлена его служебным положением, а отношения лидера с членами группы в значительной мере определяются этой властью.¹ Ф. Фидлер считает, что, хотя в каждой ситуации поведение руководства может меняться, стиль руководителя остаётся в целом постоянным. Поскольку Ф. Фидлер исходит из предположения о том, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят его обобщенному стилю руководства. Это обеспечит надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, и, в результате, приведёт к высокой производительности труда и удовлетворённости работой.

Модель, предложенная Ф.Фидлером, не лишена недостатков, она имеет существенные ограничения, которые не лишают ее возможности быть полезной в управленческой деятельности. Данная модель стала основой для развития ситуационного подхода в управлении, особенно положение о том, что стиль руководства, ориентированный на задачу, больше подходит для наиболее и наименее благоприятных ситуаций, а стиль руководства, ориентированный на человека, лучше всего проявляется в умеренно благоприятных ситуациях. Таким образом, Ф.Фидлер отрицает предположение о том, что существует один оптимальный стиль руководства, который является независимым от внешних обстоятельств.

Модель Херси и Бланшара

¹ Fiedler F.E. A Theory of Leadership. — McGraw-Hill, 1967

П.Херси и К.Бланшар¹ разработали ситуационную теорию управления, которую они назвали теорией жизненного цикла. Согласно выводам авторов, самые эффективные стили руководства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость не следует понимать как соответствующий возраст. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, а также наличие образования и опыта в выполнении поставленных задач. Понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорее принадлежит конкретной ситуации. Иными словами, в зависимости от выполняемой задачи отдельные лица или группы проявляют различный уровень «зрелости».² Авторы выделили всего четыре стилия руководства, соответствующие конкретному уровню зрелости исполнителей.³ Первый стиль назван «давать указания», он требует, чтобы руководитель больше ориентировался на задачу, нежели на человеческие отношения, такой стиль больше подходит для подчиненных с низким уровнем зрелости. Второй стиль («продавать») в равной степени ориентирован и на отношения, и на задачу, поскольку подчиненные обладают низким уровнем зрелости, они хотят, но не могут взять на себя ответственность. В третьем стиле руководитель должен сочетать высокую степень ориентированности на человеческие отношения и низкую степень ориентированности на задачу, поскольку подчиненные способны, но, по какой-то причине не хотят отвечать за выполнение того или иного задания, они обладают умеренно высокой степенью зрелости. В данном случае лучшим выходом является привлечение подчиненных к процессу принятия решений в организации. Четвертый стиль ориентирован на высокую степень зрелости подчиненных, поскольку они готовы и хотят нести ответственность. В данном случае наилучшим считается делегирование полномочий зрелым исполнителям,

¹ Hersey, P. So you want to know your leadership style / P.Hersey, K.H.Blanchard // Training and Development. – 1974. - No. 2

² Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. -М.: Аспект - пресс, 1998.

³ Стаут Л. Управление персоналом. – М.: Добрая книга, 2006.

так как подчиненные сами знают, как и что им нужно делать, они полностью осознают и принимают ответственность за выполнение той или иной задачи.

Модель Херси-Балашара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства, но, как и другие модели, она не получила особого признания из-за отсутствия ясного метода измерения уровня зрелости подчиненных, который лежит в основе всей модели. Также существуют неясности в отношении того, смогут ли на практике руководители вести себя гибко, как того требует модель.

Модель Врума, Йеттона, Яго

Данная модель является ситуационной, в ней, прежде всего, акцентируется процесс принятия решений. Всего выделено пять стилей руководства, которые используются в зависимости от того, в какой степени к принятию решений допускаются подчиненные. Согласно первому стилю, руководитель сам решает проблему или принимает решение. Второй стиль подразумевает, что руководитель получает информацию от подчиненных и сам принимает решение. Третий стиль предполагает, что руководитель излагает суть проблемы своим подчиненным в индивидуальном порядке, которых она касается, при этом, не собирая их в одну группу, и его конечное решение может как отражать влияние подчиненных, так и быть отличным от него. При четвертом стиле руководитель излагает суть проблемы группе, выслушивает идеи и предложения, однако, его решение опять же необязательно соответствует влиянию коллектива. При пятом стиле руководства, проблема решается совместно с подчиненными, вместе оцениваются альтернативы, формируется консенсус. Роль руководителя в данном случае схожа с председательской ролью, у него нет задачи повлиять на группу, а решение в итоге отражает мнение большинства.

Принципиальное отличие данной модели от других заключается в том, что отсутствует оптимальный и универсальный способ воздействия на подчиненных.

Модель Блейка и Моутона

Е.Н.Емельянова и С.Е. Поварничиной	–	–	–	–	+	–	–	+
Г. Минцберга	–	–	–	+	+	–	+	+
П. Херси и К. Бланшара	–	–	–	+	–	–	–	+
Марджерисона- МакКенна	–	–	–	–	–	–	–	+
Ф.Фидлера	+	–	–	–	+	–	–	–
М.Белбина	+	–	+	+	+	–	+	+
Врума, Йеттона и Яго	–	–	–	–	–	–	–	+
Блейка и Моутона	–	–	+	–	+	–	–	–
Танненбаума и Шмидта	–	–	–	–	–	–	–	+

Как следует из Таблицы 1, заданным в диссертационной работе критериям отбора наиболее отвечает модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова. В этой модели, а также в модели управленческой деятельности Г.П. Щедровицкого,¹ предлагаются четыре базовые роли, охватывающие четыре основные категории системного менеджмента (процессы деятельности, организационные структуры, ресурсы, способы деятельности). Подробное описание ролей управленца, организатора, администратора и руководителя, а также выделенные в их составе частные функциональные роли (целевые, ориентированные на задачу, и поддерживающие, ориентированные на отношения), подробно изложены в Приложении 1 в данной диссертационной работе.

1.3. Методология организационной диагностики

Для выбора методологии исследования указанных в теоретической модели профессиональных управленческих ролей необходимо изучить

¹ Щедровицкий Г.П. Организация, руководство, управление. Т.5. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: Основные понятия и принципы: Курс лекций. – М.: Путь, 2003.

основные способы диагностики организации, применяющиеся в современной практике.

1.3.1. Диагностический подход в исследовании организаций

Диагностика в социальных науках представляет собой систематический сбор и анализ информации о состоянии организации с целью выявления проблем функционирования, а также определения путей и резервов для их преодоления. Кроме того, в рамках данной работы, диагностика рассматривается как важный этап системы подготовки управленческих решений, итоги которого предшествуют по времени и, тем самым, определяют содержание организационных структурных изменений.¹ На практике диагностика реализуется согласно принципам научного исследования, однако, методы и их результаты должны быть понятны и доступны заказчикам, а также они должны подходить для конкретной организации.

Во второй половине 80-х гг. специалистами в сфере управленческого консультирования была сделана попытка осмысления специфики диагностики организаций. В настоящее время большинство исследователей склонны рассматривать диагностику как часть или тип социальной технологии, фазу комплексного обследования организации, необходимую информационную основу для принятия управленческих решений в организации.

Приведем одни из предлагаемых авторами вариантов сравнения основных черт диагностики организаций и обычных социологических исследований (Таблица 2).

Таблица 2

Сравнительная характеристика диагностики организаций и социологических исследований как методов исследования²

Критерии	Социологические исследования	Диагностика организаций
Сфера применения	Академическая наука	Преобразующая и корректирующая практика

¹ Шербина, Вячеслав Вячеславович. Организационное развитие: монография / В.В. Щербина, Е.П. Попова. – М.: Шк. изд. и медиа бизнеса, 2011, с. 164-165

² Шербина, Вячеслав Вячеславович. Организационное развитие: монография / В.В. Щербина, Е.П. Попова. – М.: Шк. изд. и медиа бизнеса, 2011, с. 204-205

Объект	Группа объектов одного класса	Единичный объект
Цель	Получение принципиально нового знания об объектах данного класса	Получение информации для решения вопроса о необходимости изменения в состоянии (режиме работы) конкретного объекта
Функция	Расширение существующих представлений о природе и поведении объектов данного класса	Прогнозирование поведения конкретного объекта; принятие решения о необходимости вмешательства в его состояние (режим работы)
Результат	Изначально непредсказуем	Итоги диагностики изначально ограничены спецификой данного средства, заложены в процедуре используемого диагностического средства
Содержание деятельности	Выявление общего, типичного или закономерного в природе, строении или поведении объектов данного класса	Выявление специфического и уникального в конкретном объекте; того, что отличает его от других объектов данного класса
Специфика взгляда на объект	Описание отдельных сторон или черт поведения объекта	Описание объекта как целостности
Ключевая функция	Расширение и углубление знаний об объектах данного класса	а) Предсказание поведения (состояния) конкретного объекта. б) Оценка его поведения, (деятельности, режима функционирования или через призму выполняемых им функций)
Отношение к информации	Любая новая информация об изучаемых объектах важна и самоценна	Избыточная информация вредна. Информации нужно ровно столько и такой, чтобы решить конкретную практическую задачу
Требование к процедуре	Стремление к полноте описания объекта и достоверности информации, предполагающее относительную сложность процедуры получения информации	Стремление к простоте и удобству эксплуатации
Время, затрачиваемое на получение информации	Чем больше – тем лучше	Оперативность получения информации как важнейшее требование (иногда даже ценой снижения достоверности)
Использование дублирующих методов получения информации	Приветствуется	Исключается
Специфика деятельности	Не повторяющаяся, поисковая, сугубо творческая деятельность	Повторяющаяся, рутинизированная деятельность

Возможность технологизации и процедуры	Не поддается алгоритмизации, технологизации и тиражированию	Высоко алгоритмизирована, технологизирована. Процедура изначально ориентирована на тиражирование
Интерпретация полученных результатов	Обязательна. Является неотъемлемым компонентом всякого исследования.	Минимизируется. В идеале совсем исключается, поскольку заложена в самой процедуре диагностики
Представление о норме	Отсутствуют, так как любое знание самоценно	Представление о норме обязательно присутствует (в явной или латентной форме) практикующего специалиста
Требования к лицу, получающему информацию	Требуется высокий уровень квалификации, талант, фантазия	Не требует высокого уровня квалификации, фантазии и особого таланта, только соблюдения технологии

Представленная таблица 2 позволяет сделать вывод о том, что специфика диагностики организаций заключается в том, что она не формирует новое научное знание, позволяет лишь фиксировать текущее состояние по определённым параметрам и оценивать его с позиции представления о нормативном состоянии. Следовательно, можно утверждать, что цель диагностики – описание состояния и прогнозирование будущей ситуации. Главным отличием диагностического исследования от исследования научного является внимание к эмпирической целостности объекта и его индивидуальной специфике. Диагностический подход ориентирован на выявление специфических проблем конкретной организации, а также нацелен на поиск путей их решения в предлагаемых условиях, тем самым он отличается от научного исследования, в котором ведется поиск универсальных закономерностей и типизация проблем организации.

В рамках диагностики недостаточно просто определить, что происходит в организации, ее результатом должен быть набор рекомендаций по необходимым изменениям. Источником информации выступают в первую очередь руководители верхнего уровня и среднего звена управления, поскольку

их отношение к исследованию играет важную роль в успехе исследования. Также, при проведении диагностики больше обращают внимание на качественные, чем количественные сведения. Таким образом, диагностика в организациях может быть определена как технология сбора информации об организации (и ее членах) с целью выявления проблем ее функционирования, а также поиска альтернатив для их решения.¹

В ходе исследования организации обязательным этапом является организационный диагноз, смысл которого заключается в сравнении существующего положения вещей с предпочитаемыми целями развития организации и в определении путей сокращения разрыва между ними. Своеобразие диагностики связано с тем, что, с одной стороны, уже в начале исследования она позволяет обнаружить проблемы и выбрать основные способы целесообразных обследований. С другой стороны, по завершении всего процесса можно проверить выдвинутую на начальном этапе диагностическую гипотезу, сформировать окончательный отчет об имеющихся проблемах в области менеджмента и конкретизировать пути их решения с учетом особенностей данной организации и ее внешней среды. С методологической точки зрения диагностика выступает средством установления взаимосвязи между определенным состоянием системы (отклонениями от нормы и их причинами) и множеством признаков, которые им соответствуют. Проведение диагностики не предполагает жесткое следование раз и навсегда установленному плану. Разные виды диагностики применяются в зависимости от наблюдаемого объекта, целей и средств диагностики. Кроме того, для решения одних и тех же задач могут использоваться различные концептуальные схемы и методические приемы.

Важный вклад в развитие диагностики социальных состояний организаций внесла концепция организационной патологии, выдвинутая А.И. Пригожиным и объединившимися вокруг него в 80-х годах специалистами по

¹ Липатов С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учебное пособие для вузов / Под ред. Ю.М. Жукова. – М.: Аспект Пресс, 2004. с. 48–68.

управленческому консультированию. Под организационной патологией понимается дисфункция организации, то есть устойчивое нарушение ее нормального функционирования, когда в организации по каким-то очень важным и трудноискоренимым причинам обнаруживаются сбои.¹

Некоторыми авторами диагностика в организациях рассматривается как разновидность социальной диагностики. Социальная диагностика предусматривает оценку фактического состояния объекта или процесса, характера проблем в конкретной ситуации. Ее результатом должно быть описание объекта в системе определенных показателей. В.В. Щербина рассматривает социальную диагностику как деятельность, направленную на выявление иерархии проблем, источниками которых являются противоречия между целями и интересами, группами людей.² Особого внимания заслуживает прогностическая функция социальной диагностики, суть которой заключается в своевременном обнаружении новых свойств, характерных для будущей фазы развития. Таким образом, конструктивное начало социальной диагностики позволяет подготовить пути и средства для решения проблем.

В научной литературе выделяется несколько видов социальной диагностики. Например, Н.С. Данакин предлагает различать:

- качественную диагностику, определяющую состояние объекта в момент оценивания;
- количественную, дающую представление о степени выраженности диагностируемых свойств объекта;
- причинную, объясняющую причины состояния объекта;
- функциональную, выявляющую функции, выполняемые объектом.³

Таким образом, можно выделить общие моменты в изучении диагностики. Она обычно понимается, как:

¹ Пригожин А.И. Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995. - С. 133.

² Щербина В.В. Проблемы технологической защиты социоинженерной деятельности // Социологические исследования. - 1994. - № 6. - С. 59-57.

³ Социальные технологии: Программа учебного курса: Белгород: Центр социальных технологий, 1993.

- 1) процесс получения информации о состоянии объекта для выявления типа патологии (диагноз);
- 2) средство осуществления этого процесса (совокупность методов и средств деятельности по оценке состояния объекта);
- 3) специальное теоретическое направление (научная дисциплина).

1.3.2. Обоснование и выбор диагностического метода

В современной научной литературе выделяется три подхода для обоснования методологии организационной диагностики: нормативный, ситуационный и проблемный.

В основе нормативного подхода лежат патодиагностическая теория, представленная в работах А.И. Пригожина,¹ а так же теория жизненных циклов организации И.Адизеса², С. В. Комарова и С. И. Кордона³. Суть теорий данной группы заключается в том, что существует объективное понимание того, что для организации является нормой, а что патологией. В частности, И. Адизес детально прописывает нормальные и аномальные проблемы развития компании на каждом этапе жизненного цикла. Автор утверждает, что эффективный переход от старых моделей поведения к новым сопровождается набором нормальных проблем. Бесплодные же попытки убрать препятствия приводят только к развитию аномальных проблем. Преимуществом нормативного подхода является наличие выраженной целевой ориентации, что улучшает возможность сформировать контроль над результатом и формализовать показатели. Наличие ориентиров в развитии организации и знание о проблемах, которые возникнут на этом пути, позволяют оценивать ее текущее состояние. Однако это же порождает и существенные недостатки, поскольку каждая организация в силу своей специфики может столкнуться с частными или нетипичными проблемами. Также к недостаткам можно отнести отсутствие показателей для измерения степени угрозы наличия той или иной проблемы для

¹ Пригожин А.И. Методы развития организаций, М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.

² Ицхак К. Адизес Управление жизненным циклом корпорации, Издательство: Питер, 2013. – 384 с.

³ Кордон С.И. Организационная патология. Пермь, 1997.

организации. В.В. Щербина утверждает, что серьезных теоретических и эмпирических исследований, направленных на выявление сущности таких патологий или перечня организационных патологий, которые действительно можно рассматривать как причину сбоев, в мире сегодня никто не проводил.¹

Проблемный подход развивается многими российскими и зарубежными учеными. Основная идея заключается в том, что диагностика представляет собой попытку не столько выявить патологии, сколько исследовать причинно-следственные связи между высказанными жалобами и их организационными основаниями. В рамках данного подхода, желаемое состояние объекта достигается в том случае, если все диагностируемые проблемы решены. Таким образом, исследователь сосредотачивается на особенных чертах объекта диагностики и решает специфические, присущие только конкретному случаю проблемы, учитывая и подчеркивая индивидуальность поставленных задач. Однако, в этом случае, наоборот, теряется восприятие управления как процесса, ситуация рассматривается не в общем контексте, а локально, дискретно, и, в результате, уникальное и специфическое заслоняет общее и типичное.

Ситуационный подход развивает, например, В.В. Щербина. Он подчеркивает значимость совместимости управленческих решений и средств в конкретной ситуации. Плодотворное объединение взглядов в рамках данного подхода приводит к хорошим перспективам в развитии теории и практики диагностических исследований в организациях. С одной стороны, в данном случае существует возможность, например, проиллюстрировать и подчеркнуть важность взаимодействия между руководителем, подчиненными и контекстом. С другой стороны, выставляются барьеры против упрощенного восприятия о наличии какого-то одного, оптимального набора инструментов, тактики поведения и модели принятия решений во всех без исключения управленческих ситуациях. Главной проблемой является сложность постановки конкретной задачи, которую предстоит решить.

¹ Щербина В.В. Проблемы формирования и применения патодиагностического подхода в социологической диагностике. Часть 1, 2. //Личность. Культура. Общество. 2009. Том XI. Вып. 3, 4 (50-51)

В теоретических работах и практических исследованиях чаще всего используются так называемые перекрестные подходы, сочетающие в себе признаки разных методологий, что позволяет минимизировать проблемы при разработке и реализации процесса диагностики, повысить его эффективность и достичь желаемых результатов. В данной диссертационной работе преимущественно задействован ситуационный подход, частично апробирован проблемный. В работе анализируется совместимость ролевого репертуара руководителей с поставленными управленческими задачами. Нормативный подход в чистом виде едва ли применим для анализа профессиональных ролей руководителей, поскольку трудно представить себе «нормальные» или «патологические» проблемы при исполнении управленческих ролей.

1.3.3. Технология организационной диагностики

Организационная диагностика, как и любой другой вид диагностики, обладает специфическими чертами, которые определяют ее сущность и возможности применения. Специфика организационной диагностики заключается, прежде всего, в том, что она реализуется в конкретных организациях, в которых существуют собственные, как оперативные, так и стратегические цели.

В повседневной жизни мы имеем дело с особым видом социальных групп, которые называются организациями. Давно известно, что необходимость организации совместной деятельности людей возникла не в последнюю очередь потому, что только таким образом возможно достижение целей, которых люди желают, либо которые они сами ставят перед собой. Таким образом, люди в организации должны быть ориентированы на достижение общих целей, они должны осознавать и принимать их, понимать свою роль в общей деятельности, знать и исполнять свои ролевые функции. Одновременно, можно заключить, что каждая современная компания является уникальным образованием, она наполнена присущими только ей одной ресурсами: человеческими, финансовыми, технологическими. Так, неотъемлемую часть организации составляет персонал. От состава человеческих ресурсов, компетентности

работников, их действий и решений напрямую зависит эффективность работы компании.

Отдельным важным элементом является управление, которое определяет специфику компании и выступает основным условием деятельности современных организаций. Управление – это орган власти, обеспечивающий действие и направление движения всех элементов системы организации. В процессе управления, как правило, осуществляется мониторинг структурных единиц организации на основе принятых параметров, которые измеряются и сопоставляются с нормой или планом, и по результатам такого сопоставления осуществляется принятие управленческих решений по поводу дальнейших действий. Непосредственное влияние на процесс управления оказывает тот, кто процесс осуществляет, то есть менеджер или управленец, руководитель, обладающий индивидуальными особенностями характера, жизненными принципами, выученными моделями поведения и принятия решений. Кроме вышеперечисленного для функционирования компании важна форма собственности и ее организационно-правовое оформление. Все указанные элементы организации обуславливают процесс ее диагностирования.

Организационная диагностика затрагивает все подсистемы и цели организации в области маркетинга, производства, финансов и кадров. Она включает изучение истории компании, оценку текущего положения дел, выявление ресурсов и дефицитов организации, изучение мотивации, лояльности сотрудников и возможных причин неудовлетворенности персонала, определение целей и стратегии изменений, выбор направления и способов изменений, поиск и анализ средств для обеспечения развития организации. При проведении организационной диагностики изучаются внутренние документы, например, организационная структура компании; штатное расписание; положения о подразделениях; должностные инструкции; документы, регламентирующие работу сотрудников, в т.ч. корпоративные стандарты; положение о взаимодействии с дочерними региональными компаниями; шаблоны документов и отчетных форм, оформляемых в ходе основных и

вспомогательных бизнес-процессов; шаблоны договоров, коммерческих предложений; итоги оценки персонала, центров оценки (assessment center); отчеты о проведении обучения сотрудников, учебные планы и программы тренингов и курсов повышения квалификации; заключения аудиторов, данные планово-экономических отделов в области управленческого учета.

При проведении диагностики необходимо помнить о временных ограничениях и поставленных сроках, периодичности и систематичности в сборе данных, что существенно увеличивает достоверность её результатов. Также необходимо четко обозначить участников диагностики, их роли, закрепить ответственность. Все методики диагностики должны быть строго согласованы между собой и отвечать поставленной задаче. Наконец, важно определить «глубину» исследования, так как действия являются сами по себе мощным средством вмешательства в жизнь организации.

Охарактеризуем ключевые этапы организационной диагностики, а также проблемы, с которыми сталкиваются исследователи при ее проведении.

1. Определение объекта диагностики.

Определение объекта является центральным этапом организационной диагностики. Все социальные объекты в современном мире обладают достаточно высокой степенью сложности, их трудно диагностировать целиком. Исследователям приходится чаще всего выделять аспекты объекта или определять угол зрения. Проблема решается в каждом конкретном случае, и объектом диагностики может выступать группа, групповое взаимодействие, отдельные индивидуумы, отдельные фреймы или паттерны поведения, социальные нормы, результаты или эффективность деятельности. Как правило, диагностируются причины, а не последствия или симптомы отклонений. Поэтому, организационная диагностика является комплексной, высокоорганизованной научной деятельностью, она опирается на определенные теории или концепции, позволяющие эти причины установить, а также модели с характеристикой объекта исследования и отбором единиц наблюдения.

Если, например, в основу исследования положена институциональная теория, то диагностированию подлежат социальные институты, то есть воспроизводимые модели социального взаимодействия. Если за основу взята теория фреймов, то наблюдение ведется за поведением и социальными контекстами. Если диагностика построена на базе конструктивистской теории (например, теории социального действия Ю.Хабермаса), то исследуются дискурсы: разговоры и интерпретации, их формирование и изменение. Исходная теория определяет и следующий этап организационной диагностики, а именно задание нормы в диагностике организации.

2. Проблема задания нормы в диагностике организаций.

На наш взгляд, данная проблема является ключевой в социологической диагностике организаций. В.В. Щербина выдвинул предположение о том, что не представляется возможным сформировать корректные представления о норме в процедуре организационной диагностики¹. По мнению А.И. Пригожина, тем самым управленческие науки отличаются от медицины, где присутствуют объективные основания для введения универсальных количественных представлений о норме (температура, давление, пульс). Поэтому, когда речь идет о норме в организации, надо обязательно иметь в виду целевые ориентиры, заданные кем-либо извне; и состояния объектов данного класса, фиксирующие то, что по каким-либо причинам реально в рамках данного класса сложилось².

Важно не путать понятия «норма» и «нормативы». Нормативы – это набор частных, чаще всего количественных, эмпирически легко задаваемых и измеряемых ориентиров, обеспечивающих возможность сравнения текущего состояния объекта с его желательным состоянием. Именно через нормативы обычно задается норма в диагностических технологиях. Норма – это более сложная характеристика желательного состояния объекта, представляющая собой обоснованное, умозрительное и изменяющееся во времени представление

¹ Щербина, В.В. Проблемы формирования и применения патодиагностического подхода в социологической диагностике / В.В.Щербина // Личность. Культура. Общество. - 2009. - Том XI. - Вып. 3, 4 (50-51).

² Пригожин, А.И. Современная социология организаций / А.И.Пригожин. - М.: Интерпракс, 1995

о благоприятном состоянии объекта, рассматриваемого в своей целостности и обязательно в связи с выполнением им определенных задач или функций. Норма задается для конкретной организации, поскольку невозможно вывести универсальные аналоги, которые подходили бы во всех случаях.

Анализ современной теории и практики социальной инженерии позволяет выделить четыре подхода к определению нормативно-целевых ориентиров: интуитивный, нормативный, ситуационный и ситуативно-нормативный.

Суть *интуитивного* подхода заключается в том, что все проблемы в организациях и процесс изменений базируются на представлениях «здорового смысла» руководителей и сотрудников, в основе которых лежат субъективные мнения и распространенные в обществе стереотипы, идеалы и ценности. Недостатки этого, в сущности, весьма простого подхода заключаются в необъективности оценок и невозможности проверить достоверность полученных результатов.

В *нормативном* подходе определяются субъективно желаемые показатели на предмет состояния социальных объектов и их окружения. Данный подход характерен для административного и стратегического управления. Прописанные желательные показатели выступают в роли нормативов, оценивается степень их достижения и глубина отклонений. Явным преимуществом этого подхода является возможность контролировать достигнутые результаты и способность к формализации показателей. Примеры применения нормативного подхода можно почерпнуть в работах А.Г. Асеева, О.И. Шкаратана и В.В. Щербины.¹ Однако в качестве недостатков можно отметить субъективность содержания норм, а также вероятность ошибочного выбора показателей, не отвечающих специфике ситуации.

Согласно *ситуационному* подходу, который отражен в работах Д.Е. Поспелова,² Ю.Н. Екатеринославского,³ В.Ш. Раппопорта⁴ и А.И. Пригожина,¹

¹ Асеев В.Г., Шкаратан О.И. Социальные нормативы и социальное планирование. – М.: Профиздат, 1984; Щербина В.В. Использование методики ГОЛ в заводской социологии// Социол. исслед. – 1985. №5., с. 90–95.

² Поспелов Д.Е. Ситуационное управление: теория и практика. – М.: Наука, 1986

³ Екатеринославский Ю.Н. Управленческие ситуации. Анализ и решения. – М.: Экономика, 1988

⁴ Раппопорт В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. – М.: Экономика, 1988

процесс управления рассматривается как непрерывная цепь уникальных, неповторимых управленческих ситуаций. Нормой в данном случае выступает соответствие между спецификой ситуации и состоянием объекта. Главным достоинством ситуационного подхода выступает тщательное внимание к особенностям каждого объекта и специфике организационно-управленческой ситуации, а его недостатками являются:²

- рассмотрение управления как цепи неповторимых ситуаций фактически разрушает восприятие управления в качестве процесса. Ситуация рассматривается дискретно. В результате уникальное и специфическое заслоняет общее и типичное, которое характерно для целого класса объектов, действующих в сходных условиях;
- попытка интерпретировать управленческую ситуацию как сочетание проблем, возникающих у руководителя в ходе его практической деятельности, приводящих к трактовке такой ситуации как совокупности представлений человека о реальности, но не как реальности самой по себе. Поэтому понятие «управленческая ситуация» утрачивает свой онтологический статус. Построенная на подобных предпосылках, теоретическая модель ситуации является скорее плодом воображения управленца, а не портретом объективной реальности;
- постоянная необходимость устранения проблем, с которыми то и дело сталкивается управленец, что является конечным продуктом такой диагностики, это само по себе слабо коррелирует с обеспечением эффективности деятельности всей организации;
- отсутствие формализованной нормы исключает корректный контроль над социальным объектом;
- превращение диагностики, скорее, в искусство или ремесло, доступное только избранным, чем в технологию, которую могут реализовать

¹Пригожин А.И. Нововведение: стимулы и препятствия. – М.: Политиздат, 1989; Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.

²Щербина В.В. Проблемы технологизации социоинженерной деятельности// Социологические исследования. – 1990. – №8. – С. 83.

социологи;

- зависимость результатов диагностики, прежде всего, от квалификации и ориентации тех, кто ее выполняет.

В ситуативно-нормативном подходе, предложенным В.В. Щербиной, предлагается обнаружить некое благоприятное состояние социального объекта на основании его функционирования и развития. Норма должна выражаться в формализованных показателях, пригодных для принятия управленческих решений и достаточно универсальных для целого ряда типичных организационно-управленческих ситуаций. Характерная особенность этого подхода заключается в том, что сторонники признают бессмысленность долгосрочных прогнозов.

3. Объективность процесса и результатов диагностики.

Одной из ключевых проблем организационной диагностики является придание объективности процессу диагностики и ее результатам. Под требованием объективности понимается, прежде всего, способность исследователей получать воспроизводимые данные, одновременно удовлетворяющие условиям интерсубъективности. Данные должны отвечать критерию надежности и вероятностно оцениваться. От исследователя требуется непредвзятое отношение к объекту диагностики, исключаящее искажение реального положения дел и заинтересованность в результатах диагностики.

Воспроизводимость результатов организационной диагностики является немаловажной проблемой. Зачастую процедура диагностики слабо алгоритмизирована и плохо поддается формализации, а результаты диагностики часто не могут быть подтверждены при повторном исследовании. Однако в конкретных обстоятельствах реально действующей организации бывает сложно воссоздать некий диапазон условий, при которых применение диагностики приведет к достижению поставленной цели. При этом может пострадать полноценность или валидность диагностического обследования, поскольку данное качество достигается в основном за счет получения надежных данных, для извлечения которых бывает сложно воссоздать одни и те

же процедурные условия.

Выводы по Главе 1

Основываясь на анализе теоретических подходов к определению понятия «система» (С. Оптнера, В.Белогурова, О'Коннора, И. Макдермотта) в диссертационной работе «системой» называется целое, состоящее из двух или более частей (элементов), имеющее одну или более функцию или определяющее свойство; части или элементы которой воздействуют на поведение или свойства системы как целого; вся совокупность элементов системы является достаточной для выполнения функций; каждый элемент необходим, но не достаточен для функционирования целого. Все социальные организации являются открытыми системами, где все существенные части формируют структуру, взаимодействуют и являются взаимозависимыми (эффект «мотор и тормоза»). Структура организации может иметь физическое расположение помещений, должности и зоны ответственности сотрудников, действующую совокупность стимулов и поощрений и информационные потоки.

Понятие «система управления» в диссертационной работе определено с учетом анализа научной литературы (Э.А.Смирнова, А.П. Егоршина, А.Зуба, С. Янга). Система управления как часть открытой системы характеризуется тем, что выполняет управленческую функцию в отношении управляемой системы и ее элементов для достижения целей деятельности при наличии ограничений, то есть условий ее существования. Таким образом, система управления организацией – это совокупность форм социального взаимодействия и объединения людей, осуществляющих процесс управления в рамках заданных ограничений в направлении достижения целей деятельности организации.

Часть современных исследований системы управления в организациях посвящена вопросам изучения ее эффективности. В результате сложилось влиятельное направление, получившее название «организационной диагностики» (Ю. Хабермаса, А.И. Пригожина, А.Г. Асеева, О.И. Шкаратана, В.В. Щербины и др.). Наиболее востребованными моделями диагностирования организаций являются модель «шести ячеек» Вайсборда и модель Берка-

Литвина. Применение их на практике дает возможность составить впечатление о текущем положении компании, но не позволяет исследовать ее динамику. В настоящее время широко используется анализ показателей деятельности компании с целью выставления оценки самой способности системы достигать поставленных целей (Д.Нортон, Р.Каплан). Данный подход направлен на анализ соотношения «должно быть» – «есть», что позволяет судить о степени эффективности системы управления, и, в итоге, о работе компании в целом.

Профессиональные роли в социальных науках представлены как разновидность *социальных ролей*. Социальная роль, характеризующаяся как динамическая сторона социального статуса, связана с набором норм, относится к ситуациям социального взаимодействия, в которых личность регулярно демонстрирует некие формы поведения, или стереотипы, соответствующие ожиданиям других людей (Э.Дюркгейм, М.Вебер, Т. Парсонс, Р. Мертон, Т. Шибутани, Р. Линтон, Дж. Г. Мид, Ч.Кули, П.Бергер, Н. Смелзер, Р. Краусс, П. Штомпкой, Э. Гоффман, И.С.Кон, В.А.Ядов, Г.М. Андреева, М.И. Бобнева и др.).

Профессиональная роль как конвенциональный тип ориентируется на предписания, которые управленец должен исполнять в каждом конкретном случае. «Играя свою роль» руководитель ведет себя в соответствии с внутриорганизационными нормами, а также ориентируется на общие нормы поведения, свойственные этому статусу. Чем более длительный период времени существует организация, тем привычнее для окружающих является исполнение руководителем его доминирующей роли и тем сложнее изменить сложившийся стереотип поведения. Поскольку социальная роль – это еще и система ожиданий самого индивида, занимающего определенное место в обществе, то руководитель в своем профессиональном поведении и принятии решений ориентируется еще и на собственные установки, жизненные принципы и ожидания.

Для обоснованного эмпирического изучения ролевого поведения руководителей вводится базовая теоретическая схема на основании

сравнительного анализа современных ролевых моделей управления И. Адизеса, Т.Ю. Базарова, Е.Н. Емельянова и С.Е. Поварничиной, Г. Минцберга, П. Херси и К. Бланшара, Марджерисона-МакКенна, Ф.Фидлера, М.Белбина, Врума, Йеттона и Яго, Блейка и Моутона, Танненбаума и Шмидта. Наиболее приближенной к целям диагностики профессиональных ролей руководителей в данной диссертационной работе оказались модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова, а также модель управленческой деятельности Г.П. Щедровицкого. Данные авторы характеризуют четыре базовые роли («Руководитель», «Администратор», «Организатор», «Управленец»), охватывающие четыре основных элемента системного менеджмента (процессы деятельности, организационные структуры, ресурсы, способы деятельности).

Диагностика представляет собой систематический сбор и анализ информации о состоянии организации с целью выявления проблем функционирования, а также определения путей и резервов для их преодоления. В рамках данной работы, диагностика рассматривается как важный этап системы подготовки управленческих решений (Щербина В.В., Пригожин А.И.), итоги которого предшествуют по времени и, тем самым, определяют содержание организационных структурных изменений.

Диагностика как часть или тип социальной технологии, фаза комплексного обследования организации, позволяет фиксировать некоторое текущее состояние по определённым параметрам и оценивать его с позиции представлений о нормативном состоянии (И.Адизес, С. В. Комаров, С. И. Кордон).

Цель диагностики – это описание состояния и прогнозирование будущей ситуации. Ее спецификой является внимание к эмпирической целостности объекта исследования и его индивидуальным особенностям, она направлена на выявление проблем конкретной организации, и на поиск путей их устранения в предлагаемых условиях. Как процесс диагностика включает фазу получения информации о состоянии объекта посредством использования совокупности методов и средств по оценке деятельности или состояния объекта

исследования, затем фазу выявления патологии и его оценку (диагностирование). Конечным результатом процесса является набор рекомендаций для совершения необходимых изменений (Липатов С.А., Данакин Н.С.).

В диссертационной работе выделены и проанализированы ключевые проблемы в области организационной диагностики:

1. *Проблема определения объекта диагностики* (можно наблюдать диагностировать разные социальные единицы: группу, групповое взаимодействие, человека в группе, его поведение, отдельные фреймы или паттерны поведения, социальные нормы, результативность или эффективность деятельности).

2. *Проблема задания нормы* (Асеев А.Г., Шкаратан О.И., Щербина В.В. Поспелов Д.Е., Екатеринославский Ю.Н., Раппопорт В.Ш., Пригожин А.И.). Специфика диагностики зависит от особенностей организации и ее целей, именно уникальность каждой организации делают невозможным введение принципа универсальности, применительно к внедрению критериев нормы в диагностике организаций.

3. *Проблема объективности процесса и результатов* (реальную научную новизну и практическую значимость имеют только беспристрастные заключения, однако, на практике, зачастую диагностику проводят сами руководители, что априори делает процесс и результаты необъективными).

4. *Проблема воспроизводимости результатов* (необходимо при диагностике описать некий диапазон условий, в которых ее применение приведет к достижению поставленной цели, что зачастую сделать крайне сложно, однако хороший диагностический инструмент должен быть валидным).

В диссертационной работе проанализированы теоретические подходы организационной диагностики: нормативистский, ситуационный и проблемный (И.Адизес, Щербина В.В., Пригожин А.И.). Элементы всех трех подходов или перекрестный подход, сочетающий признаки разных методологий, нашли отражение в предлагаемом исследовании. Использование нормативистских

теорий позволило задать «относительную норму» в поведении руководителя, сформировать контроль над результатом и формализовать итоговые показатели диагностики реализации профессиональных ролей руководителей. В рамках проблемного подхода осуществлена попытка исследовать причинно-следственные связи между поведением руководителей и их организационными основаниями. В рамках ситуационного анализа проиллюстрирована и подчеркнута важность взаимодействия между руководителем, подчиненными и контекстом.

Глава 2. ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ (НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКИХ КОМПАНИЙ)

2.1. Программа прикладного исследования реализации управленческих ролей

В основу проведения исследования положена гипотеза о существовании устойчивой взаимосвязи между индивидуальными ролевыми установками, ролевым поведением руководителей в контексте группы и специфическими организационно-управленческими следствиями. Таким образом, диагностирование одного из трех указанных компонентов позволяет сделать выводы о двух других.

Как дополнение к проверке основной гипотезы исследования в диссертационной работе осуществлена оценка реального и сделаны прогнозы относительно будущего профессионального поведения руководителя и возможных организационно-управленческих последствий.

Для доказательства выдвинутой гипотезы было проведено три авторских прикладных исследования, с помощью которых решались следующие задачи:

1. Самоидентификация руководителей в своей ролевой принадлежности.
2. Анализ восприятия современными руководителями профессиональных управленческих ролей, их преимуществ и недостатков.
3. Характеристика сочетания профессиональных управленческих ролей в современных организациях, а также соответствий ролевого репертуара должностным обязанностям.
4. Описание и измерение взаимосвязей между установками руководителей и возможными организационно-управленческими следствиями в организации.
5. Изучение особенностей реализации ролей руководителей в современных нижегородских компаниях.

6. Выявление зависимости ролевой идентификации руководителя от ряда параметров (тип организации, сфера деятельности организации, специфика управляемого менеджером подразделения, занимаемая должность).

7. Характеристика ролевых сочетаний/наборов современных управленцев, а также определение их преимуществ и недостатков, прогнозирование лучшего применения выявленных ролевых сочетаний в разных профессиональных сферах и видах деятельности руководителей.

8. Предложение технологии проведения диагностики ролей руководителей в организациях.

9. Анализ системы управления в современных российских компаниях на основании исследования фактических ситуаций в организациях/коллективах.

10. Разработка рекомендаций для эффективного использования профессиональных ролей руководителей и их сочетаний в современных организациях.

Всего для достижения поставленной цели и задач было проведено три исследования:

1) Тестирование руководителей нижегородских компаний на основе модифицированного теста Ю. Базарова «Роли руководителей» (октябрь 2012 г.).

2) Групповая дискуссия с руководителями нижегородских организаций (октябрь 2012 г.).

3) Онлайн-анкетирование руководителей современных компаний (ноябрь-декабрь 2012 г.).

4) Тестирование и анкетный опрос руководителей и их подчиненных группах компаний ООО «Реалтехгаз» и ООО «ЭСКО» (февраль-май 2013 г.).

Для формирования целевой выборки были использованы следующие генеральные совокупности:

- слушатели программы МВА «Общий и стратегический менеджмент» НИУ ВШЭ – Нижний Новгород;

- руководители высокого и среднего звена современных компаний;

- управленческие команды.

Целевые выборки проведенных исследований представляют:

- 18 человек руководителей – слушателей программы МВА «Общий и стратегический менеджмент» НИУ ВШЭ – Нижний Новгород;
- 348 руководителей современных компаний, участвующих в онлайн-опросе;
- 39 руководителей в группах компаний ООО «Реалтехгаз» и ООО «ЭСКО»;
- 84 подчиненных – членов трудовых коллективов групп компаний ООО «Реалтехгаз» и ООО «ЭСКО».

Для проведения исследования был использован следующий, разработанный автором, инструментарий:

- модифицированный тест Ю.Базарова «Управленческие роли»;
- гайд проведения группой дискуссии «Преимущества и недостатки ролей руководителей» (Приложение 7);
- анкетный лист «Характеристика системы управления в российских компаниях»;
- анкетный лист «Реализация управленческих функций в российских компаниях».

2.2. Содержание ролей современных руководителей и организационно-управленческие последствия

Цель исследования заключается в анализе восприятия современных руководителей своих профессиональных управленческих ролей. На основании полученных данных, сначала будет дана первоначальная характеристика каждой управленческой роли, определены их преимущества и недостатки, и, в итоге выявлены устойчивые взаимосвязи между крайним выражением каждой роли (избыточность и недостаточность) и типичными организационно-управленческими последствиями.

В исследовании приняли участие руководители высшего и среднего звена нижегородских компаний (n=18), в том числе:

- коммерческий директор ООО «Лазер-НН»,
- главный инженер ООО «Энергосетьпроект-НН»,
- генеральный директор ООО "АС-Групп",
- начальник отдела ООО «Энергосетьпроект-НН»,
- главный специалист отдела охраны природы ОАО "Гипрогазцентр",
- коммерческий директор ОАО Завод Нижегородский теплоход,
- директор ООО "Энергетическая Сибирская компания»,
- начальник отдела санитарно-технических систем ОАО "Гипрогазцентр",
- инженер по разработке программного обеспечения ЗАО «Интел А/О» филиал в Нижнем Новгороде,
- начальник управления по персоналу ООО «Сладкая жизнь»,
- генеральный директор ООО «АП-Проект»,
- заместитель главного инженера проектов бюро ГИП ОАО "Гипрогазцентр",
- исполнительный директор по производству ООО «Энергосетьпроект-НН»,
- начальник отдела продаж ООО «АвтоКом»,
- директор Нижегородского филиала ООО Торговый дом «УНКОМТЕХ»,
- инженер 2 категории отдела комплексного проектирования линейной части МГ ОАО "Гипрогазцентр",
- главный инженер ООО «Элис»,
- директор ООО «НижегородМеталл».

Первый этап:

Перед началом групповой дискуссии всем участникам предлагалось пройти тест на определение своей ролевой принадлежности. Конечной целью тестирования являлось описание и измерение взаимосвязей между установками руководителей и основными организационно-управленческими последствиями. В качестве инструментария был выбран оригинальный тест управленческих ролей Т.Ю. Базарова «Роли руководителя». Этот тест включает девять базовых

утверждений, описывающих различные управленческие задачи и ситуации. К каждому утверждению прилагается четыре варианта продолжения (реакции), которые соответствуют четырем управленческим ролям. Тестируемому предлагается проранжировать эти реакции (по степени собственного согласия с ними) путем присвоения баллов: 4 – вполне согласен, 3 – согласен, 2 – частично согласен, 1 – скорее не согласен. Итоговый подсчет баллов позволяет количественно определить выраженность разных управленческих ролей у руководителей.

Содержание оригинального теста Ю.Базарова «Роли руководителя» приведено Приложении 3, однако его оригинальная модель не позволяет описать и измерить взаимосвязи между поведением руководителя в группе и организационно-управленческими последствиями. С целью повышения точности получаемых данных для проведения исследования оригинальный тест был перед началом исследования модифицирован по методике парных сравнений. В новом варианте респондентам предлагалось выбрать наиболее подходящий на их взгляд вариант ответа в четырех парах. Таким образом, на каждый вопрос (всего их 9) было получено шесть разных ответов в зависимости от того, какие ответы попарно сравнивались. Содержание авторского варианта модифицированного теста «Управленческие роли» представлено в Приложении 3.

Второй этап:

После проведения тестирования, руководителям предлагалось в группах по 3-6 человек описать характерные особенности каждой управленческой роли (группы формировались на основе ролевой принадлежности участников), основываясь на их личном управленческом опыте. Кроме устных высказываний, руководители заполнили специально созданную таблицу, призванную систематизировать их мнения и создать единую характеристику каждой роли, уйдя от личного мнения каждого (см. таблицу 3.) Далее каждая подгруппа презентовала свои результаты, указывая на примеры из практики, после чего была проведена общая организованная дискуссия, в результате

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПРИ СЛАБОВЫРАЖЕННОЙ РОЛИ	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПРИ ЯРКОВЫРАЖЕННОЙ РОЛИ
<ul style="list-style-type: none"> • организации работы, соблюдению принятых норм уделяется недостаточно внимания; • принятие идей, предложений без должных обоснований, аргументации; • низкий контроль за качеством продукции, • завышенная оценка полученных результатов; • расход ресурсов происходит недостаточно эффективно; • сопутствующей документации не уделяется должного внимания; • деятельность не обеспечивается необходимым; • промежуточные процессы происходят замедленно; • слишком «мягко» с подчиненными; указания недостаточно точны; • страдает функция контроля 	<ul style="list-style-type: none"> • неукоснительное следование установленным правилам; • чрезмерное внимание уделяется аргументации; • идеи, проекты принимаются слишком медленно • чрезмерная рациональность; • необоснованная критика ситуации; • оформление документов замедлено; • все сотрудники обеспечены необходимым; • косвенные вопросы занимают первостепенное положение; • ресурсы распределяются лишь по профильным направлениям деятельности организации; • укрепление своего авторитета; • попытки увеличения своих полномочий; • беспрекословное подчинение

Из таблицы 4 следует, что роль «Администратор» в понимании руководителей отличается ответственностью, требовательностью, порядком, четкое соблюдение формальностей и регламентов, но, одновременно для нее характерны такие черты как чрезмерная бюрократизация деятельности, превышение должностных полномочий, авторитаризм.

Таблица 5

Описание роли «Организатор»

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ РОЛИ	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ РОЛИ
<ul style="list-style-type: none"> • не всегда помнит о цели, увлекается процессом • любит все идеализировать • эгоцентричен • замкнут в себе 	<ul style="list-style-type: none"> • ориентирован на решение • логичен и последователен • профессионально компетентен • внимателен к процессу
0% 4% 7% 11% 15% 19% 22% 26% 30% 33% 37% 41% 44% 48% 52% 56% 59% 63% 67% 70% 74% 78% 81% 85% 89% 93% 96% 100%	

<p>внешней средой организации, поскольку связь с общественности находится на низком уровне, а также проблемы при поиске партнеров, заключении договоров;</p> <ul style="list-style-type: none"> • решения основываются только на проверенной информации; • слухи, возникающие в организации не способны оказать влияние на решение; • склонность к риску минимальная 	<ul style="list-style-type: none"> • отсутствие сложностей во взаимодействии с внешней средой организации, • организовать какое-либо мероприятие вызывает минимум трудностей.
---	---

Роль «Управленец» (таблица 7) отличает нестандартное мышление, авантюризм, способность улавливать возможности, однако при этом отсутствует должное внимание к людям и деталям.

В результате анализа данных тестирования руководителей и групповой дискуссии были составлены анкеты для опроса руководителей и их подчиненных с целью исследования особенности реализации профессиональных управленческих ролей современных руководителей.

2.3. Особенности реализации управленческих ролей современными руководителями

Особенности реализации управленческих ролей в современных условиях анализировались на основании данных, полученных в ходе онлайн-анкетирования 348 руководителей различных компаний.

В ходе исследования предстояло подтвердить или опровергнуть основную гипотезу о том, что современные руководители редко реализуют в своей деятельности одну ярко выраженную управленческую роль. Дополнительно планировалось проанализировать зависимость ролевой идентификации руководителя от ряда параметров (тип организации, сфера деятельности организации, специфика управляемого менеджером подразделения, занимаемая должность). Далее, были поставлены задачи охарактеризовать существующие ролевые сочетания/наборы современных

управленцев, выявить их преимущества и недостатки, а так же сделать прогнозы относительно лучшего применения выявленных ролевых сочетаний в разных профессиональных сферах.

В основу проведения данного исследования положен вывод о существовании устойчивой взаимосвязи между индивидуальными ролевыми установками (1 компонента), ролевым поведением в контексте группы (2 компонента) и связанными с ними специфическими организационно-управленческими последствиями (3 компонента). Диагностирование одного из этих трех компонентов должно позволить сделать выводы о состоянии остальных составляющих реализации управленческих ролей в современных компаниях.

В опросе приняли участие руководители, занимающие следующие должности (Таблица 8).

Таблица 8

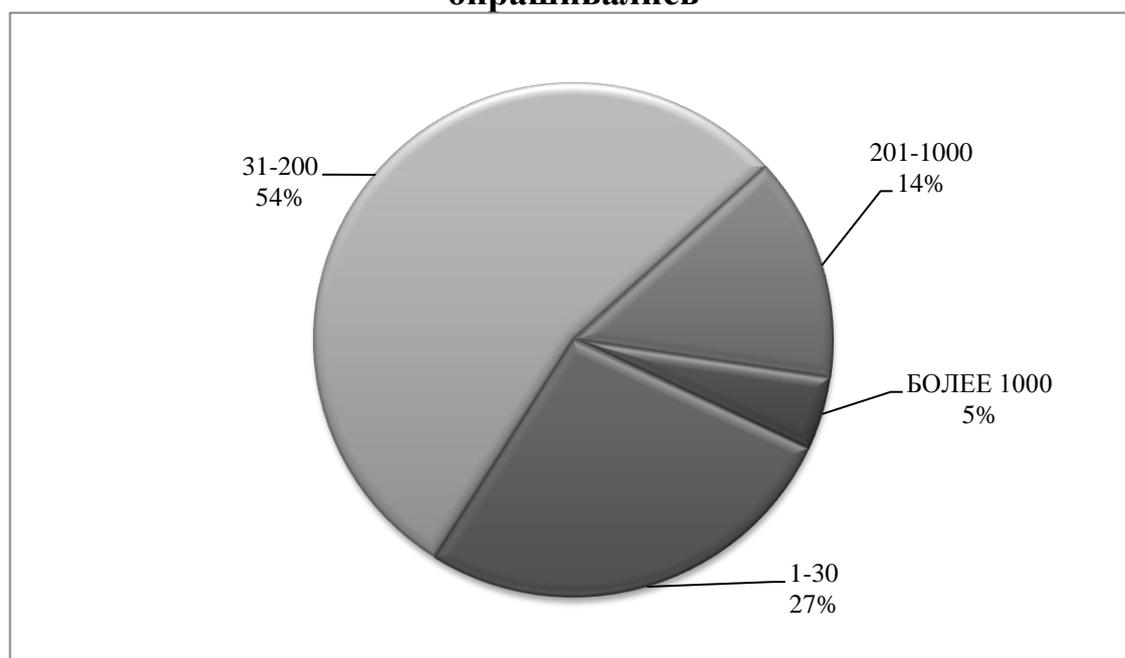
Должности опрошенных респондентов

Должность	Кол-во (чел)	Кол-во (%)
Руководитель организации	84	24
Руководитель отдела	69	20
Руководитель департамента или руководитель проекта	64	18
Зам. руководителя организации	55	16
Зам. руководителя департамента или проекта	19	6
Зам. руководителя отдела	17	5
Руководитель бригады или проектной группы	16	4
Зам. руководителя группы компаний	13	4
Зам. руководителя бригады или проектной группы	7	2
Руководитель группы компаний	4	1

Численность персонала (Диаграмма 1) в половине компаний опрошенных респондентов варьируется в диапазоне от 31 до 200 человек (54%), много оказалось руководителей малых компаний с числом сотрудников до 30 человек (27%). В опросе приняли участие также руководители крупных компаний, в которых численность достигает 1000 человек (14%) и более (5%).

Диаграмма 1

Численность персонала в компаниях, руководители которых опрашивались



У руководителей преобладают такие формы деятельности, как «взаимодействие с клиентами» (34%), «производство» (27%) и «разработка и реализация общих для организации управленческих решений» (15%) (Таблица 9).

Таблица 9

Формы деятельности руководителей, принявших участие в опросе

Форма деятельности	Кол-во (%)
Взаимодействие с клиентами	34
Производство	27
Разработка и реализация общих для организации управленческих решений	15

Учетные и аналитические операции	10
Логистика	5
Информационная и технологическая поддержка	4
Сервисное обслуживание материально-технической базы	3
Творческие разработки	1
Инженерно-конструкторские разработки	1

Наибольшее число руководителей, принявших участие в опросе, работают в торговых компаниях (30%) и в компаниях, занимающихся производством, либо это полностью промышленные организации (27%), далее следуют руководители компаний, оказывающих различные услуги населению (23%). (Таблица 10).

Таблица 10

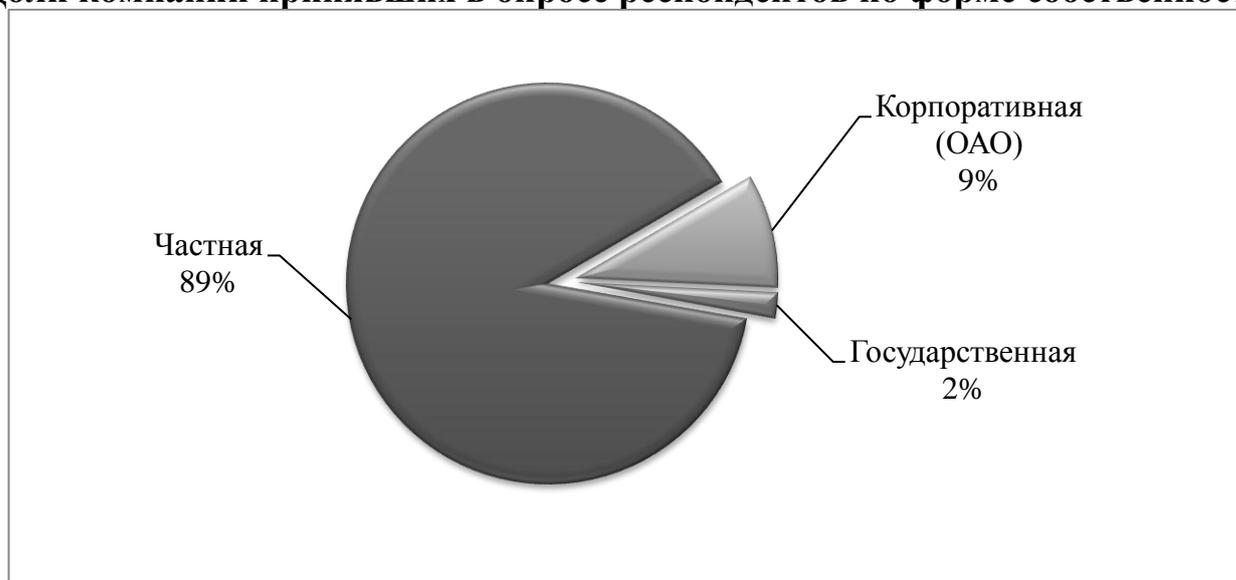
Сферы деятельности компаний, в которых работают респонденты

Сфера деятельности компании	Кол-во (%)
Торговля	30
Промышленность, производство	27
Потребительские услуги	23
Проектирование и инжиниринг	9
Общественное питание	3
IT, связь, телекоммуникации	3
Строительство и благоустройство	3
Наука и образование	1
Профессиональные услуги	1

По форме собственности (Диаграмма 2) абсолютное большинство компаний являются частными (89%), однако, опрашивались как руководители акционерных обществ (9%), так и государственных компаний (2%).

Диаграмма 2

Доли компаний принявших в опросе респондентов по форме собственности

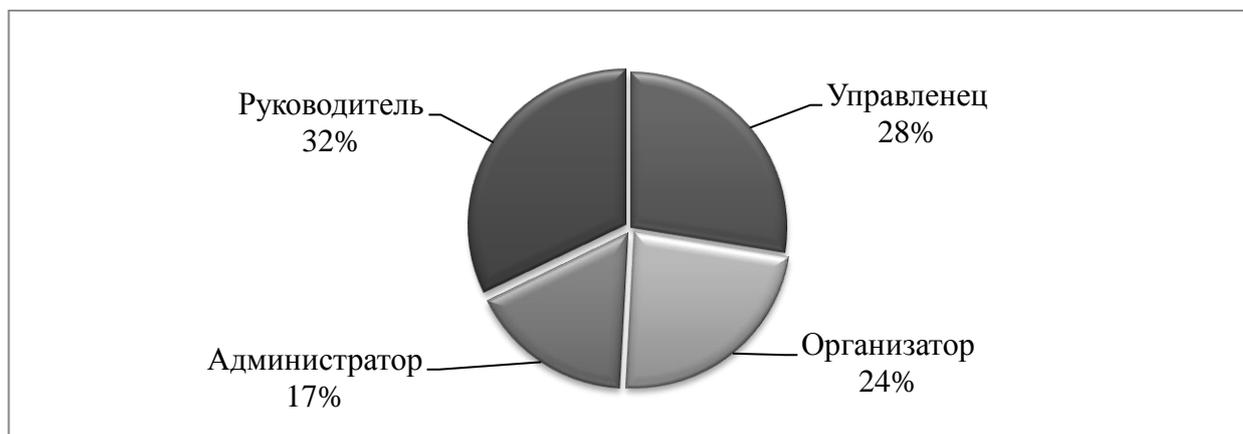


Гендерный состав опрошенных лиц оказался следующим: 60% опрошенных руководителей являлись лицами мужского пола, соответственно остальные – женщины-руководители.

Преобладающими ролями всех опрошенных являлись роли руководителя компании (31%), управленца в компании (28%), организатора (24%) и администратора (17%) (Диаграмма 3).

Диаграмма 3

Распределение преобладающих профессиональных управленческих ролей



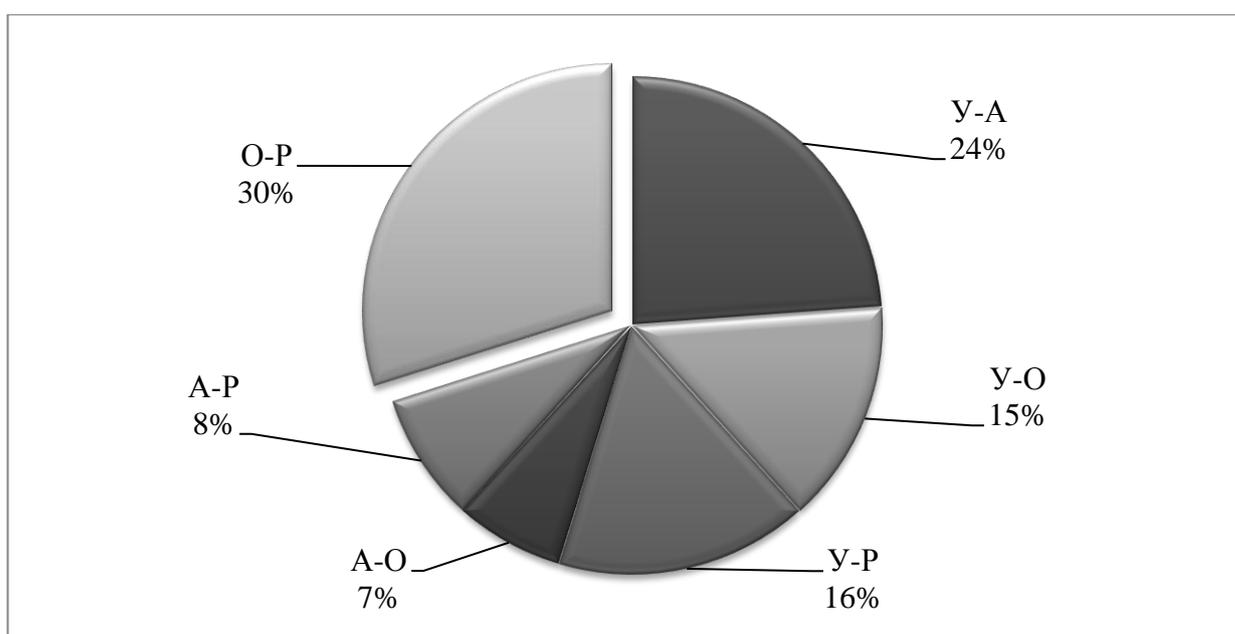
По результатам проведенного опроса (Диаграмма 4) у 274 из 348 опрошенных, то есть у 79% опрошенных, оказалось сложным выявить одну преобладающую роль в компании, что позволило подтвердить выдвинутую гипотезу о том, что современные руководители в большинстве случаев играют не одну, а сразу несколько ролей. Всего выявлено шесть различных комбинаций:

- 1) Управленец – Администратор (У-А)
- 2) Управленец – Организатор (У-О)
- 3) Управленец – Руководитель (У-Р)
- 4) Администратор – Организатор (А-О)
- 5) Администратор – Руководитель (А-Р)
- 6) Организатор – Руководитель (О-Р)

Согласно полученным данным (Диаграмма 4), можно сделать вывод о том, что наиболее часто встречающимися комбинациями ролей являются сочетания «Организатор-Руководитель» (30%) и «Управленец-Администратор» (24%), наиболее редкие сочетания «Администратор-Организатор» (7%) и «Администратор-Руководитель» (у 8% опрошенных).

Диаграмма 4

Распределение сочетаний ролей руководителей



Теперь опишем вышеперечисленное сочетание ролей с точки зрения преимуществ и недостатков каждого сочетания, а так же областей, в которых руководитель, реализующий определенное сочетание, эффективен или нет, иными словами, выявим соответствие ролевого репертуара должностным обязанностям. В таблицах 11 – 16 представлены сильные и слабые стороны сочетаний ролей управленцев в компаниях (верхняя часть таблицы), а так же рекомендации по эффективному использованию определенного сочетания на определенных уровнях иерархии управления и в сферах деятельности (нижняя часть таблицы).

Полученные в ходе анализа данные могут использоваться при приеме кандидатов на ту или иную должность, при поручении сотрудникам конкретных задач, а так же для понимания руководителями своих собственных возможностей и способностей, что немаловажно для своевременной корректировки результативности и эффективности системы управления, распределения задач и ответственности в компании.

Таблица 11

Характеристика ролевого сочетания «Организатор-Руководитель»

ПРЕИМУЩЕСТВА СОЧЕТАНИЯ	НЕДОСТАТКИ СОЧЕТАНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> - силен в проектировании работы и, обеспечении её наполнения; - замечательно разрабатывает решения, гибко контактирует с теми людьми, которые есть в распоряжении, что играет огромную роль в проявлении лучших навыков командообразователя; - максимально использует качества людей, - четко упорядочивает работу, - выстраивает атмосферу внутри коллектива, - формирует слаженную команду, где все 	<ul style="list-style-type: none"> - не всегда эффективный результат от сотрудников. - становится сильным, но неформальным лидером. - от такого управленца сложно добиться четкой упорядоченной работы. - в случае неудовлетворенности он начинает дружить со своим коллективом против системы

друг за друга горой	
«ОРГАНИЗАТОР – РУКОВОДИТЕЛЬ»	
ЭФФЕКТИВНЫ	НЕ ЭФФЕКТИВНЫ
в среднем звене управления, не на топовых должностях. Из них получают отличные руководители отдельных проектных групп, особенно, где важно именно качество, а не сроки.	на топовых должностях, так как они не понимают целей и слишком углубляются в детали.

Сочетание «Организатор-Руководитель» наиболее эффективно при проведении командной и проектной работы на уровне линейного управления и в среднем звене иерархии власти в компании. Наиболее важными качествами такого управленца являются гибкость, коммуникабельность, внимание к подчиненным и их способностям.

Таблица 12

Характеристика ролевого сочетания «Управленец-Администратор»

ПРЕИМУЩЕСТВА СОЧЕТАНИЯ	НЕДОСТАТКИ СОЧЕТАНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> - высокая результативность, - упорядоченность в работе в плане графиков, - идеальное ведение отчетности, - стремление к идеальным показателям, - авторитет в коллективе 	<ul style="list-style-type: none"> - одиночные игроки, не командные - держат авторитет за счёт страха, - не дает подчиненным расти. - не терпит конкуренции и себе равных - не структурирует свою работу - принимает только свои схемы работы
«УПРАВЛЕНЕЦ – АДМИНИСТРАТОР»	
ЭФФЕКТИВНЫ	НЕ ЭФФЕКТИВНЫ
в филиальных структурах, в государственных структурах и бюрократических организациях, из них хорошие генеральные, исполнительные и финансовые директора.	там, где важен человеческий фактор, где нужно дать людям раскрыться, то есть нельзя таким типам людей работать с персоналом, в отделах продаж, так как данная комбинация ролей сосредоточена на построении управленцем своих схем работы.

Руководители, обладающие сочетанием «Управленец-Администратор» являются, как правильно, авторитетом в коллективе, показывают высокую результативность работы, аккуратны в ведении отчетности, однако, эффективны лишь в самостоятельной работе, не в командной, поскольку принимают лишь свои правила работы. Эффективны в филиальных структурах в роли глав филиалов.

Таблица 13

Характеристика ролевого сочетания «Управленец-Организатор»

ПРЕИМУЩЕСТВА СОЧЕТАНИЯ	НЕДОСТАТКИ СОЧЕТАНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> - является хорошим управленцем, - сам выбирает цели, ставит их, - самостоятельно разрабатывает решения. - практически половину системы управления перекрывает собой, - гармонирует хорошая согласованность целей и средств, - высокая скорость превращения целей в конкретные решения и конечную реализацию, - высокая работоспособность. - хорошо и гибко разбираются в ситуации, - разрабатывает систему, что зачастую делает его универсальным. 	<ul style="list-style-type: none"> - проблемы с делегированием, потому что управленец хочет сделать все хорошо и думает что только сам сможет это сделать хорошо, - практически на все имеет свое мнение, - авторитарен, - ему сложно чужое признать хорошим. - часто теряет контакт с коллективом, - больше ориентирован на цели и задачи, - не чувствуют коллектив, - в коллективах часто конфликты начальник-подчиненный, - импульсивен - вечный оптимизатор.
«УПРАВЛЕНЕЦ – ОРГАНИЗАТОР»	
ЭФФЕКТИВНЫ	НЕ ЭФФЕКТИВНЫ
в должности генеральных директоров, руководителей малых предприятий, руководителей нетиповых проектов, антикризисных управляющих, специалистов по продажам, стартапщиков.	на позициях, где есть четкая технология, инструкции, где руководство ведётся творческим коллективом.

Сочетание «Управленец-Организатор» будет наиболее эффективно для компаний с нетиповыми проектами, в ситуациях кризиса, а также на стадии открытия бизнеса. Руководителем с таким сочетанием отличается высокая работоспособность, гибкость в различных ситуациях, способность к принятию решений в нетипичных ситуациях, грамотная постановка целей.

Таблица 14

Характеристика ролевого сочетания «Управленец-Руководитель»

ПРЕИМУЩЕСТВА СОЧЕТАНИЯ	НЕДОСТАТКИ СОЧЕТАНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> - умеет завести - основа успеха таких руководителей – возбужденная толпа народа, которая вдохновилась, замотивировалась и двигается к цели. - хорошие лидеры, причём как формальные, так и неформальные, - хорошо себя проявляют с разносторонними людьми, творческими коллективами, - умеют преобразовать цели в личные мотивации, - уникальные пропагандисты и политики. 	<ul style="list-style-type: none"> - работа не упорядочена, хаотична, - результат неровный и не стабильный - любят идти против официальной линии руководства - любят внимание, признание, почет
«УПРАВЛЕНЕЦ – РУКОВОДИТЕЛЬ»	
ЭФФЕКТИВНЫ	НЕ ЭФФЕКТИВНЫ
как генеральные директора, хорошие руководители проектов, причём самостоятельных, но при хорошем заместителе, как менеджеры по персоналу и по продажам.	в управлении производством, аналитических отделах, отделах качества, в руководстве формализованными структурами.

Обладатели сочетания «Управленец-Руководитель» настоящие лидеры, способные вести за собой толпу, правильно замотивировать сотрудников, вдохновить их, однако, неспособны к упорядочиванию своей работы, не всегда

достигают поставленных целей. Данные руководители будут эффективными менеджерами по персоналу и продажам.

Таблица 15

Характеристика ролевого сочетания «Администратор-Организатор»

ПРЕИМУЩЕСТВА СОЧЕТАНИЯ	НЕДОСТАТКИ СОЧЕТАНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> - безоговорочно воспринимает задачи и цели, - четко распределяет всю работу, - абсолютно незаменим для обеспечения сложных технологичных процессов. - действует под девизом «цель поставлена, цель исполнена». - приверженец установления железной дисциплины. 	<ul style="list-style-type: none"> - плохо выстраивает отношения в коллективе - авторитарен - не учитывает человеческий фактор - сложно принимает новые идеи - сторонник проверенных методов работы - не склонен к инновациям
«АДМИНИСТРАТОР – ОРГАНИЗАТОР»	
ЭФФЕКТИВНЫ	НЕ ЭФФЕКТИВНЫ
в качестве специалиста по качеству или производству, финансиста, аналитика, инженера, в кадровом делопроизводстве, то есть везде, где нужна четкая упорядоченная и прогнозируемая ситуация	на высшем уровне управления, в маркетинге и отделе продаж.

Сочетание «Администратор-Организатор» отличает четкость, дисциплина, высокая исполнительность и стремление к достижению поставленных целей, однако, не стоит подобным руководителям поручать любую работу, где важен человеческий фактор и инновации. Наиболее эффективно в производстве, финансах, различной аналитике.

Таблица 16

Характеристика ролевого сочетания «Администратор-Руководитель»

ПРЕИМУЩЕСТВА СОЧЕТАНИЯ	НЕДОСТАТКИ СОЧЕТАНИЯ
- ориентирован на процесс и	- не ориентирован на цели и результаты

взаимоотношения, - действует за счет личных отношений, - власть для него мощнейший манипулятор. - быстро захватывает власть, но не понимает, что с ней потом делать.	- авторитарен - конфликтен - склонен к превышению своих полномочий - часто ленив - работа не упорядочена и не структурирована
«АДМИНИСТРАТОР – РУКОВОДИТЕЛЬ»	
ЭФФЕКТИВНЫ	НЕ ЭФФЕКТИВНЫ
как кризисный управляющий, как человек для подавления бунта, создания идеологического порядка, незаменим в политических структурах и как руководитель филиалов.	в области продаж, маркетинга, аналитики и ведении учета

Руководители с сочетанием «Администратор-руководитель» наиболее властные, в работе часто манипулируют за счет личных отношений, конфликты и авторитарны, их не стоит распределять в такие отделы, как маркетинг, продажи, учет, однако, незаменимы в политических структурах и отделах, а также в роли антикризисного управляющего.

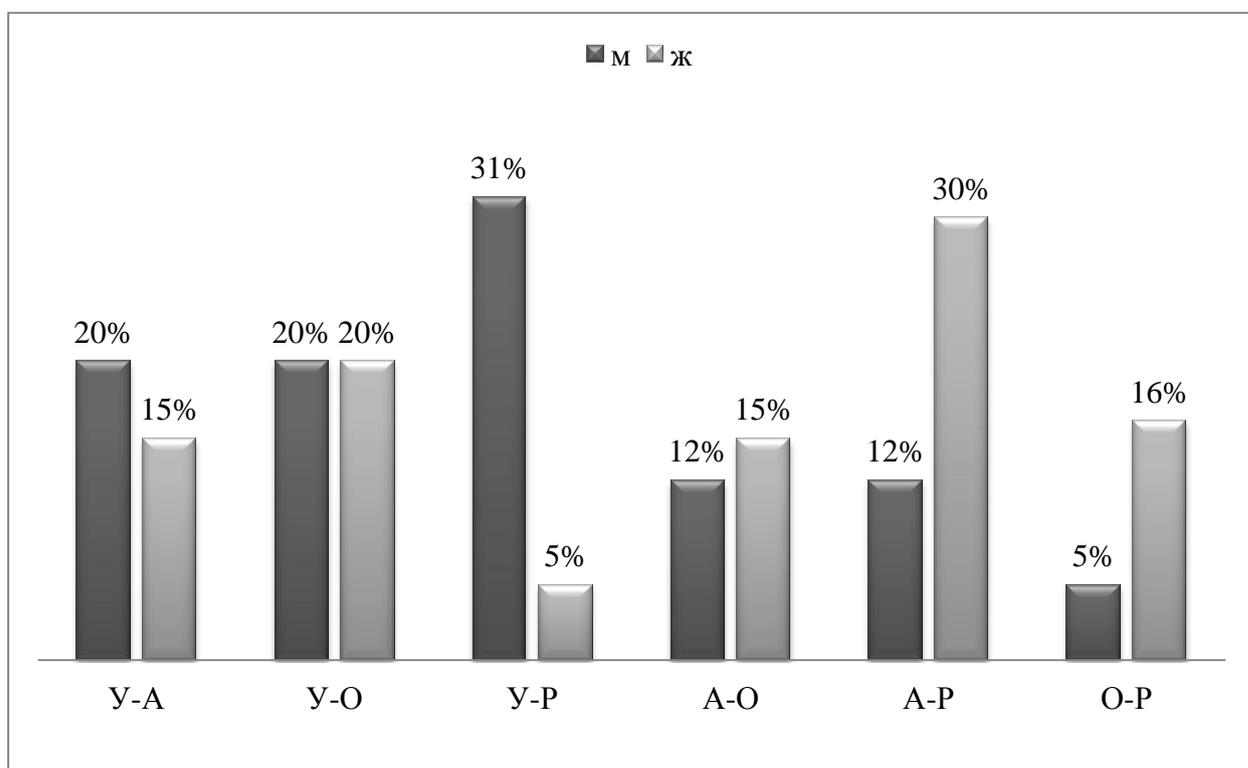
На основании онлайн-опроса трудно сформулировать однозначные выводы относительно наиболее востребованных качеств нынешних руководителей в организациях. Судя по распространенности сочетаний зачастую встречаются у руководителей прямо противоположные качества. Такой широкий репертуар свойств руководителей может свидетельствовать о серьезной и латентно протекающей перестройке системы управления в стране, о конфликте интересов в этой сфере деятельности, либо о полном отсутствии нормативных представлений о современном руководителе в практической сфере.

Очевидно, что существуют гендерные особенности распределения ролей руководителей. Так процент женщин, не имеющих одной ярко выраженной роли, значительно выше (90% от общего числа женщин, принявших участие в

опросе), чем мужчин (62%). Данный факт можно объяснить тем, что у женщин стиль руководства зачастую мягче, чем мужчин (Диаграмма 5).

Диаграмма 5

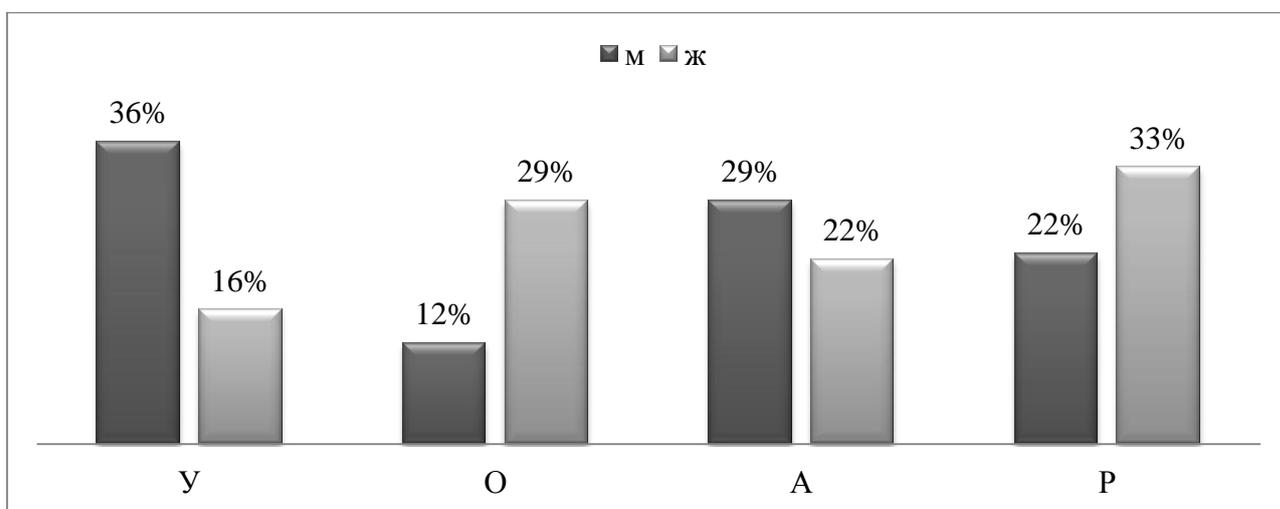
Распределение сочетания ролей у мужчин и женщин



У мужчин-руководителей доминируют сочетания с ролью «Управленец»: «Управленец-Администратор» (20%), «Управленец-организатор» (20%) и «Управленец-Руководитель» (31%). Среди руководителей-женщин больше всего сочетаний «Администратор-Руководитель» (30%) и «Управленец-Организатор» (20%).

Анализируя доминантные роли руководителей (без сочетаний), можно сделать вывод о том, что роли руководителей-мужчин (Управленец, 36%) редко встречаются у руководителей-женщин (Управленец, 16%), и, наоборот, роли женщин-руководителей (Руководитель, 33%; Организатор, 29%) не распространены у мужчин (Руководитель 23% , Организатор 12%) (Диаграмма 6).

Распределение ролей у мужчин и женщин



Соответственно, управленческая команда будет являться оптимальной и эффективной, если в нее будут включаться представители и мужского, и женского пола.

Рассматривая зависимости между формой собственности компаний и ролевой принадлежностью руководителей, можно отметить, что в частных компаниях преобладают руководители, практикующие сочетания ролей (85% опрошенных руководителей), в корпоративных компаниях (преимущественно закрытых и открытых акционерных обществ) сочетание ролей руководителей менее выражено (34%), в государственных компаниях таких сочетаний выявлено минимальное количество (14%). Таким образом, в частных компаниях руководители имеют больше свободы в своей профессиональном ролевом поведении (в том числе, в манере общения, принятии решений, сроках выполнения заданий, исполнении регламентов и т.п.), чем в корпоративных организациях. В государственных организациях вся деятельность, в том числе управленческая, абсолютно четко регламентирована и прописана (Диаграмма 7).

Диаграмма 7

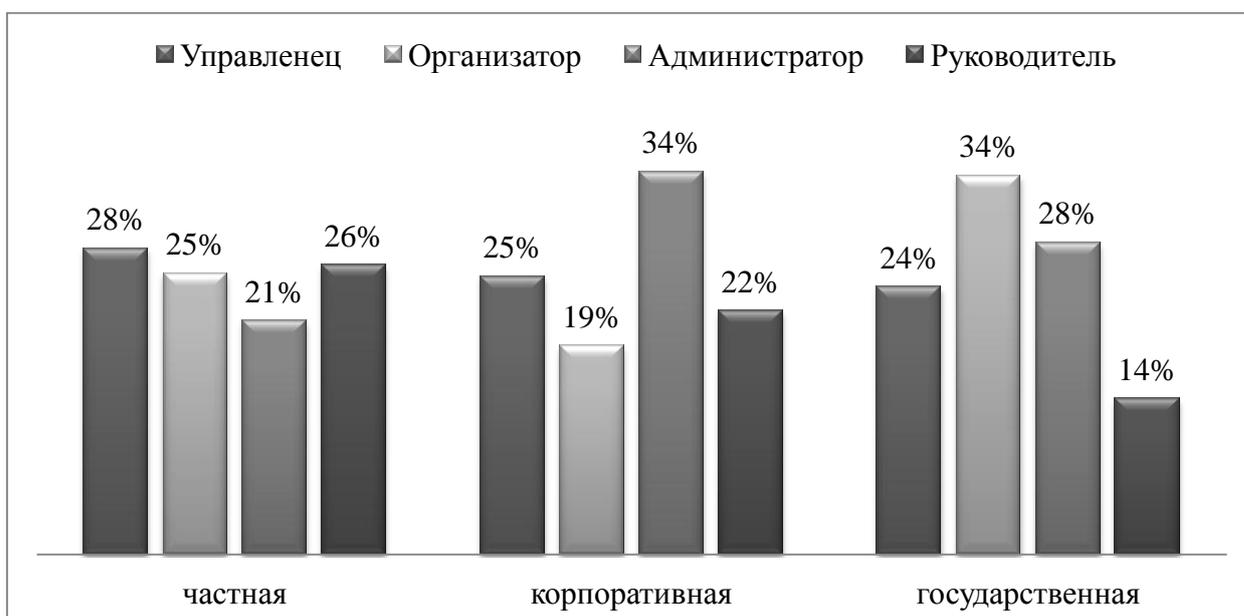
Распределение выявленного сочетания ролей в компаниях разных форм собственности



Если обратить внимание на то, какие роли и сочетания преобладают в компаниях разной формы собственности (Диаграмма 8), можно сделать следующие выводы. Во-первых, в частных компаниях распределение ролей практически равномерное (с небольшим отставанием роли «Администратор» (21%), в корпорациях присутствует явное доминирование роли «Администратор» (34%) и «Организатор» – в государственных компаниях (34%).

Диаграмма 8

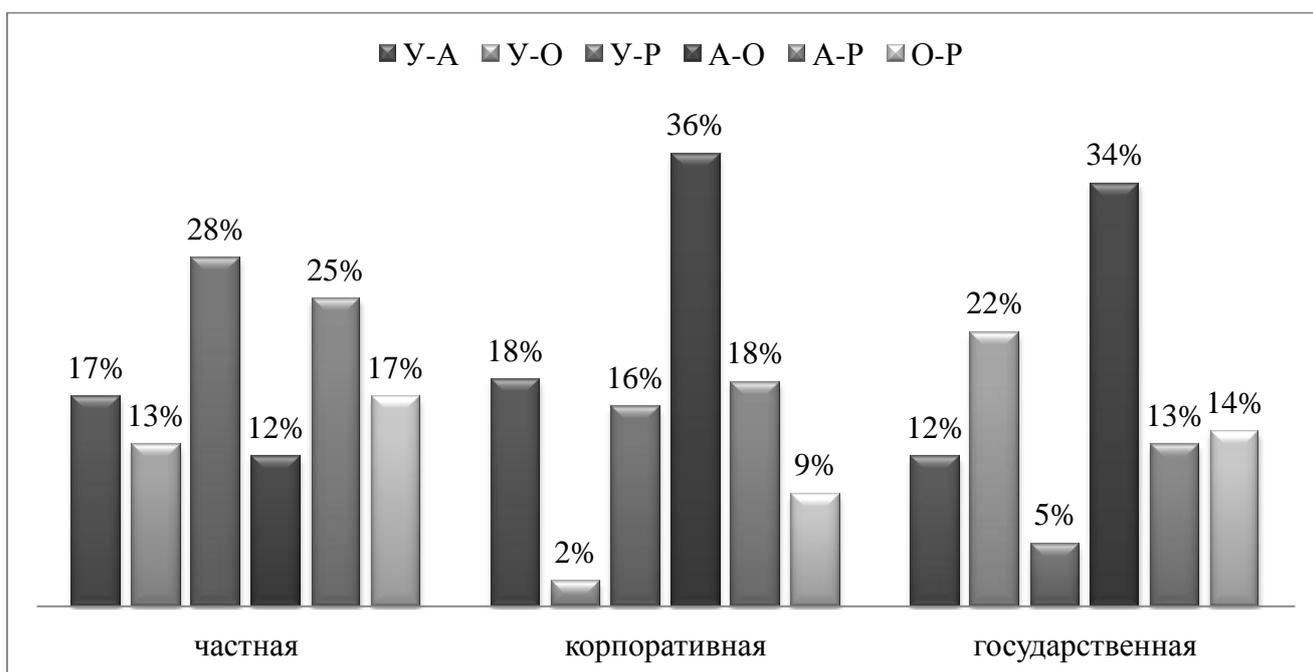
Распределение ролевой принадлежности в зависимости от формы собственности компании



Во-вторых, в частных компаниях преобладают сочетания «Управляе-
 Руководитель» (28%) и «Руководитель-Администратор» (25%), в
 корпоративных и государственных организациях, напротив, доминирует
 сочетание «Администратор-Руководитель» (Диаграмма 9).

Диаграмма 9

**Распределение сочетания ролей в зависимости от формы собственности
 компании**

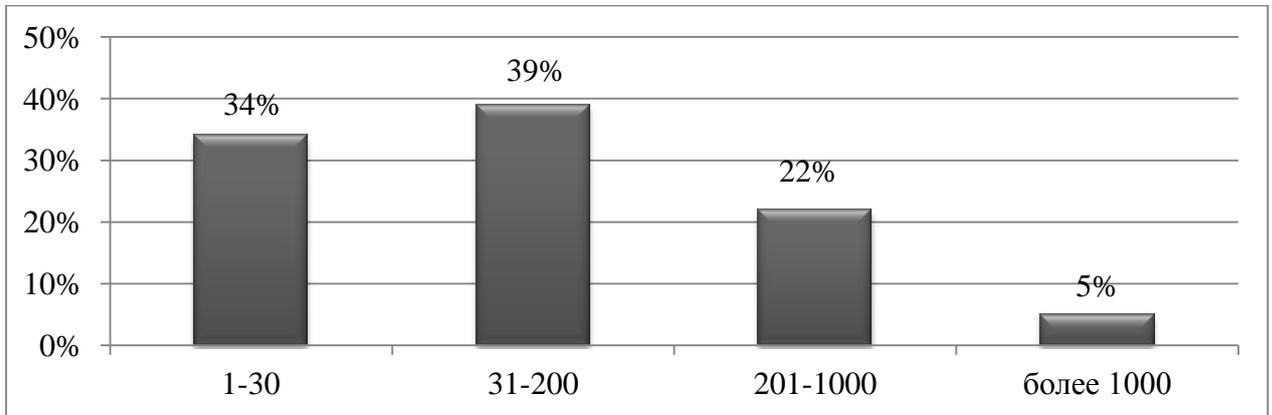


Таким образом, доминирование одной роли, либо сочетания ролей
 руководителей зависит от формы собственности компании и ее размера, так как
 зачастую корпорации и государственные компании гораздо более значительные
 по размеру, чем частные.

В диаграмме 10 показана прямая зависимость между ролями
 руководителей и размером компании (Диаграмма 10).

Диаграмма 10

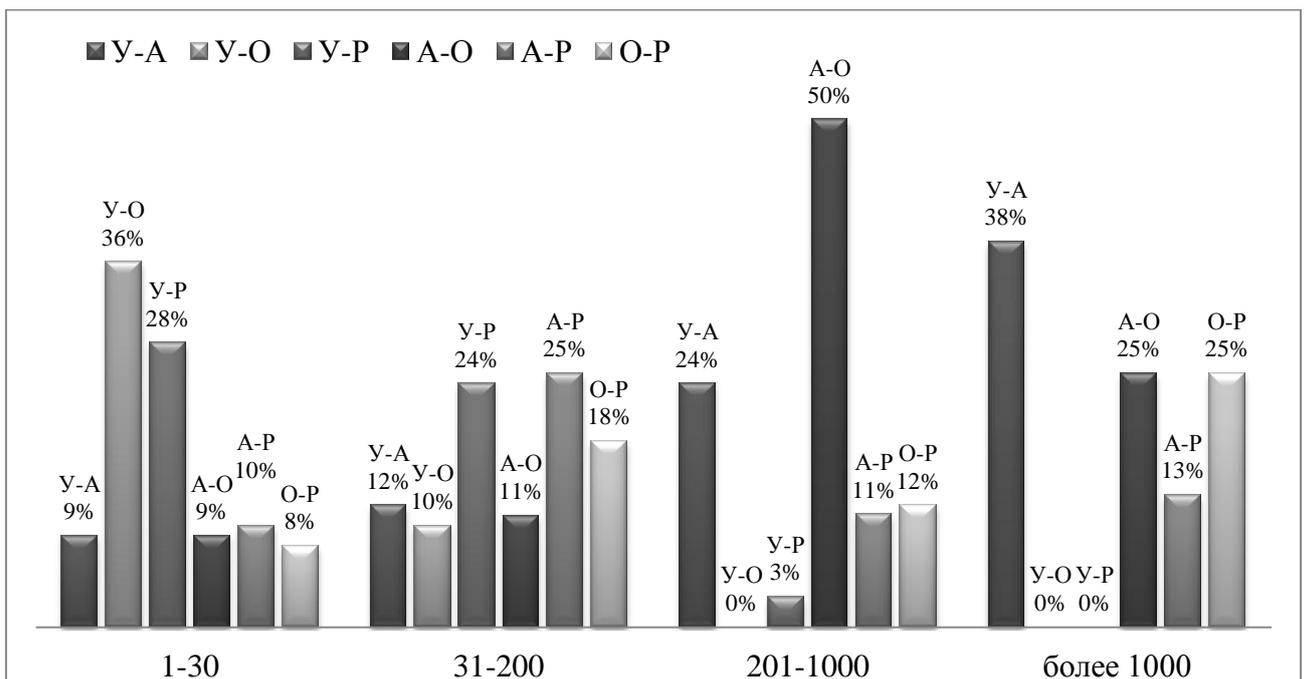
**Распределение руководителей с сочетанием ролей
в компаниях разных размеров**



Наибольшее количество руководителей с сочетанием ролей (без выраженной одной роли) работает в компаниях численностью 31-200 человек (39%). Можем предположить, что в крупных компаниях с большим количеством подчиненных сложнее использовать разные стили руководства и разные методы, чем в малых компаниях. Скорее всего, в крупных компаниях руководители чаще придерживаются единых стандартов, стиля управления, принципов делегирования.

Диаграмма 11

Распределение сочетаний ролей в зависимости от размера компании

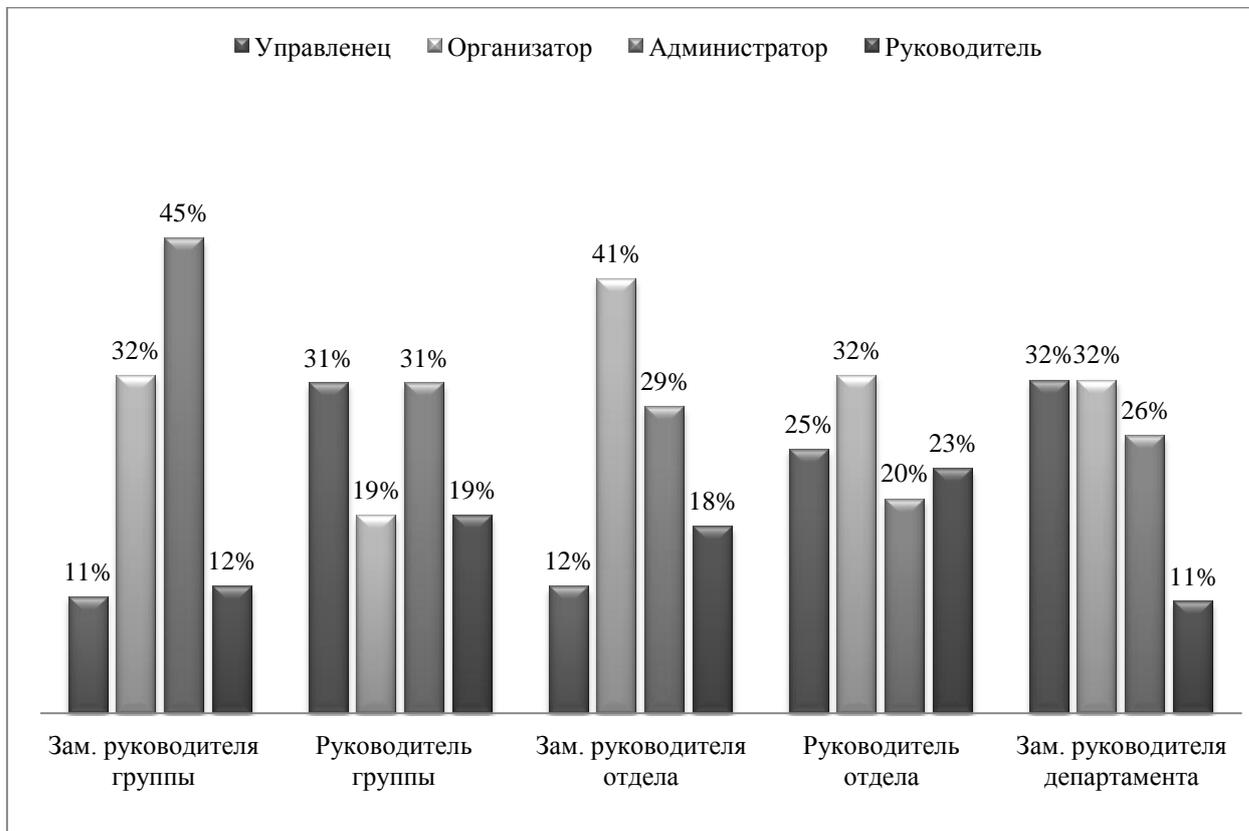


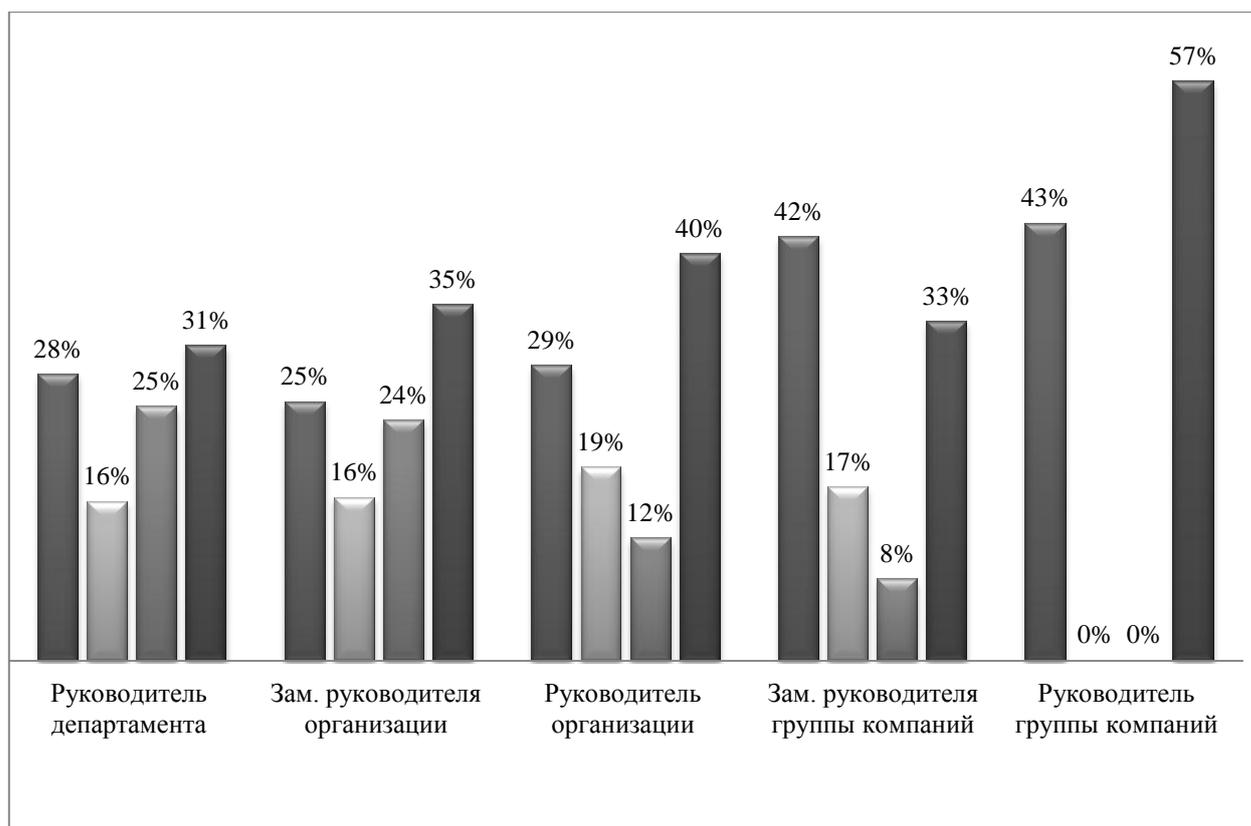
Как видно из диаграммы, сочетание «Управленец-Организатор» встречается лишь среди руководителей малых и средних компаний, вовсе отсутствует в крупных. Аналогичная ситуация складывается с сочетанием «Управленец-Руководитель». Сочетание «Управленец-Администратор» и «Организатор-Руководитель» напротив, имеют прямую зависимость от размера компании: чем крупнее компания, тем чаще встречаются данные сочетания. Диаграмма показывает, что сочетание «Администратор-Организатор», которое встречается не так часто, ярко выражено лишь в компаниях численностью от 200 до 1000 человек. Практически равномерное распределение имеет сочетание «Администратор-Руководитель», это свидетельствует о том, что такие руководители могут работать в компаниях разных размеров.

Зависимость преобладающей роли от занимаемой должности руководителей показывает Диаграмма 12.

Диаграмма 12

Зависимость роли и занимаемой должности руководителем

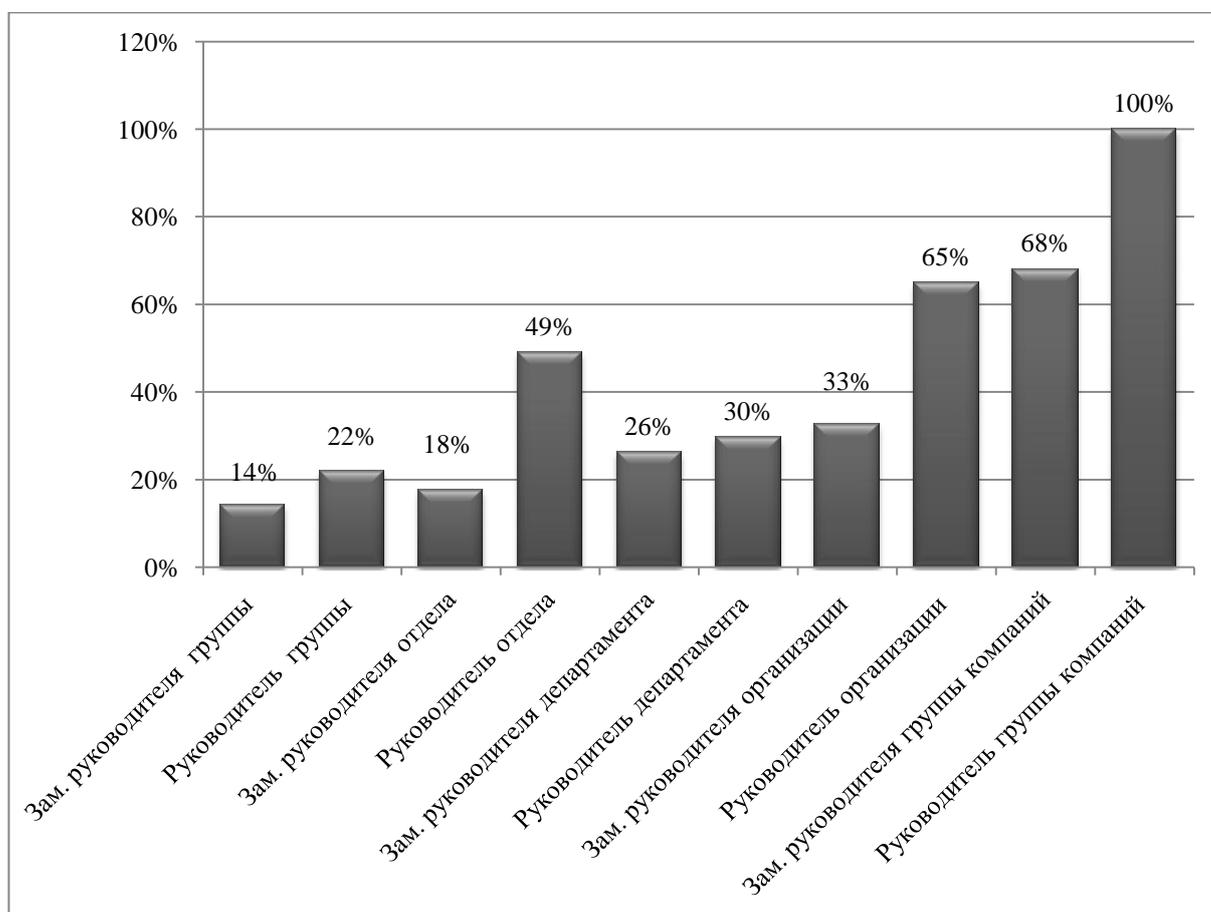




Анализ данных диаграммы 12 показал, во-первых, что роль «Администратор» обратно коррелирует с «уровнем» должности в управленческой иерархии: чем весомее и ответственнее должность, тем реже на практике такой руководитель играет роль администратора. Напротив, роль «Руководитель» положительно коррелирует со степенями властной иерархии: руководители чаще встречаются у лиц, занимающих высокие должности в организации. Роли «Организатор» и «Управленец» практически равномерно распределены, однако, вовсе отсутствуют среди руководителей Групп Компаний.

Анализ Диаграммы 13 позволяет выяснить, на каких должностях наиболее часто встречаются сочетания ролей, и, соответственно, редко присутствует одна ярко выраженная роль.

**Распределение руководителей с сочетанием ролей в зависимости от
ДОЛЖНОСТИ**



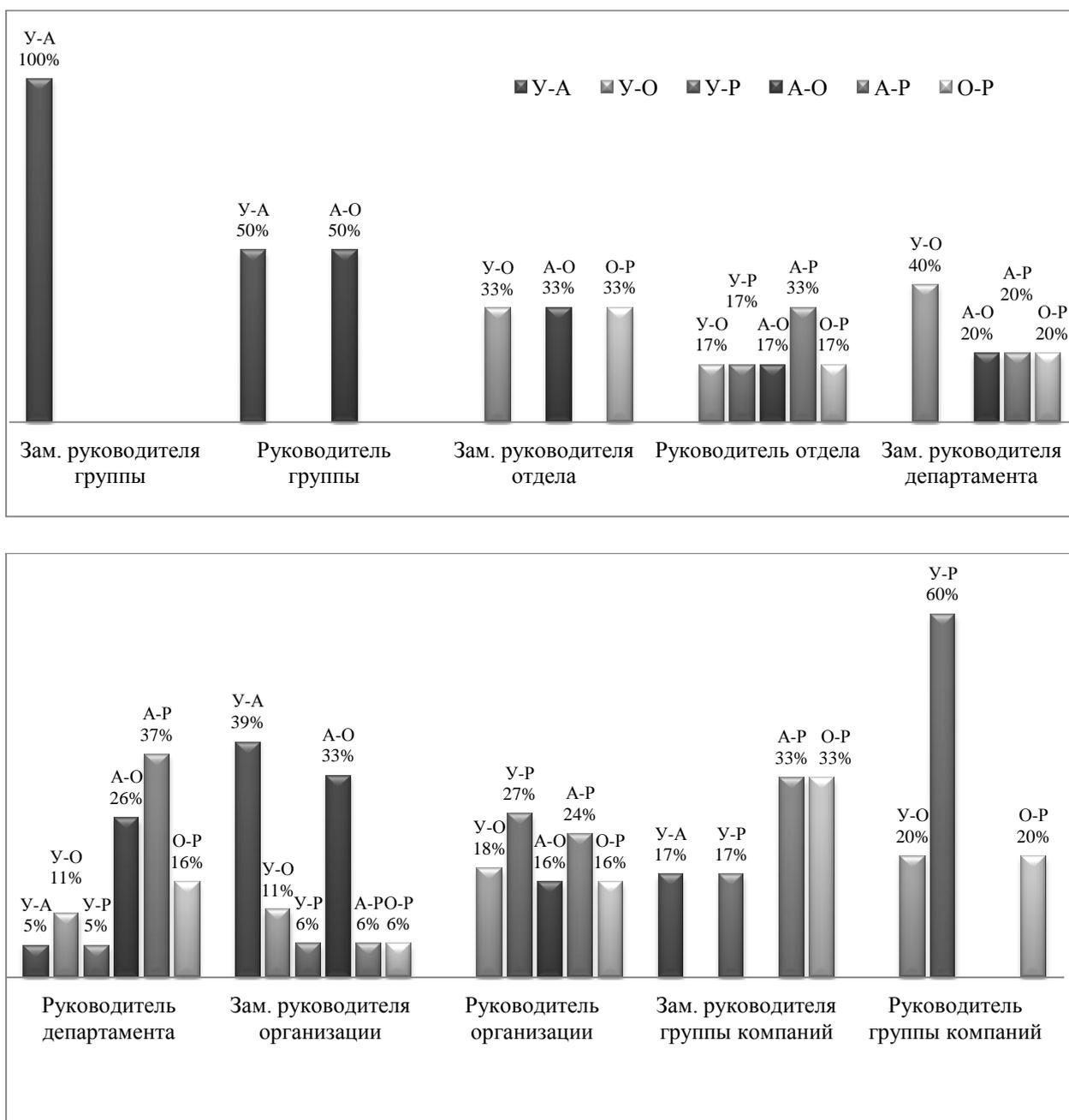
Из диаграммы 13 следует, что, чем выше пост руководителя, тем реже встречаются среди них управленцы с одной ярко выраженной ролью, и учащается сочетание ролей. Если линейные руководители могут позволить себе один стиль управления, то менеджеры высшего звена должны обладать значительной гибкостью и разнообразными способностями в процессе осуществления руководства. Данная тенденция прерывается только в случае высокого сочетания ролей у руководителя отдела, по сути управленца среднего звена. В этом случае, можно заключить, что существует разница между руководителями, несущими полную ответственность за управляемое подразделение и их заместителями, которые отвечают только за определенный участок работы. Интересно, зависимость между ростом ответственности и

сочетанием ролей начинает проявляться только на среднем уровне управления, и не затрагивает линейных руководителей.

На Диаграмме 14 представлено наиболее встречающиеся сочетания встречаются на разных должностных позициях.

Диаграмма 14

Распределение сочетаний ролей в зависимости от занимаемой должности



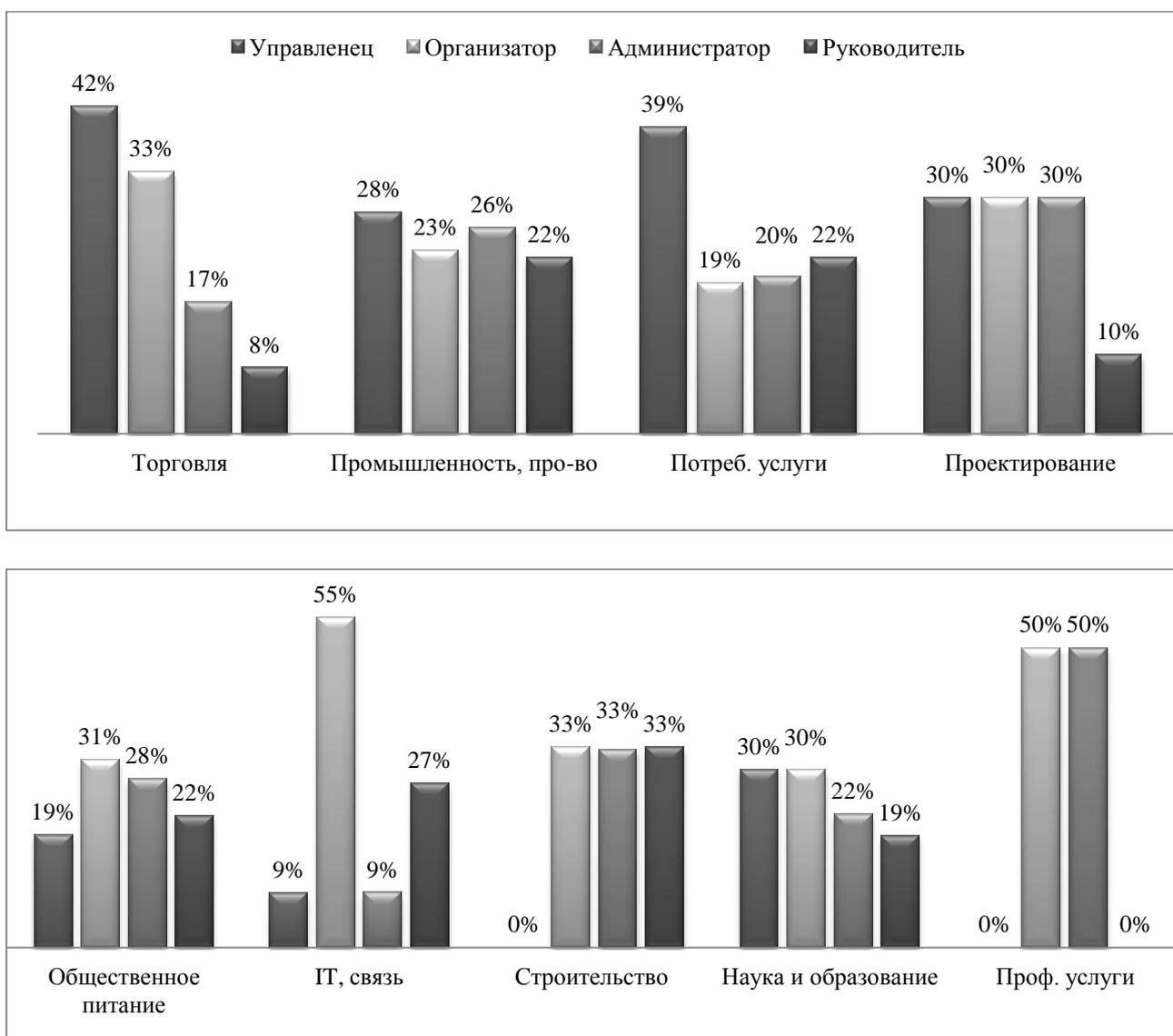
Анализируя представленную диаграмму, можно заключить: все сочетания, имеющие в составе роль «Руководитель» («Управленец-Руководитель», «Администратор-Руководитель», «Организатор-

Руководитель»)), чаще присутствуют у лиц, занимающих высокие должности (не ниже должности «руководитель отдела»). Сочетание «Администратор-Организатор», наоборот, принадлежит низким управленческим позициям, и вовсе не встречается в высоких сферах управления.

Диаграмма 15 указывает на распределение управленческих ролей в зависимости от сферы деятельности организации

Диаграмма 15

Распределение ролей в зависимости от сферы деятельности организации



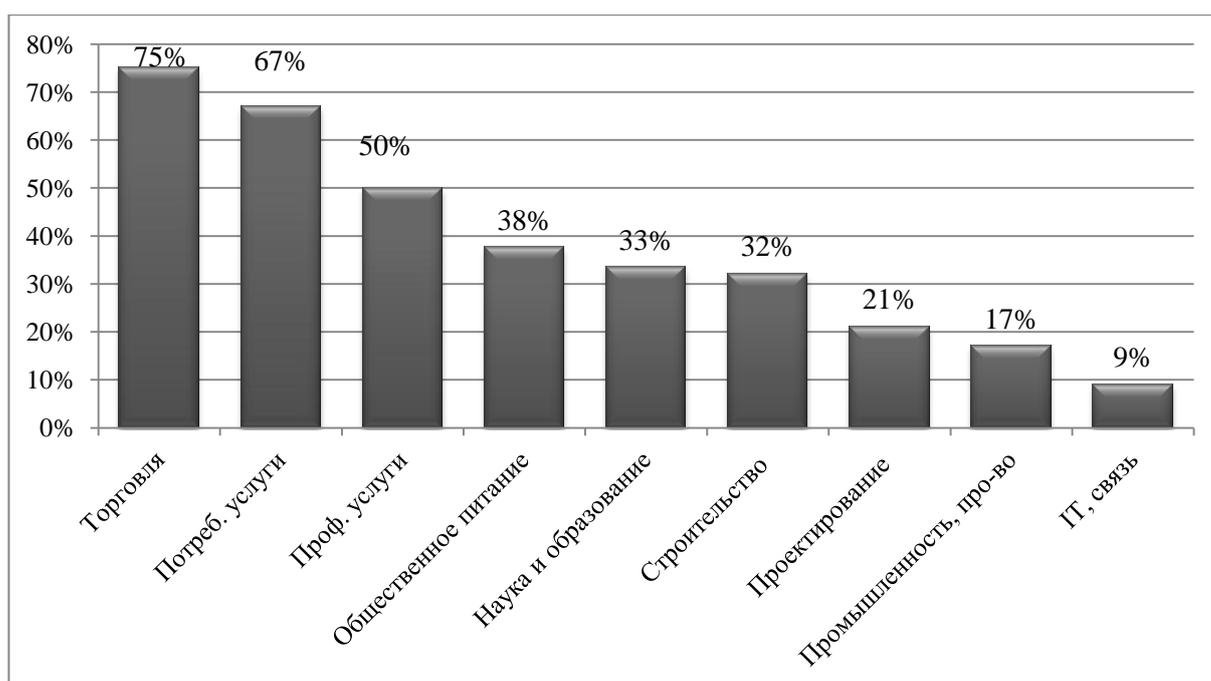
Анализ данных диаграммы 15 показывает существенную разницу в распределении ролей руководителей в компаниях, действующих в разных сферах. В производстве, науке, образовании, общественном питании

наблюдается практически равномерное распределение искомых ролей. В торговле, проектировании и инжиниринге, а также в сфере предоставления профессиональных услуг роль «Руководитель» практически отсутствует. Только роль «Организатор» присутствует во всех сферах деятельности, причем ее высокая доля свидетельствует о востребованности качеств, ей присущих, у современных руководителей.

Для анализа связи между ролевыми сочетаниями и различными сферами деятельности компаний обратимся к Диаграмме 16.

Диаграмма 16

Распределение руководителей с сочетанием ролей в зависимости от сферы деятельности организации



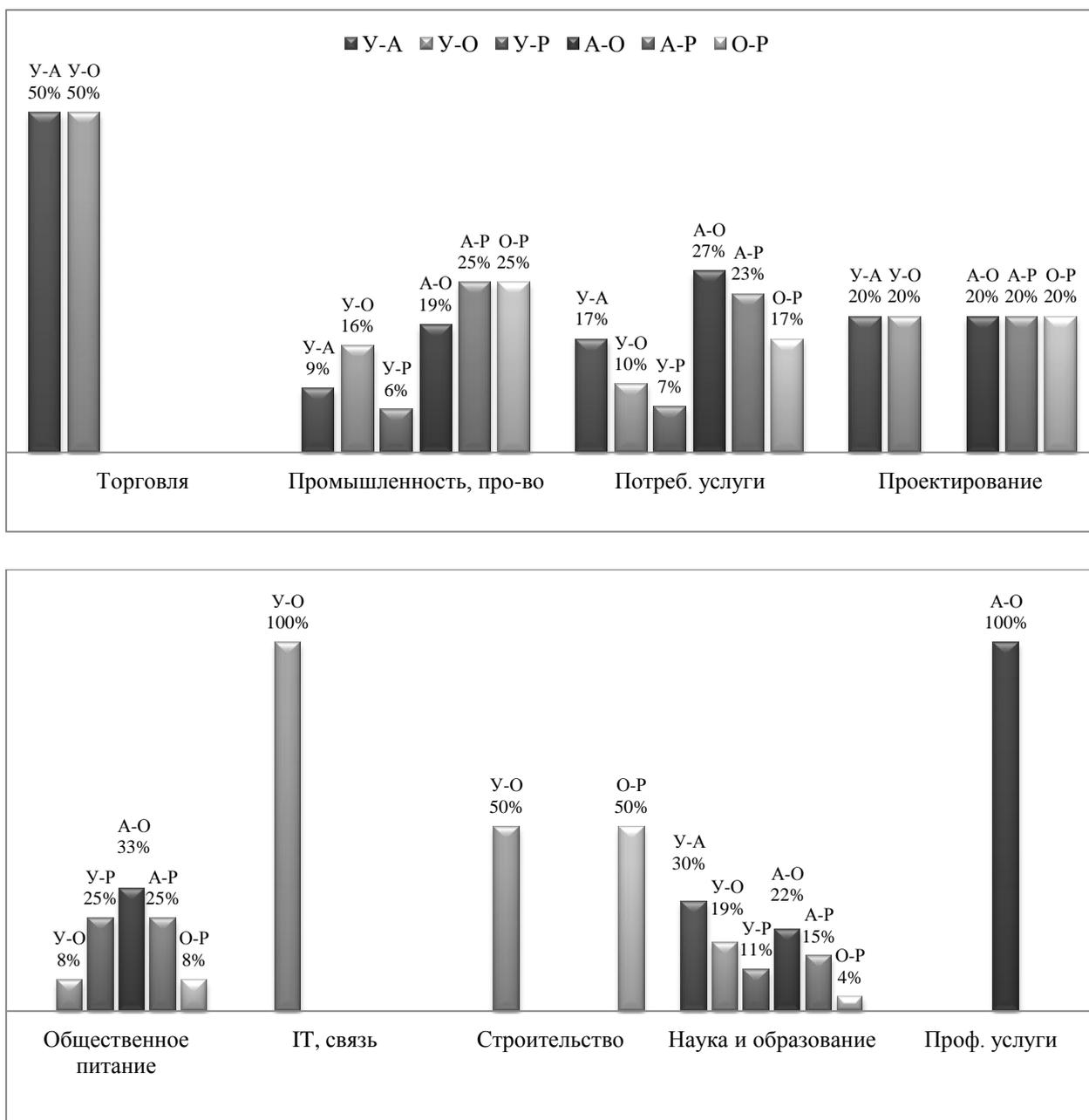
Из диаграммы 16 следует, что во всех сферах деятельности наблюдаются ролевые сочетания у руководителей, однако, есть сферы, в которых они наиболее ярко выражены и часто встречаются. К таким сферам относятся торговля, потребительские и профессиональные услуги, общественное питание, наука, образование. Таким образом, ролевые сочетания чаще встречаются в отраслях, в которых важной частью деятельности являются непосредственные контакты с людьми и значение имеют человеческий фактор и

клиентоориентированный подход. Редко встречаются ролевые сочетания в промышленности и производстве, IT, связи и телекоммуникации.

Далее проанализируем, какие именно ролевые сочетания встречаются в тех или иных отраслях (Диаграмма 17).

Диаграмма 17

Распределение сочетаний ролей руководителей в зависимости от сферы деятельности организации



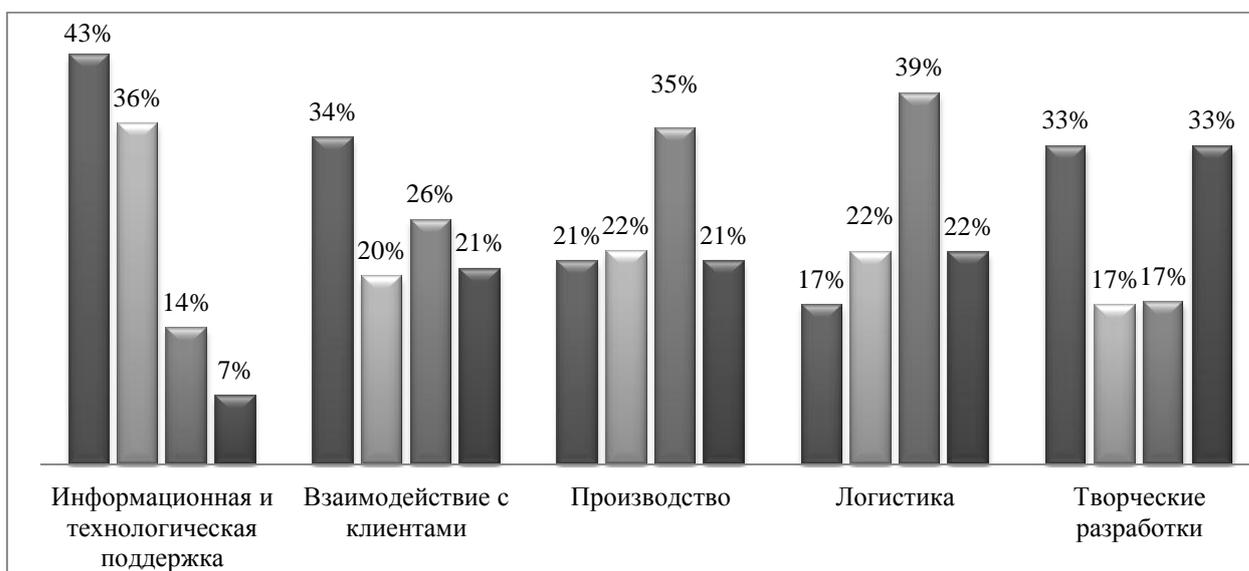
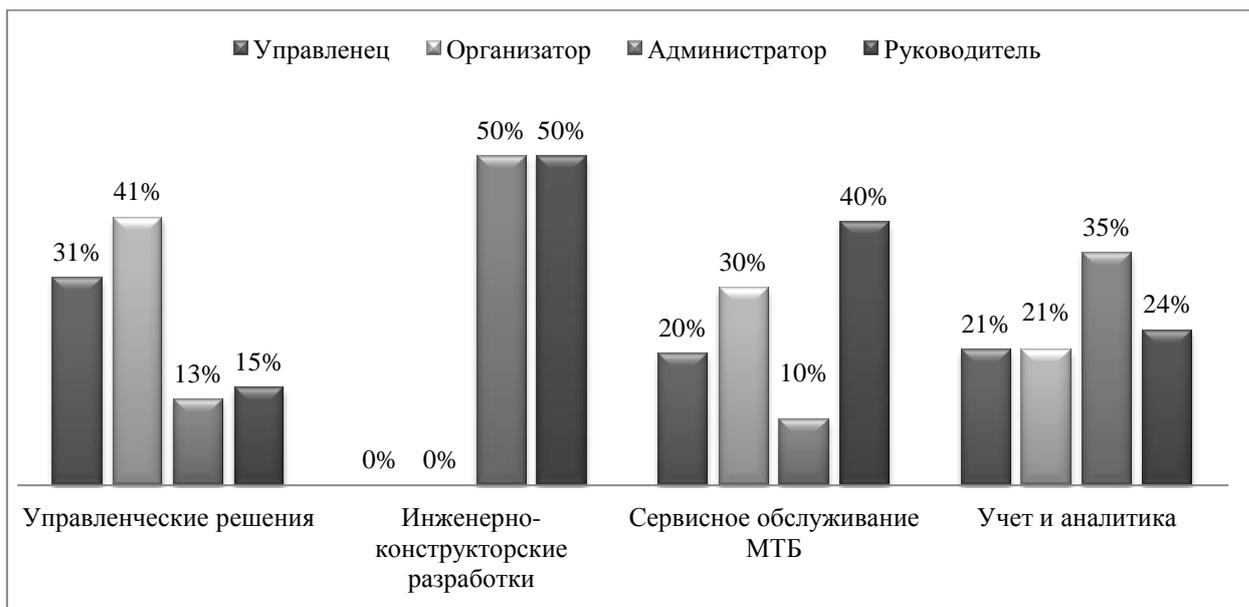
Представленные в диаграмме 17 данные показывают, что во многих отраслях ролевые сочетания распределены равномерно, за исключением

торговли, профессиональных услуг, строительства и ИТ, связи и коммуникаций, в которых присутствуют только 1-2 ролевых сочетания.

Для анализа зависимости ролевой принадлежности и рода деятельности руководителя построим диаграмму 18.

Диаграмма 18

Распределение ролей в зависимости от рода деятельности руководителя



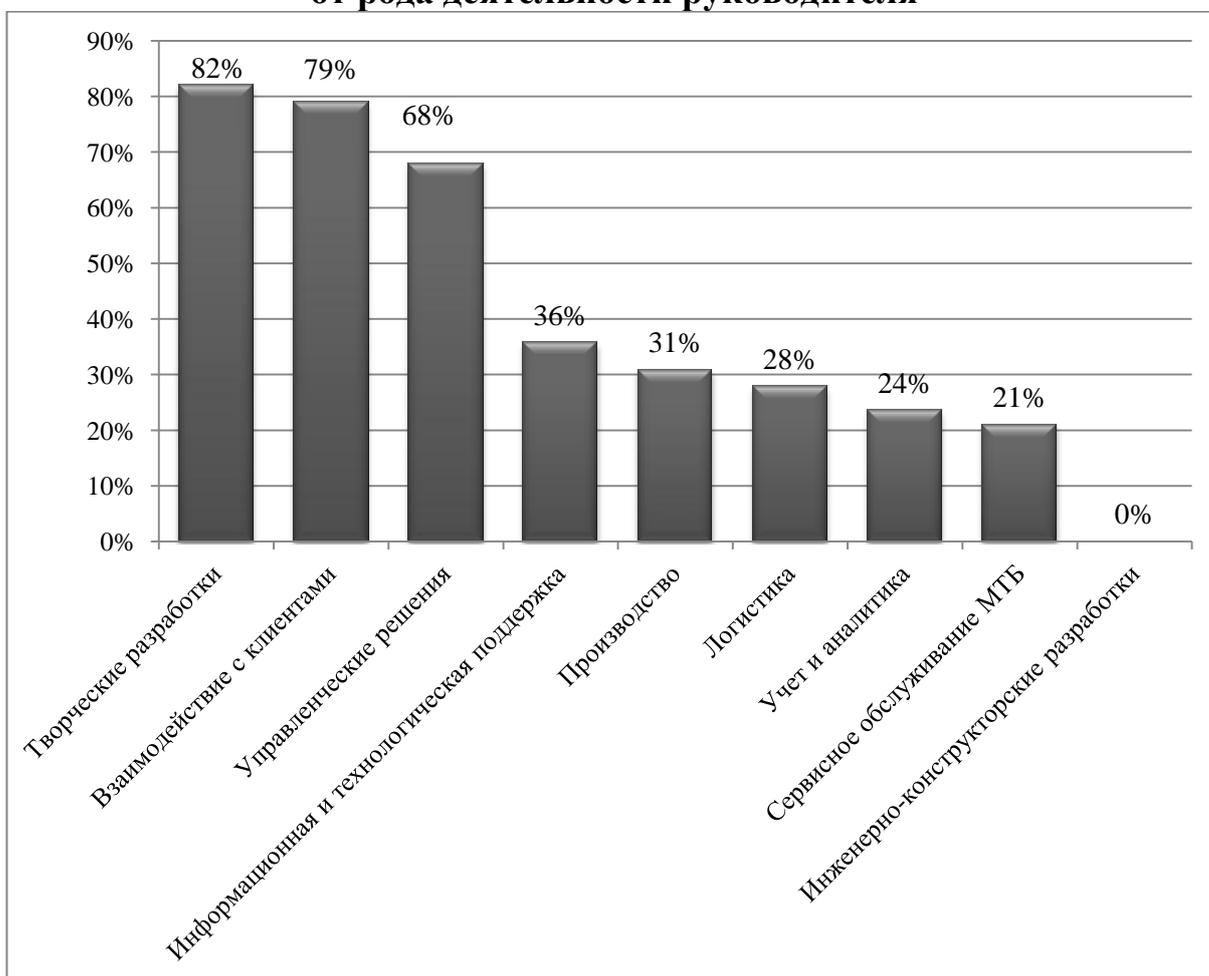
Из диаграммы 18 следует, что в такой деятельности, как «Учет и аналитика», «Производство», «Логистика» распределение ролей практически равномерное, здесь несколько преобладает роль «Администратор». Такой итог связан с тем, что руководителям в этих сферах необходима четкость,

собранность, ответственность и аккуратность введении документации. В сфере принятия управленческих решений и информационной поддержки наиболее выражены роли «Управленец» и «Организатор». Роль «Руководитель» реализуется во всех родах деятельности, кроме сферы «Управленческие решения», наиболее ярко выражена в творческих сферах деятельности.

На диаграмме 19 показано распределение сочетания управленческих ролей в зависимости от рода деятельности руководителя.

Диаграмма 19

Распределение сочетаний ролей в зависимости от рода деятельности руководителя

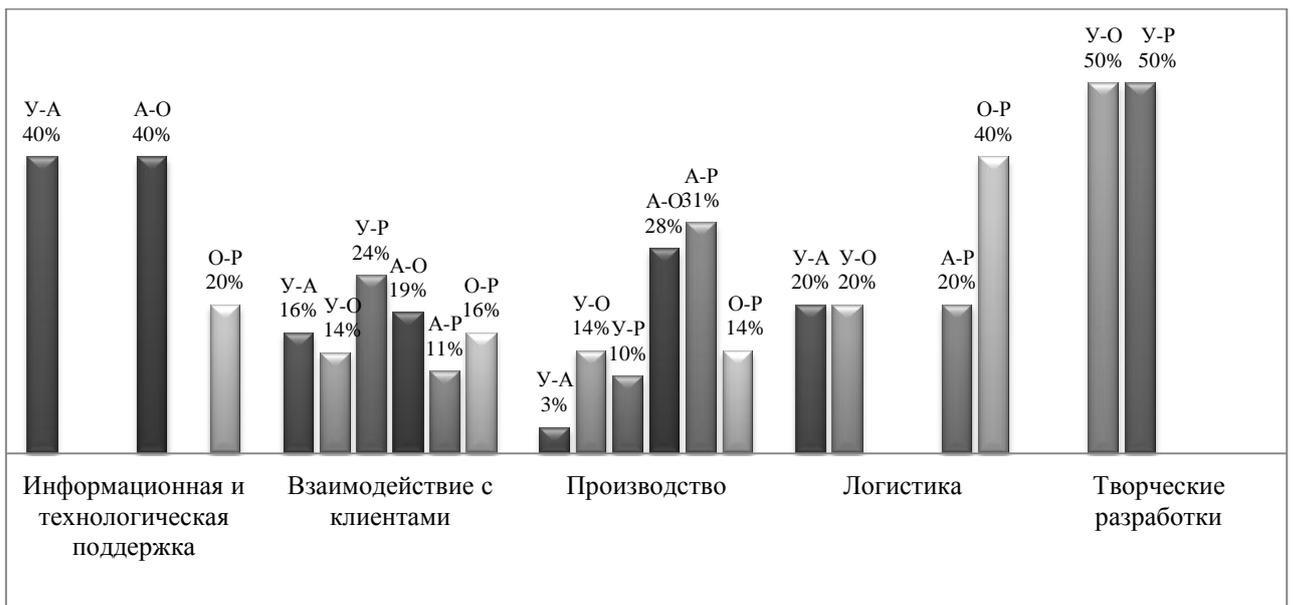
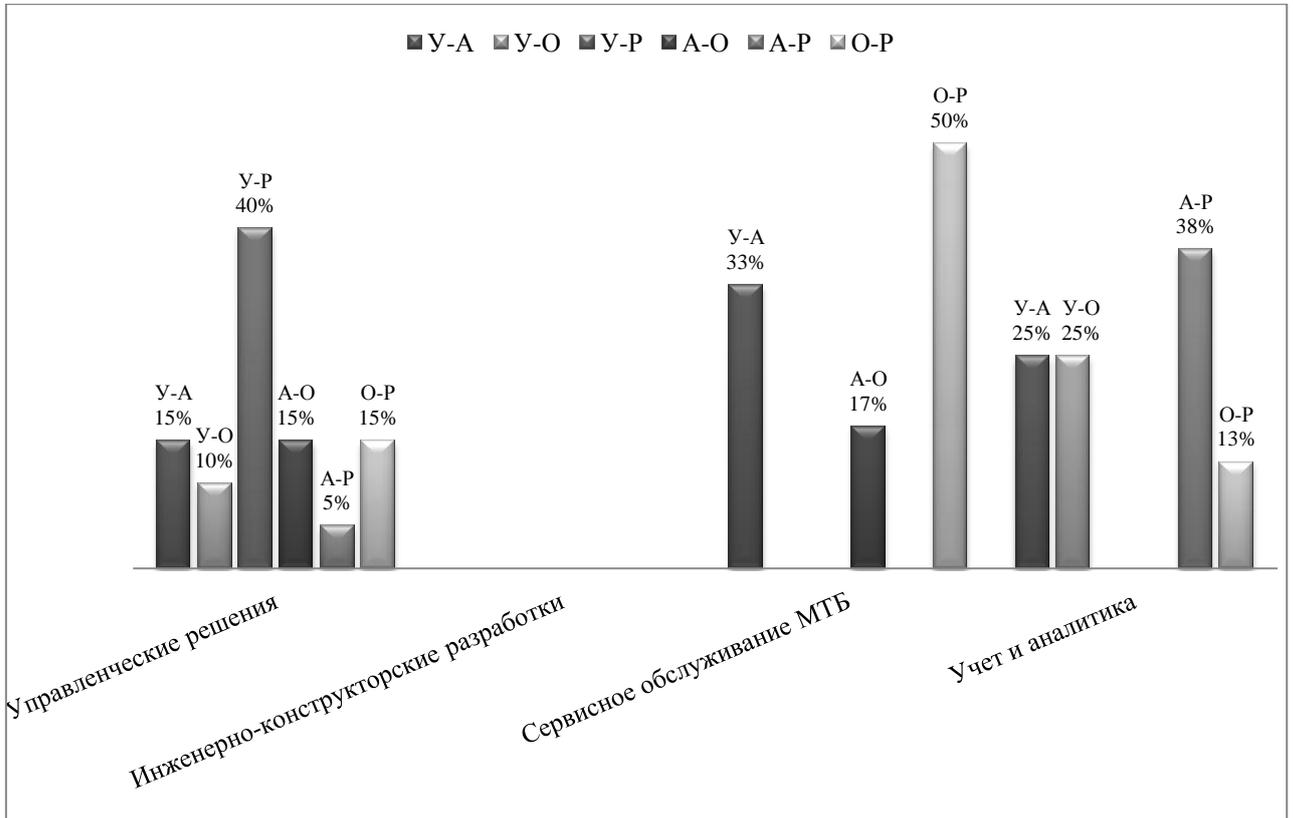


Наиболее часто встречается сочетание ролей в руководителях, принимающих управленческие решения, взаимодействующих с клиентами, занятых творческими разработками. В сфере «Инженерно-конструкторские разработки», там, где руководители должны обладать одновременно глубокими профессиональными знаниями, сочетания ролей не встречаются вовсе.

Наконец, на диаграмме 20 показано распределение сочетания ролей руководителя в зависимости от рода деятельности.

Диаграмма 20

**Распределение сочетаний ролей в зависимости от рода деятельности
руководителя**



Из диаграммы 20 следует, что руководители, которые по роду своей деятельности занимаются творческими разработками, наиболее часто практикуют сочетание ролей «Управленец-Организатор» и «Управленец-Руководитель». Руководители в области логистики чаще сочетают роли «Организатор-Руководитель», в сфере управленческих решений и взаимодействия с клиентами – «Управленец-Руководитель», в производстве, а также учете и аналитике преобладают руководители с сочетанием ролей «Администратор-Руководитель», в информационной и технологической сфере – «Управленец-Организатор» и «Администратор-Организатор».

На основе полученных в ходе исследования результатов можно оценить и спрогнозировать типичные закономерные организационно-управленческие последствия, к которым относятся, прежде всего, система постановки целей, структурированность процессов деятельности, мотивация и взаимоотношения в коллективе, четкость и оперативность выполнения заданий, прозрачность системы контроля. Также, можно определить выраженные сильные и слабые стороны каждого руководителя, зная его ролевую идентификацию, соотнести их с содержанием и особенностями модели бизнеса, текущими и стратегическими задачами, определить, сбалансированы ли управленческие роли в команде (коллективе), и насколько члены компенсируют слабые стороны друг друга, нет ли чрезмерного эффекта влияния какой-либо из управленческих ролей.

Полученные в ходе исследования аналитические результаты можно сопоставить и со сложившимися управленческими традициями в исследуемой компании, сделать выводы о соответствии сотрудника занимаемой (планируемой) должности, о консенсусном или конфликтном поведении руководителя в отношении к традициям предприятия, о потенциале работника и способах корректировки состава управленческой команды.

По результатам проведенных исследований и их итогам представляется возможным предложить технологию проведения диагностики ролей

руководителей в компании, целью которой является повышение социальной эффективности управленческой деятельности. Она включает семь этапов:

- 1) Определение ролевой идентификации руководителей организации (все членов управленческой команды) при помощи модифицированного теста «Управленческие роли» (Приложение 3).
- 2) Выявление слабых и сильных сторон каждого руководителя с точки зрения его ролевой идентификации (Таблицы 4-7).
- 3) Прогнозирование организационно-управленческих последствий в подконтрольных руководителю подразделениях (Таблицы 4-7).
- 4) Опрос руководителей при помощи анкеты «Характеристика системы управления в российских компаниях» (Приложение 5) и его подчиненных при помощи анкеты «Реализация управленческих функций в российских компаниях» (Приложение 6) с целью выявления существенных последствий реализации ролей руководителей.
- 5) Анализ ролевых сочетаний руководителей, выявление их преимуществ и недостатков, анализ соответствия руководителя занимаемой должности (Таблицы 11-16).
- 6) Анализ сбалансированности управленческой команды, ее потенциала, сильных и слабых сторон, соответствия текущим и стратегическим задачам.
- 7) Разработка рекомендаций по повышению социальной эффективности управленческой деятельности в компании.

Предложенная методика диагностики позволяет решить ряд задач:

1. Выявить слабые стороны руководителя и указать способы их компенсации, определить уровень его профессиональной компетентности.
2. Оценить степень соответствия руководителя занимаемой должности.
3. Оценить состав управленческой команды, ее потенциал, сильные и слабые стороны на предмет достижения текущих и стратегических задач.

4. Спрогнозировать поведение руководителя, а также предложить рекомендации по проведению изменений в структуре и функциях подконтрольных ему подразделений (организации).

Данная методика может быть использована не только для анализа существующих управленческих команд, но и для создания новых, а также в процессе принятия обоснованных управленческих решений о:

- выборе и назначении конкретного кандидата на руководящую должность;
- продолжении, расширении или прекращении полномочий руководящего сотрудника;
- оценке работы руководящего сотрудника;
- прогнозировании изменений в работе подразделения, над которым осуществляется руководство.

2.4. Повышение социальной эффективности управленческой деятельности (на примере группы компаний ООО «Реалтехгаз» и ООО «ЭСКО»)

Реализация авторских исследований профессиональных ролей руководителей позволяют сформулировать практико-ориентированные выводы на следующих уровнях:

1. Качественный анализ установок и поведения руководителя в условиях высокой или низкой выраженности роли.
2. Выявление типичных организационно-управленческих последствий для каждой роли в случае ее недостаточного/избыточного проявления.
3. Характеристика существующих ролевых сочетаний у руководителей разных уровней управления, сильные и слабые стороны сочетаний ролей, их эффективное/неэффективное применение в различных сферах и родах деятельности.

Таким образом, в ходе исследований установлено, что реализация той или иной роли сопровождается рядом последствий, которые можно заранее прогнозировать. Для подтверждения выводов проанализируем фактические

ситуации в организации (коллективе) при помощи специально разработанной анкеты «Характеристика системы управления в российских компаниях» (Приложение 5), которая основывается на взаимосвязях между управленческими ролями и присущими им организационно-управленческими последствиями. Респондентам предлагалось оценить выраженность каждой роли по пятибалльной шкале (два крайних значения, два умеренных значения и среднее значение). В качестве крайних значений были использованы противоположные организационно-управленческие последствия, сформулированные в виде текстовых описаний. Сбалансированность ответов обеспечивалась за счет унификации степеней отображения каждой роли до пяти.

В рамках данного исследования было выдвинуто предположение (гипотеза) о том, что если ранее выявленные взаимосвязи «роли – последствия» окажутся верными, то можно получить инструмент для прогнозирования развития организаций (при заданной расстановке управленческих кадров). Иными словами, можно понять, чего именно не хватает управленческой команде для оптимизации и повышения эффективности деятельности. Кроме того, в ходе исследования важно проследить феномен конфликтов восприятия роли, то есть сопоставить самовосприятие руководителем организационно-управленческих последствий его ролевой идентификации (кажущееся положение дел) с тем, как это же самое воспринимают его подчиненные (фактическое положение дел).

Данные цели исследования предполагают опрос не только руководителей, но и трудовых коллективов: во-первых, представленных в качестве управленческих команд в целом (руководитель и его заместители), во-вторых, воспринимаемых как непосредственные подчиненные каждого исследуемого управленца (руководитель и его заместители). Для проведения исследования использовались три инструмента: модифицированный по методике парного сравнения тест Ю.Базарова «Роли руководителя» и две авторские анкеты: «Характеристика системы управления в российских компаниях» (Приложение 5), по которой проходил опрос руководителей, и «Реализация управленческих

функций в российских компаниях» (Приложение 6), по которой опрашивались их подчиненные.

Вначале, на основании тестирования были определены наиболее выраженные роли, а также их сильные и слабые стороны. Затем они были соотнесены с содержанием и особенностями модели бизнеса, текущими и стратегическими задачами. В последующем посредством анкетирования определялось, насколько сбалансированы управленческие роли в команде: компенсируют ли члены управленческой команды слабые стороны друг друга, и нет ли чрезмерной выраженности какой-либо роли, либо недостаточности другой. На основе полученных результатов оценивались и прогнозировались типичные закономерные организационно-управленческие последствия (система постановки целей, структурированность процессов, мотивация и взаимоотношения в коллективе, четкость и оперативность выполнения действий, прозрачность системы контроля). Наконец, были разработаны рекомендации по повышению социальной эффективности управленческой деятельности руководителей.

Исследование проводилась в двух значительных организациях: в группах компаний «Реалтехгаз» и «ЭСКО» (всего восемь компаний). Всего было опрошено 39 руководителей и 84 подчиненных (n=123) в феврале-мае 2013 года.

Группа компаний «ЭСКО»:

- ООО «Управляющая компания «ЭСКО» (генеральный директор, финансовый директор, коммерческий директор, главный бухгалтер);
- ООО «ГлобалТрейд» (директор, начальник производства, управляющий газообменным пунктом 1, управляющий газообменным пунктом 2, управляющий газообменным пунктом 3);
- ООО Торговый дом «Газком» (директор, заместитель директора по продажам, начальник производства, заместитель директора по логистике);

- ООО «Промснаб» (директор, начальник отдела развития, начальник отдела обслуживания, управляющий АЗС 1, управляющий АЗС 2, управляющий АЗС 3, управляющий АЗС 4, управляющий АЗС 5);
- ООО «Концепт Электро» (директор, заместитель директора по разработкам, старший менеджер отдела продаж, главный инженер).

Группа компаний «Реалтехгаз»:

- ЗАО «Реал-Инвест» (генеральный директор, финансовый директор, исполнительный директор, главный бухгалтер, коммерческий директор, директор по кадрам, главный юрист, директор по производству);
- ООО «Технические газы» (директор, заместитель директора по техническим вопросам, начальник отдела продаж);
- ООО "Криогенная техника" (директор, начальник производственного цеха, начальник сервисного отдела).

Полученные в ходе исследования результаты тестирования и анкетирования руководителей, их анализ и рекомендации по совершенствованию системы управления в каждой компании представлены в Таблицах 17-24.

Проанализируем степень выраженности каждой роли у руководителей по ранее разработанной шкале:

0%	4%	7%	11%	15%	19	22%	26%	30%	33%	37%	41%	44%	48%	52%	56%	59%	63%	67%	70%	74%	78%	81%	85%	89%	93%	96%	100%	
низкая					умеренная					средняя					повышенная					высокая								
Степень выраженности роли																												

Таблица 17

Результаты тестирования руководителей ООО «Управляющая компания «ЭСКО» тесту «Управленческие роли»

Должность	Роль	Степень выраженности (в %)	Степень выраженности по шкале
Генеральный директор	управленец	56	средняя
	организатор	13	низкая
	администратор	19	умеренная
	руководитель	78	повышенная
Финансовый директор	управленец	84	повышенная
	организатор	15	низкая
	администратор	81	повышенная
	руководитель	48	средняя
Коммерческий директор	управленец	30	умеренная
	организатор	11	низкая
	администратор	67	повышенная
	руководитель	93	высокая
Главный бухгалтер	управленец	67	повышенная
	организатор	63	повышенная
	администратор	22	умеренная
	руководитель	48	средняя

Таблица показывает, что генеральный и коммерческий директора компании играют ярко выраженные роли руководителей, что позволяет выстраивать эффективные взаимоотношения с сотрудниками, поддерживать атмосферу в коллективе на должном уровне. Финансовый директор в большей степени выступает в роли «Управленец-Администратор», в этом случае недостатком может быть склонность к превышению своих полномочий и конфликтность. Однако данное сочетание ролей эффективно именно у исполнительных и финансовых директоров. Главный бухгалтер является одновременно управленцем и организатором. Это сочетание не эффективно на данной позиции, поскольку речь идет о четкой технологии, инструкциях, поэтому следует развивать роль «Администратор». В целом, можно сказать, что управленческая команда данной организации сбалансирована по ролевому

составу, однако, наблюдается явно недостаточное присутствие роли «Организатор», ее необходимо компенсировать.

Таблица 18

**Результаты тестирования руководителей ООО «ГлобалТрейд» по тесту
«Управленческие роли»**

Должность	Роль	Степень выраженности роли (в %)	Степень выраженности по шкале
Директор	управленец	37	умеренная
	организатор	80	повышенная
	администратор	48	средняя
	руководитель	85	повышенная
Начальник производства	управленец	85	повышенная
	организатор	30	умеренная
	администратор	52	средняя
	руководитель	33	умеренная
Управляющий ГОП 1	управленец	56	средняя
	организатор	81	повышенная
	администратор	73	повышенная
	руководитель	30	умеренная
Управляющий ГОП 2	управленец	37	умеренная
	организатор	56	средняя
	администратор	81	повышенная
	руководитель	26	умеренная
Управляющий ГОП 3	управленец	44	средняя
	организатор	44	средняя
	администратор	42	средняя
	руководитель	81	повышенная

В управленческой команде, показанной на таблице 18, отсутствует «провисание» какой-либо роли. Директор компании выступает в роли организатора и руководителя. Следуя характеристике данного сочетания, что оно не эффективно на «топовых» должностях, можно сделать вывод о том, что существуют проблемы с пониманием и постановкой целей для компании. Однако, управленца в этом сочетании отличают такие качества, как коммуникабельность и внимание к подчиненным. Управляющие первого и

второго газообменных пунктов по своему ролевому сочетанию хорошо подходят для своих должностей, а вот управляющему третьим газообменным пунктом следует развивать роли «Организатор» и «Администратор», больше внимания уделять управленческому процессу, чем результату.

Таблица 19

**Результаты тестирования руководителей ООО «ТД Газком» по тесту
«Управленческие роли»**

Должность	Роль	Степень выраженности роли (в %)	Степень выраженности по шкале
Директор	управленец	81	повышенная
	организатор	26	умеренная
	администратор	37	умеренная
	руководитель	76	повышенная
Начальник производства	управленец	33	умеренная
	организатор	30	умеренная
	администратор	70	повышенная
	руководитель	67	повышенная
Заместитель директора по продажам	управленец	74	повышенная
	организатор	44	средняя
	администратор	30	умеренная
	руководитель	72	повышенная
Заместитель директора по логистике	управленец	59	средняя
	организатор	52	средняя
	администратор	44	средняя
	руководитель	44	средняя

Из таблицы 19 следует, что директор торгового дома является управленцем и руководителем, что эффективно для главы компании, он обладает ярко выраженными лидерскими качествами, в основе успеха – мотивированные и вдохновленные сотрудники. Начальник производства с ролевым сочетанием «Администратор-Руководитель» ориентирован на процесс, а не на результат, его работа часто не упорядочена и не структурирована, что может негативно сказаться на деятельности компании. Заместителю директора по продажам следует подбирать подчиненных с преобладающей ролью «Администратор», что существенно позволит компенсировать недостатки его

ролевого сочетания («Управленец»-«Руководитель»), которые выражаются в хаотичности и неупорядоченности деятельности. У заместителя директора по логистике все роли имеет среднюю степень выраженности, ему следует развивать роль администратора.

Таблица 20

**Результаты тестирования руководителей ООО «Промснаб» по тесту
«Управленческие роли»**

Должность	Роль	Степень выраженности роли (в %)	Степень выраженности по шкале
Директор	управленец	19	умеренная
	организатор	70	повышенная
	администратор	74	повышенная
	руководитель	37	умеренная
Начальник отдела развития	управленец	48	средняя
	организатор	62	повышенная
	администратор	63	повышенная
	руководитель	37	умеренная
Начальник отдела обслуживания	управленец	89	высокая
	организатор	44	средняя
	администратор	37	умеренная
	руководитель	30	умеренная
Управляющий АЗС 1	управленец	37	умеренная
	организатор	22	умеренная
	администратор	74	повышенная
	руководитель	67	повышенная
Управляющий АЗС 2	управленец	44	средняя
	организатор	41	средняя
	администратор	67	повышенная
	руководитель	48	средняя
Управляющий АЗС 3	управленец	52	средняя
	организатор	63	повышенная
	администратор	70	повышенная
	руководитель	15	низкая
Управляющий АЗС 4	управленец	56	средняя
	организатор	74	повышенная
	администратор	30	умеренная
	руководитель	41	средняя
Управляющий	управленец	89	высокая

АЗС 5	организатор	30	умеренная
	администратор	26	умеренная
	руководитель	56	умеренная

Управленческая команда, как следует из таблицы 20, работает не слишком эффективно. Так, директор и начальник отдела развития в большей степени являются «администраторами» и «организаторами», что, согласно характеристике этих ролей, на высшем уровне управления не приветствуется. Такие руководители слишком авторитарны и не склонны к инновациям. Начальник отдела обслуживания представляет собой ярко выраженный образец роли управленца. Это помогает несколько компенсировать недостатки ролевого сочетания руководителя компании. Для управляющих автозаправочных станций важны качества, которые отражаются в полной мере в ролях «Организатор» и «Администратор», и как раз, эти роли доминируют у четырех из пяти управляющих.

Таблица 21

Результаты тестирования руководителей ООО «Концепт Электро» по тесту «Управленческие роли»

Должность	Роль	Степень выраженности роли (в %)	Степень выраженности по шкале
Директор	управленец	63	повышенная
	организатор	56	средняя
	администратор	41	средняя
	руководитель	41	средняя
Заместитель директора по разработкам	управленец	89	высокая
	организатор	44	средняя
	администратор	52	средняя
	руководитель	15	низкая
Старший менеджер отдела продаж	управленец	59	средняя
	организатор	67	повышенная
	администратор	30	умеренная
	руководитель	44	средняя
Главный инженер	управленец	22	умеренная
	организатор	70	повышенная
	администратор	44	средняя
	руководитель	63	повышенная

Из таблицы 21 видно, что в данной компании не выражена роль «Руководитель», лишь у главного инженера она присутствует в большей степени, хотя, как раз, на данной должности она не так важна. Для него необходима такая роль, как «Администратор», которая выражена у данного управленца на среднем уровне. Директор идентифицируется в роли управленца и организатора, что способствует высокой работоспособности, гармонизации целей и средств. Такое же ролевое распределение и у старшего менеджера отдела продаж, что соответствует занимаемой должности.

Таблица 22

**Результаты тестирования руководителей ЗАО «Реал-Инвест» по тесту
«Управленческие роли»**

Должность	Роль	Степень выраженности Роли (в %)	Степень выраженности по шкале
Генеральный директор	управленец	52	средняя
	организатор	59	средняя
	администратор	67	повышенная
	руководитель	22	умеренная
Финансовый директор	управленец	70	повышенная
	организатор	74	повышенная
	администратор	44	средняя
	руководитель	11	низкая
Исполнительный директор	управленец	26	умеренная
	организатор	66	повышенная
	администратор	70	повышенная
	руководитель	48	средняя
Главный бухгалтер	управленец	56	средняя
	организатор	52	средняя
	администратор	70	повышенная
	руководитель	22	умеренная
Коммерческий директор	управленец	89	высокая
	организатор	44	средняя
	администратор	30	умеренная
	руководитель	37	умеренная
Директор по кадрам	управленец	44	средняя
	организатор	52	средняя
	администратор	59	средняя

	руководитель	44	средняя
Главный юрист	управленец	70	повышенная
	организатор	44	средняя
	администратор	59	средняя
	руководитель	26	умеренная
Директор по производству	управленец	44	средняя
	организатор	59	средняя
	администратор	63	повышенная
	руководитель	33	умеренная

В таблице 22 показано, что генеральный, исполнительный директоры и директор по производству компании являются администраторами и организаторами. Учитывая характеристику данного сочетания, можно рекомендовать компании усиливать роль «Управленец» и стараться снижать у этих руководителей значимость роли «Администратор». Показанные ролевые сочетания не позволяют внедрять инновации и новые идеи, такие руководители являются сторонниками проверенных методов работы, они наиболее эффективны в области финансов и аналитики, но не для принятия стратегически важных решений. Финансовый директор, сочетая роли «Управленец-Организатор», должен бы быть назначен на пост генерального директора, в роли антикризисного управляющего. Главный бухгалтер играет ярко выраженную роль «Администратор», она эффективна для данной должности. Коммерческий директор, являясь управленцем в высокой степени, умеет распознавать возможности, формулировать цели, обладает нестандартным мышлением, вполне подходит для занимаемой должности. У директора по кадрам преобладают роли «Организатор-Администратор», данное сочетание эффективно именно в области кадрового делопроизводства. Анализируя всю управленческую команду, можно сделать вывод о существенном «провисании» роли «руководитель», что может привести к недостаточной мотивации сотрудников, негативной атмосфере в коллективе, поскольку нет лидера, который мог бы вдохновить коллектив и вести его за собой, преследуя смелые и амбициозные цели.

Таблица 23

Результаты тестирования руководителей ООО «Технические газы» по тесту «Управленческие роли»

Должность	Роль	Степень выраженности роли (в %)	Степень выраженности по шкале
Директор	управленец	74	повышенная
	организатор	69	повышенная
	администратор	52	средняя
	руководитель	15	низкая
Заместитель директора по техническим вопросам	управленец	37	умеренная
	организатор	44	средняя
	администратор	67	повышенная
	руководитель	52	средняя
Начальник отдела продаж	управленец	78	повышенная
	организатор	67	повышенная
	администратор	30	умеренная
	руководитель	26	умеренная

Незначительная выраженность роли «Руководитель» у директора данной компании (таблица 23) может негативно отразиться на ее деятельности, поскольку в этом случае наблюдаются частые конфликты в коллективе, вялая рабочая атмосфера, проблемы с мотивацией сотрудников. Роль «Администратор» у заместителя директора по техническим вопросам вполне соответствует занимаемой должности, на которой важны как раз ответственность, требовательность и порядок. Начальник отдела продаж с ролевым сочетанием «Управленец-Организатор» обладает высокой степенью умений по превращению идей в результаты, данное ролевое сочетание подходит для его должности.

Таблица 24

Результаты тестирования руководителей ООО "Криогенная техника" по тесту «Управленческие роли»

Должность	Роль	Степень выраженности роли (в %)	Степень выраженности по шкале
Директор	управленец	44	средняя
	организатор	70	повышенная
	администратор	7	низкая
	руководитель	78	повышенная
Начальник производственного цеха	управленец	81	повышенная
	организатор	56	средняя
	администратор	30	умеренная
	руководитель	33	умеренная
Начальник сервисного отдела	управленец	48	средняя
	организатор	59	средняя
	администратор	63	повышенная
	руководитель	30	умеренная

Как следует из таблицы 24, директор компании является организатором и руководителем, и у него не выражена роль «Администратор». Следуя характеристике данного сочетания, можно сделать вывод о том, что оно не эффективно на ведущих постах, поскольку могут быть проблемы с постановкой целей развития организации. Начальник производственного цеха выступает в роли «Управленец», хотя для данной должности желательно быть в большей степени организатором или администратором. Начальник сервисного центра, являясь администратором и организатором, соответствует занимаемой должности.

Далее проанализируем и сравним результаты анкетного опроса данных руководителей (Приложение 5) и их подчиненных (Приложение 56).

В Таблице 26 даны прогнозные ответы на каждый вопрос анкеты, которые по результатам предыдущих исследований, должен давать руководитель, выступающий в той или иной роли (см. таблицы 4-7).

Таблица 25

Прогнозные ответы на вопросы анкет «Характеристика системы управления в российских компаниях» и «Реализация управленческих функций в российских компаниях»

Управленческая роль	Номера вопросов	Степень выраженности роли	Прогнозный ответ
Администратор	1, 6, 8, 9, 15	низкая	1
		умеренная	2
		средняя	3
		повышенная	4
		высокая	5
Организатор	10, 11, 12, 13, 14	низкая	1
		умеренная	2
		средняя	3
		повышенная	4
		высокая	5
Руководитель	2, 3, 4, 5, 7	низкая	1
		умеренная	2
		средняя	3
		повышенная	4
		высокая	5
Управленец	16, 17, 18, 19, 20	низкая	1
		умеренная	2
		средняя	3
		повышенная	4
		высокая	5

Поясним данные, указанные в таблице 25. Так, например, вопрос №1 указывает на роль «Администратор», №2 – на роль «Руководитель» и т.д. Если прогнозные предположения об организационно-управленческих последствиях для каждой роли верны, то, скажем, руководитель, у которого не выражена роль

«Администратор» на вопрос №1 отреагирует 1 баллом, если же степень выражения этой роли у него умеренная, он поставит 2 балла и т.д.

Из результатов тестирования на определение управленческой роли мы имеем значения выраженности каждой роли у опрошенных руководителей (см. таблицы 17-24). Следовательно, по этим данным можно сделать прогноз об организационно-управленческих следствиях и сопоставить его с ответами самих руководителей, а также, позднее, с ответами их подчиненных. Для удобства представления полученных данных воспользуемся таблицей 26.

Таблица 26

Интерпретация ответов «Характеристика системы управления в российских компаниях» и «Реализация управленческих функций в российских компаниях» на основе прогнозных значений

№ вопроса Роль и степень ее выра- женности		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		Администратор	низкая	1					1		1	1						1			
умеренная	2						2		2	2						2					
средняя	3						3		3	3						3					
повышенная	4						4		4	4						4					
высокая	5						5		5	5						5					
Организатор	низкая										1	1	1	1	1						
	умеренная										2	2	2	2	2						
	средняя										3	3	3	3	3						
	повышенная										4	4	4	4	4						
	высокая										5	5	5	5	5						
Руководитель	низкая		1	1	1	1		1													
	умеренная		2	2	2	2		2													
	средняя		3	3	3	3		3													
	повышенная		4	4	4	4		4													
	высокая		5	5	5	5		5													
Управленец	низкая															1	1	1	1	1	
	умеренная															2	2	2	2	2	
	средняя															3	3	3	3	3	
	повышенная															4	4	4	4	4	
	высокая															5	5	5	5	5	

В таблице 26 даны прогнозные ответы на вопросы анкет в зависимости от указанной роли и степени ее выраженности. Например, ответ 3 на вопрос № 1 соответствует средней степени выраженности роли «Администратор». Ответ 4 на вопрос №7 соответствует повышенной степени выраженности роли «Руководитель».

Далее проанализируем степень отклонения полученных ответов от прогнозного варианта. В Таблице 27 указаны суммы ответов, соответствующие норме, по каждой должности в исследуемых компаниях и с учетом уникального ролевого сочетания и степени выраженности каждой роли (столбец 1). Далее получены суммы реальных ответов руководителей (столбец 2), отклонение полученных ответов руководителей от нормативного образца (столбец 4), суммы ответов подчиненных (столбец 3), и отклонение от нормы этих ответов (столбец 5). Для получения наиболее приближенного к жизни результата, высчитано среднее значение ответов руководителей и подчиненных по каждой должности (столбец 6), а затем высчитано отклонение данного результата от нормативного значения (столбец 7).

Таблица 27

Отклонение полученных ответов руководителей и подчиненных от прогнозных ответов

	Сумма ответов по норме (1)	Сумма ответов руководителей (2)	Сумма ответов подчиненных (3)	Отклонение ответов рук-лей от нормы (4)	Отклонение ответов подчиненных от нормы (5)	Среднее значение ответов рук-лей и подчиненных (6)	Отклонение среднего значения ответов от нормы (7)
ООО «Управляющая компания «ЭСКО»							
Генеральный директор	50	68	48	136%	96%	58	14%
Финансовый директор	55	58	54	105%	98%	56	2%
Коммерческий директор	50	57	46	114%	92%	52	3%
Главный бухгалтер	65	63	59	97%	91%	61	6%
ООО «ГлобалТрейд»							
Директор	60	70	61	117%	102%	66	9%
Начальник производств	55	57	54	104%	98%	56	1%

а							
Управляющий ГОП 1	55	57	48	104%	87%	53	5%
Управляющий ГОП 2	55	60	50	109%	91%	55	0%
Управляющий ГОП 3	65	60	59	92%	91%	60	8%
ООО «ТД Газком»							
Директор	55	64	55	116%	100%	60	8%
Начальник производства	60	63	55	105%	92%	59	2%
Заместитель директора по продажам	60	65	58	108%	97%	62	3%
Заместитель директора по логистике	60	67	59	112%	98%	63	5%
ООО «Промснаб»							
Директор	60	68	57	113%	95%	63	4%
Начальник отдела развития	60	62	58	103%	97%	60	0%
Начальник отдела обслуживания	60	61	62	102%	103%	62	3%
Управляющий АЗС 1	60	58	53	97%	88%	56	7%
Управляющий АЗС 2	65	65	59	100%	91%	62	5%
Управляющий АЗС 3	60	62	58	103%	97%	60	0%
Управляющий АЗС 4	60	64	56	107%	93%	60	0%
Управляющий АЗС 5	55	54	50	98%	91%	52	5%
ООО «Концепт Электро»							
Директор	65	72	58	111%	89%	65	0%
Заместитель директора по разработкам	60	61	63	102%	105%	62	3%
Старший менеджер отдела продаж	60	66	58	110%	97%	62	3%
Главный инженер	65	64	58	98%	89%	61	6%

ЗАО «Реал-Инвест»							
Генеральный директор	60	79	52	132%	87%	66	9%
Финансовый директор	60	65	57	108%	95%	61	2%
Исполнительный директор	60	60	54	100%	90%	57	5%
Главный бухгалтер	60	64	55	107%	92%	60	1%
Коммерческий директор	60	63	51	105%	85%	57	5%
Директор по кадрам	60	61	60	102%	100%	61	1%
Главный юрист	65	68	58	105%	89%	63	3%
Директор по производству	60	61	54	102%	90%	58	4%
ООО «Технические газы»							
Директор	55	55	52	100%	95%	54	3%
Заместитель директора по техническим вопросам	60	61	56	102%	93%	59	2%
Начальник отдела продаж	60	64	56	107%	93%	60	0%
ООО "Криогенная техника"							
Директор	60	59	58	98%	97%	59	2%
Начальник производственного цеха	55	56	55	102%	100%	56	1%
Начальник сервисного отдела	60	59	59	98%	98%	59	2%

Чтобы дать ответ на вопрос о том, насколько серьезны отклонения заданной нормы сформируем следующие значения (таблица 28).

Таблица 28

Шкала измерения степени отклонения от нормы

Отклонение (%)	Уровень отклонений	Действия в случае обнаружения отклонения
до 10	низкий	Игнорировать как допустимое в пределах выборки

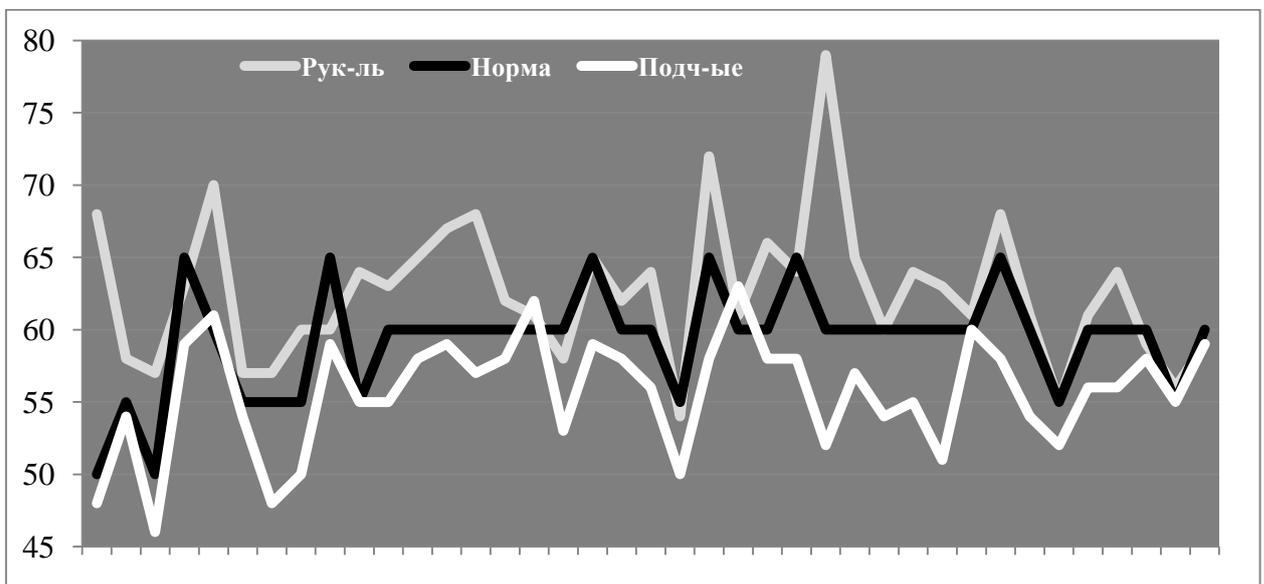
11-25	средний	Проверить на наличие повторений в подобных случаях, при их отсутствии игнорировать, при их наличии – скорректировать прогнозные данные
25-50	высокий	Внести корректировки в прогнозные данные в выявленных случаях
более 50	критический	Внести корректировки в прогнозные данные

На основании анализа полученных отклонений от прогнозных значений в таблице 27 выявлен единичный случай отклонения от нормы с уровнем значимости «средний» (14%). Так как данный случай не имеет повторений, им следует пренебречь. Все остальные полученные в ходе исследования отклонения имеют низкий уровень значимости, соответственно, все полученные в ходе исследования прогнозные данные можно рассматривать как достоверные относительно организационно-управленческих последствий.

Одновременно полученные данные позволяют сравнить восприятие роли самим руководителем и его подчиненными. Для анализа обратимся к Диаграмме 21.

Диаграмма 21

Отклонение ответов руководителей и их подчиненных от прогнозных (нормативных) значений для каждой управленческой роли



Из Диаграммы 21 следует, что почти все из опрошенных руководителей существенно завышают последствия реализации своих ролей, либо сочетаний ролей, по сравнению с нормативными (прогнозными) показателями. Все подчиненные, напротив, занижают положительные проявления исполнения ролей своими руководителями по сравнению с прогнозными значениями. Можно сделать предположение о том, что руководителю свойственно воспринимать свои действия в качестве наилучших, должных. Подчиненные, со своей стороны, наоборот, пытаются объяснить причины неудач в выполнении планов, поставленных задач и пр. внешним давлением, например, неправильным распределением ресурсов, неверной схемой принятия решений руководителем, постановкой недостижимых целей и т.п. Таблица 27 и диаграмма 21 в некоторой степени проясняют зависимость между самооценкой результатов своей работы руководителем и оценкой данной работы подчиненными. Очень осторожно можно утверждать, что если руководитель оценивает сам свою работу близко к норме, то и подчиненные оценивают его работу также. Если руководителю свойственно серьезно завышать свои достижения, то подчиненные дают низкую оценку его деятельности. Также, если сам руководитель недооценивает результаты своей работы, то и подчиненные рассматривают эти результаты как низкие.

Выявленные расхождения в оценках деятельности (реализации ролей руководителей) свидетельствуют о том, что для комплексного анализа ситуации в компании, получения приближенной к реальности картины, разработке рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности, необходимо руководствоваться не только позицией самих руководителей, но и исследовать другие элементы системы управления организацией, и, прежде всего, сотрудников.

Выводы по Главе 2.

Целью прикладного исследования – диагностирования конкретных профессиональных ролей руководителей – является выявление совместимости ролевого репертуара (набора) руководителей с поставленными управленческими задачами.

В основу проведения исследования положена *гипотеза* о существовании устойчивой взаимосвязи между ролевыми установками, ролевым поведением в контексте группы и взаимосвязанными с ними специфическими организационно-управленческими последствиями. Диагностирование двух первых компонентов позволило сделать выводы о третьем (сформировать прогнозные таблицы).

Для достижения цели исследование проводилось в три этапа. Вначале, на основе тестирования руководителей нижегородских компаний и проведения с ними раунда групповой дискуссии (n=18), было изучено содержание основных управленческих ролей, проанализировано их восприятие современными руководителями, получено первоначальное качественное описание (преимуществ и недостатков) каждой роли, и выявлены корреляции между крайними степенями выраженности (избыточности и недостаточности) управленческой роли и соответствующими ей организационно-управленческими последствиями.

Затем, состоялось исследование особенностей реализации управленческих ролей нижегородскими руководителями (n=348), на основании которого проверялась гипотеза о том, что современные руководители редко имеют одну ярко выраженную роль, а также анализировалась зависимость между ролевой принадлежностью руководителя и спецификой организации, в которой он работает, типом деятельности самого руководителя, гендерной спецификой и еще рядом иных параметров.

В-третьих, была реализована попытка разработать рекомендации для повышения социальной эффективности управленческой деятельности в двух

группах компаний (ООО «Реалтехгаз» и ООО «ЭСКО») на основе анкетного опроса руководителей и подчиненных (n=123) в восьми организациях, входящих в указанные холдинги.

Для проведения исследования был использован следующий, разработанный автором, инструментарий:

1. Модифицированный тест Ю.Базарова «Управленческие роли»;
2. Гайд проведения группой дискуссии «Преимущества и недостатки ролей руководителей»;
3. Анкетный лист «Характеристика системы управления в российских компаниях»;
4. Анкетный лист «Реализация управленческих функций в российских компаниях».

В результате первого социологического исследования было получено современная оценка содержания управленческих ролей руководителями нижегородских компаний, их сильные и слабые стороны, а так же ожидаемые (прогнозные) организационно-управленческие следствия при сильной/слабой выраженности каждой роли.

Так, «Администратор» - это ответственный, требовательный управленец. Для него имеют значение порядок, четкое соблюдение формальностей и регламентов, но, одновременно ему присущи такие черты как чрезмерная бюрократизация деятельности, превышение должностных полномочий, авторитаризм. Если роль выражена слабо, то может пострадать качество выпускаемой продукции, неэффективным будет расход ресурсов. В случае, если роль сильно выражена в процессе управления присутствует чрезмерная рационализация, ресурсы выделяются лишь на профильные цели, в коллектив вводится правило беспрекословного подчинения.

«Организаторы» внимательны к протекающим процессам, стараются выполнить задания качественно, что нередко замещает основную цель деятельности. Они плохие координаторы, тратят много времени на распределение задач между сотрудниками и любят в одиночку принимать

решения. Если роль выражена слабо, то возможно снижение производительности труда, а в самой группе может возникнуть проблема со взаимопониманием и организацией деятельности. В случае сильной выраженности роли происходит минимизация творческого подхода к решению поставленных задач, много времени уходит на решение внутригрупповых проблем.

«*Руководитель*» располагают к доверию, он общителен, харизматичен, однако, склонен идеализировать свободные отношения, что может привести к недисциплинированности и преобразованию деловых отношений в межличностные. Если его роль выражена слабо, страдает мотивация сотрудников, отношения перерастают в формальные, и не уделяется достаточного внимания обучению персонала. Если роль сильно выражена, возникает чрезмерная критичность в вопросе подбора персонала, группа закичивается на поиске инноваций, обстановка мало напоминает рабочую, а сам руководитель показывает чрезмерную степень самоидентификации с ролью и идеализирует ее.

«*Управленец*» отличается нестандартным мышлением, авантюризмом, способностью улавливать возможности, однако при этом отсутствует должное внимание к людям и деталям. В случае слабого выражения роли процесс управления становится поверхностным, у управленца доминируют корыстные мотивы, поэтому инновации внедряются с существенным опозданием, часто его решения просты и легко читаются конкурентами. Если роль выражена ярко, то управленец закичен на сборе информации, процесс становится экспериментальным, а решения – чересчур рискованными.

В результате анализа данных тестирования руководителей и групповой дискуссии были так же составлены анкеты для опроса руководителей и их подчиненных с целью исследования особенности реализации профессиональных управленческих ролей современных руководителей

В изученной выборке нижегородских руководителей присутствовали все охарактеризованные роли: руководитель (31%), управленец (28%), организатор

(23%) и администратор (17%). У 79% из них оказалось сложным выявить одну ярко выраженную роль, что позволило подтвердить гипотезу о том, что у современных руководителей в большинстве случаев преобладает не одна, а несколько ролей.

В результате, на основании авторской методики парных сравнений, было выявлено и охарактеризовано шесть комбинаций профессиональных ролей руководителей: Управленец – Администратор (У-А), Управленец – Организатор (У-О), Управленец – Руководитель (У-Р), Администратор – Организатор (А-О), Администратор – Руководитель (А-Р), Организатор – Руководитель (О-Р).

Наиболее часто встречающимися комбинациями ролей среди опрошенных были сочетания ролей «Организатор-Руководитель» (30%) и «Управленец-Администратор» (24%). И, наоборот, меньше оказалось сочетаний «Администратор-Организатор» (7%) и «Администратор-Руководитель» (8%).

Сочетания ролей руководителей, а также их преимущества и недостатки, оценивались в разных областях, в которых они эффективны или нет, что позволило анализировать соответствие ролевого репертуара должностным обязанностям. Так, сочетание «Организатор-Руководитель» наиболее эффективно при проведении командной и проектной работы на уровне линейного управления и в среднем звене иерархии власти в компании. Наиболее важными качествами такого управленца являются гибкость, коммуникабельность, внимание к подчиненным и их способностям. Руководители, обладающие сочетанием «Управленец-Администратор» эффективны лишь в самостоятельной работе, не в командной. Их лучше использовать в роли глав филиалов компаний. Сочетание «Управленец-Организатор» наиболее эффективно для компаний с нетиповыми проектами, в ситуациях кризиса, а так же на стадии открытия бизнеса. Обладатели сочетания «Управленец-Руководитель» являются эффективными менеджерами по персоналу и продажам. Сочетание «Администратор-Организатор» наиболее

эффективно в производстве, финансах, различной аналитике. Руководителей с сочетанием «Администратор-руководитель» не стоит распределять в такие отделы, как маркетинг, продажи, учет, однако, незаменимы в политических структурах и отделах, а так же в роли антикризисного управляющего.

В ходе исследования выявлены *гендерные особенности* ролевого распределения. Так доля женщин, не имеющих одной ярко выраженной роли, значительно выше (90% от общего числе женщин, принявших участие в опросе), чем мужчин (62%). У мужчин-руководителей доминируют сочетания «Управленец-Администратор», «Управленец-Организатор и «Управленец-Руководитель». Среди руководителей-женщин больше всего сочетаний «Администратор-Руководитель» и «Управленец-Организатор». Если оценивать доминантные роли руководителей (без сочетаний), то роли руководителей-мужчин редко встречаются у руководителей-женщин, и, наоборот, роли женщин-руководителей не распространены у мужчин. В целом, управленческая команда будет более оптимальной и эффективной, если в нее будут включаться представители и мужского, и женского пола.

Анализ зависимости *между формой собственности и размером компаний и ролевой принадлежностью* руководителей показал, что в частных компаниях преобладают руководители, практикующие сочетания ролей, в корпоративных компаниях сочетание ролей руководителей менее выражено, а в государственных компаниях сочетаний меньше всего. Также, в частных компаниях распределение ролей практически равномерное, в корпорациях присутствует явное доминирование роли «Администратор», в государственных учреждениях - «Организатор». В крупных компаниях с большим количеством подчиненных оказалось сложнее использовать разные стили руководства и разные методы, чем в малых компаниях. Скорее всего, в крупных компаниях руководители чаще придерживаются единых стандартов, стиля управления и принципов делегирования.

Распределение ролей между руководителями напрямую связано и с *иерархией управления*. Так, исполнение роли «Администратор» очень редко

встречается на весомых и ответственных постах. Напротив, «Руководитель» занимает наивысшие управленческие должности. Чем выше занимаемый руководителем пост, тем реже встречаются среди них обладатели одной ярко выраженной роли и все чаще начальникам свойственно сочетание ролей. Так, все сочетания с ролью «Руководитель», представлены на высших должностных позициях, не ниже должности «руководитель отдела», сочетание «Администратор-Организатор», наоборот, свойственно линейному управлению.

Ролевое распределение коррелирует со сферами, в которых действуют организации. В производстве, науке и образовании, общественном питании наблюдается практически равномерное распределение ролей. В торговле, проектировании и инжиниринге, в сфере предоставления профессиональных услуг практически отсутствуют руководители на управленческих позициях, организаторы необходимы во всех сферах деятельности, причем в весомой степени. Ролевые сочетания преобладают в тех отраслях, которые связаны с контактами с людьми, там, где значение имеет человеческий фактор и практикуется клиентоориентированный подход. Наоборот, редко встречаются ролевые сочетания в промышленности, IT, связи и телекоммуникациях.

Выявлены следующие взаимосвязи ролевого распределения и рода деятельности руководителей. Так, те руководители, которые задействованы в принятии управленческих решений, во взаимодействиях с клиентами и в творческих разработках, наиболее часто сочетают управленческие роли. У руководителей, занимающихся творческими разработками, чаще встречаются сочетания ролей «Управленец-Организатор» и «Управленец-Руководитель», в области логистики – «Организатор-Руководитель», в сфере управленческих решений и во взаимодействии с клиентами – «Управленец-Руководитель», в производстве, в учете и аналитике преобладают руководители с сочетанием ролей «Администратор-Руководитель», в информационной и технологической поддержке - «Управленцы-Организаторы» и «Администраторы-Организаторы»

На основании осуществленного анализа теоретической литературы и прикладных исследований предложена авторская методика диагностики

управленческих ролей в организации с целью повышения эффективности управленческой деятельности:

1. Определить ролевую принадлежность руководителей организации (всех членов управленческой команды) посредством тестирования.
2. Выявить слабые и сильные стороны роли каждого руководителя с точки зрения его ролевой принадлежности.
3. Проанализировать ролевые сочетания, выявить преимущества и недостатки сочетаний, провести анализ соответствия роли руководителя занимаемой должности.
4. Составить прогноз организационно-управленческих последствий в подконтрольных руководителю подразделениях.
5. Провести анкетирование руководителя и его подчиненных с целью выявления средних значений в оценках деятельности руководителя той или иной ролевой принадлежности в реальных условиях.
6. Провести анализ сбалансированности управленческой команды, ее потенциала, сильных и слабых сторон, соответствия ролей текущим и стратегическим задачам.
7. Разработать рекомендации по повышению эффективности управленческой деятельности в компании.

По итогам проведенного анализа руководителей в исследуемых группах компаний ООО «Реалтехгаз» и ООО «ЭСКО» на основе разработанных автором прогнозных таблиц, для каждого руководителя были определены наиболее выраженные сильные и слабые стороны, которые были соотнесены с содержанием и особенностями модели бизнеса, текущими и стратегическими задачами и должностными обязанностями. Так же проанализирована сбалансированность управленческих ролей в команде: насколько члены управленческой команды компенсируют слабые стороны друг друга, нет ли чрезмерной выраженности какой-либо роли, либо недостаточности другой и как это может повлиять на деятельность и результаты компании.

В ходе исследования удалось подтвердить достоверность аналитических прогнозных организационно-управленческих последствий. Особенностью данного исследования является реализация шагов 5-7 авторской методики.

В итоге было выяснено, что, во-первых, почти все из опрошенных руководителей завышают значение принятой роли, либо сочетания ролей по сравнению с нормативными (прогнозными) показателями, а все подчиненные, наоборот, занижают положительные результаты реализации ролей своими руководителями. Во-вторых, руководитель всегда считает, что выполняет свои обязанности наилучшим образом, тогда как подчиненные пытаются объяснить причины неудач неправильным стилем руководства. В-третьих, такие расхождения должны учитываться в комплексном анализе ситуации в компании, для получения приближенной к реальности картины и для дальнейшей разработки рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности.

Заключение

Современный руководитель является важным звеном организационно-управленческой системы. Он способен прямо или косвенно повлиять на все взаимосвязанные между собой сферы деятельности организации. Саму *организацию* можно рассматривать как комплексную систему, которая включает следующие главные элементы и подсистемы: руководство, персонал, цели, структуры, технологии, управление, процессы и ресурсы. Основываясь на результатах научных исследований, под «*системой*» понимаем целое, состоящее из двух или более присущих ей частей (элементов), которое имеет одну или более функцию и выполняет ее; может воздействовать на поведение или на свойства системы как целого. *Система управления* как часть открытой системы характеризуется тем, что выполняет управленческую функцию в отношении управляемой системы и ее элементов для достижения целей деятельности при наличии ограничений, то есть условий ее существования. Таким образом, *система управления организацией* – это совокупность форм социального взаимодействия и объединения людей, осуществляющих процесс управления в рамках заданных ограничений в направлении достижения целей деятельности организации.

Одним из влиятельных направлений в социологии управления в настоящее время является *изучение эффективности системы управления* в организациях, которое получило название «*организационной диагностики*». Наиболее востребованными моделями диагностирования организаций являются модель «шести ячеек» Вайсборда и модель Берка-Литвина. Применение их на практике дает возможность составить впечатление о текущем положении компании, но не позволяет исследовать ее динамику.

Данная диссертационная работа направлена на изучение эффективности деятельности одного из самых важных элементов в системе управления организацией - *субъектов управления и управленческой деятельности*. К ним относятся, прежде всего, руководители. Поэтому их *профессиональные роли*, а также непосредственные организационно-управленческие последствия,

возникающие в процессе реализации этих ролей, являются предметом изучения в предлагаемом исследовании.

Профессиональные роли в социальных науках представлены как разновидность *социальных ролей*. Такая роль, характеризуемая как динамическая сторона социального статуса, связана с набором норм, относится к ситуациям социального взаимодействия, в которых личность регулярно демонстрирует некие формы поведения, или стереотипы, соответствующие ожиданиям других людей. Профессиональная роль как конвенциональный тип ориентируется на предписания, которые управленец должен исполнять в каждом конкретном случае. «Играя свою роль» руководитель ведет себя в соответствии с внутриорганизационными нормами, а также ориентируется на общие нормы поведения, свойственные этому статусу. Чем более длительный период времени существует организация, тем привычнее для окружающих является исполнение руководителем его доминирующей роли и тем сложнее изменить сложившийся стереотип поведения. Поскольку социальная роль – это еще и система ожиданий самого индивида, занимающего определенное место в обществе, то руководитель в своем профессиональном поведении и принятии решений ориентируется еще и на собственные установки, жизненные принципы и ожидания.

Для обоснованного эмпирического изучения ролевого поведения руководителей введем *базовую теоретическую схему*, был осуществлен сравнительный анализ современных ролевых моделей управления (И. Адизеса, Т.Ю. Базарова, Е.Н. Емельянова и С.Е. Поварничиной, Г. Минцберга, П. Херси и К. Бланшара, Марджерисона-МакКенна, Ф.Фидлера, М.Белбина, Врума, Йеттона и Яго, Блейка и Моутона, Танненбаума и Шмидта) на основании восьми количественных и качественных критериев. Наиболее приближенной к цели диагностики профессиональных ролей руководителей оказались *модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова*, а также *модель управленческой деятельности Г.П. Щедровицкого*. В которых предлагаются *четыре базовые роли* («Руководитель», «Администратор», «Организатор», «Управленец»),

охватывающие четыре основных элемента системного менеджмента (процессы деятельности, организационные структуры, ресурсы, способы деятельности).

Исследование эффективности реализации ролей руководителей в современных организациях возможно на основании организационной диагностики, что требует выбора ее *методологических принципов и технологий*. В целом, диагностика представляет собой систематический сбор и анализ информации о состоянии организации с целью выявления проблем функционирования, а также определения путей и резервов для их преодоления. В рамках данной работы, диагностика еще рассматривается как важный этап системы подготовки управленческих решений, итоги которого предшествуют по времени и, тем самым, определяют содержание организационных структурных изменений. *Диагностика как часть или тип социальной технологии*, фаза комплексного обследования организации, позволяет фиксировать некоторое текущее состояние по определённым параметрам и оценивать его с позиции представлений о нормативном состоянии. Таким образом, цель диагностики – это описание состояния и прогнозирование будущей ситуации. Ее спецификой является внимание к эмпирической целостности объекта исследования и его индивидуальным особенностям, она направлена на выявление проблем конкретной организации, и на поиск путей их устранения в предлагаемых условиях. Как процесс диагностика включает фазу получения информации о состоянии объекта посредством использования совокупности методов и средств по оценке деятельности или состояния объекта исследования, затем фазу выявления патологии и его оценку (диагностирование). Конечным результатом процесса является набор рекомендаций для совершения необходимых изменений.

В современной научной литературе выделяется три теоретических подхода для обоснования методологии организационной диагностики: нормативный, ситуационный и проблемный. В данной диссертационной работе использованы элементы всех трех подходов, или перекрестный подход, сочетающий признаки разных методологий. Использование нормативистских

теорий позволили при разработке критериев оценки реализации ролей руководителей задать «относительную норму» в поведении руководителя, что позволило сформировать контроль над результатом и формализовать итоговые показатели. В рамках проблемного подхода была осуществлена попытка исследовать причинно-следственные связи между поведением руководителей и их организационными основаниями. Ситуационный анализ позволил проиллюстрировать и подчеркнуть важность взаимодействия между руководителем, подчиненными и контекстом.

Целью прикладного исследования – диагностирования конкретных профессиональных ролей руководителей – является выявление совместимости ролевого репертуара (набора) руководителей с поставленными управленческими задачами.

В основу проведения исследования была положена *гипотеза* о существовании устойчивой взаимосвязи между ролевыми установками, ролевым поведением в контексте группы и взаимосвязанными с ними специфическими организационно-управленческими последствиями. Диагностирование одного из этих трех компонентов позволило сделать выводы о двух других.

Для достижения цели было проведено три этапа диагностического исследования. Во-первых, на основе тестирования руководителей нижегородских компаний и проведения с ними раунда групповой дискуссии (n=18) было изучено содержание основных управленческих ролей, проанализировано их восприятие современными руководителями, получено первоначальное качественное описание (преимуществ и недостатков) каждой роли, и выявлены корреляции между крайними степенями выраженности (избыточности и недостаточности) управленческой роли и соответствующими ей организационно-управленческими последствиями. Во-вторых, проведено исследование особенностей реализации управленческих ролей современными руководителями (n=348), на основании которого проверялась гипотеза о том, что современные руководители редко имеют одну ярко выраженную роль, а

также анализировалась зависимость между ролевой принадлежностью руководителя и спецификой организации, в которой он работает, типом деятельности самого руководителя, гендерной спецификой и еще рядом иных параметров. В-третьих, была реализована попытка разработать рекомендации для повышения социальной эффективности управленческой деятельности в двух группах компаний (ООО «Реалтехгаз» и ООО «ЭСКО») на основе анкетного опроса руководителей и подчиненных (n=123) восьми организаций, входящих в указанные холдинги.

В итоге исследований получены следующие эмпирические данные и обобщающие результаты.

1. Охарактеризованы основные роли руководителя и организационно-управленческие последствия в случае сильной/слабой выраженности роли. Так, «Администратор» - это ответственный, требовательный управленец. Для него имеют значение порядок, четкое соблюдение формальностей и регламентов, но, одновременно ему присущи такие черты как чрезмерная бюрократизация деятельности, превышение должностных полномочий, авторитаризм. Если роль выражена слабо, то может пострадать качество выпускаемой продукции, неэффективным будет расход ресурсов. В случае, если роль сильно выражена в процессе управления присутствует чрезмерная рационализация, ресурсы выделяются лишь на профильные цели, в коллектив вводится правило беспрекословного подчинения. «Организаторы» внимательны к протекающим процессам, стараются выполнить задания качественно, что нередко замещает основную цель деятельности. Они плохие координаторы, тратят много времени на распределение задач между сотрудниками и любят в одиночку принимать решения. Если роль выражена слабо, то возможно снижение производительности труда, а в самой группе может возникнуть проблема со взаимопониманием и организацией деятельности. В случае сильной выраженности роли происходит минимизация творческого подхода к решению поставленных задач, много времени уходит на решение внутригрупповых проблем. «Руководитель» располагают к доверию, он общителен,

харизматичен, однако, склонен идеализировать свободные отношения, что может привести к недисциплинированности и преобразованию деловых отношений в межличностные. Но, одновременно, такие управленцы. Если его роль выражена слабо, страдает мотивация сотрудников, отношения перерастают в формальные, и не уделяется достаточного внимания обучению персонала. Если роль сильно выражена, возникает чрезмерная критичность в вопросе подбора персонала, группа заикливается на поиске инноваций, обстановка мало напоминает рабочую, а сам руководитель показывает чрезмерную степень самоидентификации с ролью и идеализирует ее. «Управленец» отличается нестандартным мышлением, авантюризмом, способностью улавливать возможности, однако при этом отсутствует должное внимание к людям и деталям. В случае слабого выражения роли процесс управления становится поверхностным, у управленца доминируют корыстные мотивы, поэтому инновации внедряются с существенным опозданием, часто его решения просты и легко читаются конкурентами. Если роль выражена ярко, то управленец заиклен на сборе информации, процесс становится экспериментальным, а решения – чересчур рискованными.

2. В изученной выборке исследуемых руководителей присутствовали все охарактеризованные роли: руководитель (31%), управленец (28%), организатор (23%) и администратор (17%). У 79% из них оказалось сложным выявить одну ярко выраженную роль, что позволило подтвердить гипотезу о том, что у современных руководителей в большинстве случаев преобладает не одна, а несколько ролей. В результате, на основании авторской методики парных сравнений, было выявлено шесть различных *комбинаций профессиональных ролей руководителей*: Управленец – Администратор (У-А), Управленец – Организатор (У-О), Управленец – Руководитель (У-Р), Администратор – Организатор (А-О), Администратор – Руководитель (А-Р), Организатор – Руководитель (О-Р). Наиболее часто встречающимися комбинациями ролей среди опрошенных были сочетания ролей «Организатор-Руководитель» (30%) и «Управленец-Администратор» (24%). И, наоборот, меньше оказалось

сочетаний «Администратор-Организатор» (7%) и «Администратор-Руководитель» (8%).

3. *Сочетания ролей* руководителей, а также их преимущества и недостатки, оценивались в разных областях, в которых они эффективны или нет, что позволило анализировать соответствие ролевого репертуара должностным обязанностям. Так, сочетание «Организатор-Руководитель» наиболее эффективно при проведении командной и проектной работы на уровне линейного управления и в среднем звене иерархии власти в компании. Наиболее важными качествами такого управленца являются гибкость, коммуникабельность, внимание к подчиненным и их способностям. Руководители, обладающие сочетанием «Управленец-Администратор» эффективны лишь в самостоятельной работе, не в командной. Их лучше использовать в роли глав филиалов компаний. Сочетание «Управленец-Организатор» наиболее эффективно для компаний с нетиповыми проектами, в ситуациях кризиса, а так же на стадии открытия бизнеса. Обладатели сочетания «Управленец-Руководитель» являются эффективными менеджерами по персоналу и продажам. Сочетание «Администратор-Организатор» наиболее эффективно в производстве, финансах, различной аналитике. Руководителей с сочетанием «Администратор-руководитель» не стоит распределять в такие отделы, как маркетинг, продажи, учет, однако, незаменимы в политических структурах и отделах, а так же в роли антикризисного управляющего.

4. В ходе исследования выявлены *гендерные особенности* ролевого распределения. Так доля женщин, не имеющих одной ярко выраженной роли, значительно выше (90% от общего числе женщин, принявших участие в опросе), чем мужчин (62%). У мужчин-руководителей доминируют сочетания «Управленец-Администратор», «Управленец-Организатор и «Управленец-Руководитель». Среди руководителей-женщин больше всего сочетаний «Администратор-Руководитель» и «Управленец-Организатор». Если оценивать доминантные роли руководителей (без сочетаний), то роли руководителей-мужчин редко встречаются у руководителей-женщин, и, наоборот, роли

женщин-руководителей не распространены у мужчин. В целом, управленческая команда будет более оптимальной и эффективной, если в нее будут включаться представители и мужского, и женского пола.

5. Анализ зависимости *между формой собственности и размером компаний и ролевой принадлежностью* руководителей показал, что в частных компаниях преобладают руководители, практикующие сочетания ролей, в корпоративных компаниях сочетание ролей руководителей менее выражено, а в государственных компаниях сочетаний меньше всего. Также, в частных компаниях распределение ролей практически равномерное, в корпорациях присутствует явное доминирование роли «Администратор», в государственных учреждениях - «Организатор». В крупных компаниях с большим количеством подчиненных оказалось сложнее использовать разные стили руководства и разные методы, чем в малых компаниях. Скорее всего, в крупных компаниях руководители чаще придерживаются единых стандартов, стиля управления и принципов делегирования.

6. Распределение ролей между руководителями напрямую связано и с *иерархией управления*. Так, исполнение роли «Администратор» очень редко встречается на весомых и ответственных постах. Напротив, «Руководитель» занимает наивысшие управленческие должности. Чем выше занимаемый руководителем пост, тем реже встречаются среди них обладатели одной ярко выраженной роли и все чаще начальникам свойственно сочетание ролей. Так, все сочетания с ролью «Руководитель», представлены на высших должностных позициях, не ниже должности «руководитель отдела», сочетание «Администратор-Организатор», наоборот, свойственно линейному управлению.

7. Ролевое распределение коррелирует со сферами, в которых действуют организации. В производстве, науке и образовании, общественном питании наблюдается практически равномерное распределение ролей. В торговле, проектировании и инжиниринге, в сфере предоставления профессиональных услуг практически отсутствуют руководители на управленческих позициях, организаторы необходимы во всех сферах деятельности, причем в весомой

степени. Ролевые сочетания преобладают в тех отраслях, которые связаны с контактами с людьми, там, где значение имеет человеческий фактор и практикуется клиентоориентированный подход. Наоборот, редко встречаются ролевые сочетания в промышленности, IT, связи и телекоммуникациях.

8. Выявлены следующие взаимосвязи ролевого распределения и рода деятельности руководителей. Так, те руководители, которые задействованы в принятии управленческих решений, во взаимодействиях с клиентами и в творческих разработках, наиболее часто сочетают управленческие роли. У руководителей, занимающихся творческими разработками, чаще встречаются сочетания ролей «Управленец-Организатор» и «Управленец-Руководитель», в области логистики – «Организатор-Руководитель», в сфере управленческих решений и во взаимодействии с клиентами – «Управленец-Руководитель», в производстве, в учете и аналитике преобладают руководители с сочетанием ролей «Администратор-Руководитель», в информационной и технологической поддержке - «Управленцы-Организаторы» и «Администраторы-Организаторы».

На основании осуществленного анализа теоретической литературы и прикладных исследований предложим авторскую методику диагностики управленческих ролей в организации с целью повышения эффективности управленческой деятельности. Всего необходимо осуществить семь этапов:

1. Определить ролевую принадлежность руководителей организации (всех членов управленческой команды) посредством тестирования.
2. Выявить слабые и сильные стороны роли каждого руководителя с точки зрения его ролевой принадлежности.
3. Проанализировать ролевые сочетания, выявить преимущества и недостатки сочетаний, провести анализ соответствия роли руководителя занимаемой должности.
4. Составить прогноз организационно-управленческих последствий в подконтрольных руководителю подразделениях.

5. Провести анкетирование руководителя и его подчиненных с целью выявления средних значений в оценках деятельности руководителя той или иной ролевой принадлежности в реальных условиях.
6. Провести анализ сбалансированности управленческой команды, ее потенциала, сильных и слабых сторон, соответствия ролей текущим и стратегическим задачам.
7. Разработать рекомендации по повышению эффективности управленческой деятельности в компании.

На основании разработанной методике было проведено исследование руководящих работников в группах компаний ООО «Реалтехгаз» и ООО «ЭСКО». В его ходе удалось подтвердить достоверность аналитических прогнозных организационно-управленческих последствий. Особенностью данного исследования является реализация шагов 5-7 авторской методики. В итоге было выяснено, что, во-первых, почти все из опрошенных руководителей завышают значение принятой роли, либо сочетания ролей по сравнению с нормативными (прогнозными) показателями, а все подчиненные, наоборот, занижают положительные результаты реализации ролей своими руководителями. Во-вторых, руководитель всегда считает, что выполняет свои обязанности наилучшим образом, тогда как подчиненные пытаются объяснить причины неудач неправильным стилем руководства. В-третьих, такие расхождения должны учитываться в комплексном анализе ситуации в компании, для получения приближенной к реальности картины и для дальнейшей разработки рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности. Таким образом, для всесторонней оценки профессиональных ролей руководителей необходимо в дальнейшем исследовать иные важные элементы системы управления организацией.

Библиография

1. Аванесов, В.С. Тесты в социологическом исследовании [Текст] / В.С.Аванесов. – М.: Наука, 1982.
2. Адизес, И.К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует [Текст] / И.К.Адизес. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
3. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И.К.Адизес. – СПб.: Питер, 2013. – 384 с.
4. Акофф, Р. Искусство решения проблем [Текст] / Р.Акофф; пер. с англ. - М., 1982.
5. Альтшулер, И. Бизнес как система-2. Панорама идей и методов [Текст] / И.Альтшулер, А.Городнов. – СПб.: Питер, 2011. – 256 с.
6. Андреева, Г.М. Актуальные проблемы социальной психологии [Текст] / Г.М.Андреева. - М., 1988.
7. Андреева, Г.М. Психология социального познания [Текст] / Г.М.Андреева. - М., 2007.
8. Андреева, Г.М. Социальная психология [Текст] / Г.М.Андреева. - М., 1996.
9. Асеев, В.Г. Социальные нормативы и социальное планирование [Текст] / В.Г.Асеев, О.И.Шкаратан. – М.: Профиздат, 1984.
10. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление [Текст] / В.Г.Афанасьев. - М.: Политиздат, 1981.
11. Афанасьев, В.Г. Системность и общество [Текст] / В.Г.Афанасьев. - М.: Политиздат, 1980.
12. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю.Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2010.
13. Беккер, Г. Современная социологическая теория в ее преемственности и изменении [Текст] / Г.Беккер, А.Босков. - М., 1961.
14. Белбин, Р.М. Команды менеджеров [Текст] / Р.М.Белбин. – М.: Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», 2009. - 238 с.

15. Белогуров, В. Основы управления [Текст] / В.Белогуров. - Харьков: Консум, 2003.
16. Белых, О.Б. Проблемная ситуация как источник социального отклонения [Текст] / О.Б.Белых // Теоретическая и прикладная социальная технология: сборник научных статей. – Вып. 1 – Белгород: Изд. центр «Логия», 2003.
17. Берг, А.И. Кибернетика — наука об оптимальном управлении [Текст] / А.И.Берг. - М. - Л.: Энергия, 1964.
18. Бергер, П. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания [Текст] / П.Бергер, Т.Лукман. – М.: Медиум, 1995.
19. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры [Текст] / Э.Берн. - СПб.: Питер, 1992.
20. Берн, Э. Трансактный анализ в психотерапии. Системная, индивидуальная и социальная психотерапия [Текст] / Э.Берн. – М.: Академический рост, 2006.
21. Берталанфи, Л. Общая теория систем — обзор проблем и результатов [Текст] / Л.Берталанфи // Системные исследования: ежегодник. — М., 1969.
22. Берталанфи, Л. Общая теория систем: критический обзор [Текст] / Л.Берталанфи // Исследования по общей теории систем. — М., 1969.
23. Бешелев, С.Д. Математико-статистические методы экспертных оценок DJV [Текст] / С.Д.Бешелев, Ф.Г.Гурвич. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Статистика, 1980. – 263 с.
24. Блумер, Г. Коллективное поведение [Текст] / Г.Блумер // Американская социологическая мысль. - М., 1994.
25. Бобнева, М.И. Социальные нормы и регуляция поведения / М.И.Бобнева, Е.В.Шорохова. – М.: Наука, 1978. – 312 с.
26. Богданов, А.А. Всеобщая организационная наука (тектология) [Текст] / А.А.Богданов. — М., 1965.
27. Богданов, А.А. Очерки всеобщей организационной науки [Текст] / А.А.Богданов . — Самара, 1921.

28. Борисова, С.Е. Деловая игра как метод социально-психологического тренинга [Текст] / С.Е.Борисова // Вопросы психологии. – 1999. - № 4.
29. Буюва, Л.П. Социальная среда и сознание личности [Текст] / Л.П.Буюва. - М., 1967.
30. Вебер, М. Избранные произведения [Текст] / М.Вебер; пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н.Давыдова; предисл. П.П.Гайденко; коммент. А.Ф.Филиппова. - М.: Прогресс, 1990.
31. Вебер, М. О некоторых категориях понимающей социологии [Текст] / М.Вебер // Избранные произведения. - М., 1990.
32. Вебер, М. Основные социологические понятия [Текст] / М.Вебер // Избранные произведения. - М., 1990.
33. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента. Конспект лекций [Текст] / Г.Я.Гольдштейн. - Таганрог: ТРТУ, 1997.
34. Гидденс, Э. Социология [Текст] / Э.Гидденс. - М., 2005.
35. Гоффман, Э. Представление себя другим в повседневной жизни [Текст] / Э.Гоффман. - М., 2000.
36. Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Д.Нортон, Р.Каплан. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. - 320 с.
37. Данакин, Н.С. Технология разрешения социальных конфликтов (спецкурс) [Текст] / Н.С.Данакин, Л.Я.Дятченко // Социологические исследования. - 1993. - № 9. - С. 103-112.
38. Дебор, Ги Эрнест. Общество спектакля [Текст] / Ги Эрнест Дебор. - М., 2000.
39. Дудченко, В.С. Из опыта подготовки профессиональных консультантов в России [Текст] / В.С.Дудченко // Социологические исследования. - 1996. - № 5.
40. Дудченко, В.С. Решение региональных проблем игровыми методами [Текст] / В.С.Дудченко, И.К.Масалков // Социологические исследования. - 1991. - № 7.

41. Дюркгейм, Э. О разделении общественного труда [Текст] / Э.Дюркгейм. - М., 1991.
42. Дюркгейм, Э. Социология и социальные науки [Текст] / Э.Дюркгейм. - М: Канон, 1995. - 350 с.
43. Дюркгейм, Э. Социология. Ее предмет, метод, назначение [Текст] / Э.Дюркгейм. - М., 1995.
44. Дятлов, А.Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии [Текст]: учебник / А.Н.Дятлов, М.В.Плотников, И.А.Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
45. Екатеринославский, Ю.Н. Управленческие ситуации. Анализ и решения [Текст] / Ю.Н.Екатеринославский. – М.: Экономика, 1988.
46. Емельянов, Е.Н. Психология Бизнеса [Текст] / Е.Н.Емельянов, С.Е.Поварницына. – М.: АРМАДА, 1998.
47. Журавлев, А.Л. Стиль руководства по управлению социально-психологическим климатом производственного коллектива [Текст] / А.Л.Журавлев // Социально-психологический климат коллектива. Теория и методы изучения. - М., 1979.
48. Журавлев, А.Л. Социально-психологические основы опосредованных методов руководства [Текст] / А.Л.Журавлев // Психологические механизмы регуляции социального поведения. – М., 1979.
49. Журавлев, А.Л. Факторы формирования стиля руководства производственным коллективом [Текст] / А.Л.Журавлев // Социально-психологические проблемы производственного коллектива. – М., 1993.
50. Журавлев, А.Л. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом [Текст] / А.Л.Журавлев, В.Ф.Рубахин, В.Г.Шорин. – М., 1961.
51. Захарова Л.Н. Стиль принятия решения как показатель профессионализма менеджера // Л.Н. Захарова «Акмеология». -2007. –№ 3. –Спец. выпуск, посвященный IV Международной научной конференции «Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека». - Т.2., С. 36-39

52. Захарова Л.Н. Особенности принятия решений в организационных условиях разного типа // Л.Н. Захарова Материалы Всероссийской научной конференции с иностранным участием «Современная психология мышления: смысл в познании», посвященная 75-летию со дня рождения выдающегося психолога О.К.Тихомирова. М: МГУ 17-18 октября 2008 г. С.265-269
53. Захарова Л.Н., Коробейникова Е.В. Личностные особенности эффективных менеджеров в организационно-психологических условиях разного типа//Захарова Л.Н., Коробейникова Е.В. Вестник ГУУ, № 17, 2011, с.34-38
54. Захарова Л.Н., Коробейникова Е.В. Психологические детерминанты процесса обновления управленческих кадров// Захарова Л.Н., Коробейникова Е.В Прикладная психология как ресурс социально-экономического развития России в условиях преодоления глобального кризиса Материалы II межрегиональной научно-практической конференции 11-13 ноября 2010. М.: МГУ. Кн.2. С. 10-12
55. Зиммель, Г. Социальная дифференциация [Текст] / Г.Зиммель // Избранное. – Т. 2. - М., 1996.
56. Зинченко, В.П. Человек развивающийся. Очерки российской психологии [Текст] / В.П.Зинченко, Е.Б.Моргунов. – М.: Наука, 1994. - 400 с.
57. Зуб, А. Стратегический менеджмент [Текст]: глоссарий по книге / А.Зуб. - М., 2002.
58. Кон, И.С. В поисках себя. Личность и её самосознание [Текст] / И.С.Кон. - М.: Политиздат, 1984. - 336 с.
59. Кон, И.С. Социологическая психология [Текст] / И.С.Кон. - Воронеж: МОДЭК, 1999. - 560 с.
60. Кон, И.С. Люди и роли [Текст] / И.С.Кон // Новый мир. - 1970. - № 12. - С. 168-191.
61. Кон, И.С. Социология личности [Текст] / И.С.Кон. - М., 1967.

62. Кордон, С.И. Организационная патология [Текст] / С.И.Кордон. - Пермь, 1997.
63. Коробейникова Елена Владимировна. Психологические детерминанты эффективности обновления управленческих кадров в условиях организационных изменений: автореферат диссертации кандидата психологических наук: 19.00.03 / Коробейникова Елена Владимировна; [Место защиты: ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова»].- Москва, 2012, 31 с.
64. Котляревский, Ю.Л. Искусство моделирования и природа игры [Текст] / Ю.Л. Котляревский, А.С.Шанцер. - М., 1992.
65. Кули, Ч.Х. Человеческая природа и социальный порядок [Текст] / Ч.Х.Кули. - М., 2001.
66. Кун, М., Эмпирическое исследование установок личности на себя [Текст] / М.Кун, Т.МакПартлед // Современная зарубежная социальная психология. Тексты. - М., 1984.
67. Линтон, Р. Личность, культура и общество [Текст] / Р.Линтон // Личность. Культура. Общество. - 2001. - Т.3. - Вып.1.
68. Линтон, Р. Культурные основания личности [Текст] / Р.Линтон // Культурология. Приоритетные направления фундаментальных исследований. - М., 2000.
69. Липатов, С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг [Текст]: учебное пособие для вузов / С.А.Липатов; под ред. Ю.М.Жукова. – М.: Аспект Пресс, 2004.
70. Макаревич, В.Н. Групповая работа как метод конструктивной социологии [Текст] / В.Н.Макаревич // Социологические исследования. - 1993. - № 7.
71. Макаревич, В.Н. Игровые методы в социологии: теория и алгоритмы [Текст] / В.Н.Макаревич. - М., 1994.
72. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В.Маслов. – М.: ИНФРА-М, 1999.

73. Менеджмент, маркетинг и экономика образования [Текст]: учебное пособие / под ред. А.П.Егоршина. –Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 624 с.
74. Мертон, Р. Явные и латентные функции [Текст] / Р.Мертон // Структурно-функциональный анализ в социологии. – 1968. - Вып. 1-3.
75. Месарович, М. Теория систем и биология: точка зрения теоретика [Текст] / М.Месарович // Системные исследования: ежегодник. - М.: Наука, 1970.
76. Мид, Дж. Аз и я [Текст] / Дж.Мид // Американская социологическая мысль. - М., 1994.
77. Мид, Дж. Интериоризованная другим самость [Текст] / Дж.Мид // Американская социологическая мысль. - М., 1994.
78. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст] / Г.Минцберг, Дж.Б.Куинн, С.Гошал; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001.
79. Морено, Дж. Социометрия и другие социальные науки [Текст] / Дж.Морено // Американская социологическая мысль. - М., 1994.
80. О'Коннор, Дж. Искусство системного мышления [Текст] / Дж.О'Коннор, И.Макдермотт. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
81. Оптнер, С. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности [Текст] / С.Оптнер. - М.: Концепт, 2006.
82. Парсонс, Т. Социальное взаимодействие [Текст] / Т.Парсонс. - М., 1998.
83. Питерс, Г. В поисках эффективного управления [Текст] / Г.Питерс, Р.Уотермен. - М.: Прогресс, 1986.
84. Платонов, Ю.П. Социальные статусы и роли [Текст] / Ю.П.Платонов. - СПб.: Элитариум, 2007.
85. Поспелов, Д.Е. Ситуационное управление: теория и практика [Текст] / Д.Е.Поспелов. – М.: Наука, 1986.
86. Пригожин, А.И. Нововведение: стимулы и препятствия [Текст] / А.И.Пригожин. – М.: Политиздат, 1989.
87. Пригожин, А.И. Современная социология организаций [Текст] / А.И.Пригожин. - М.: Интерпракс, 1995.

88. Пригожин, А.И. Методы развития организаций [Текст] / А.И.Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003.
89. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: учебник / В.П.Пугачев. -М.: Аспект - Пресс, 1998.
90. Раппопорт, В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации [Текст] / В.Ш.Раппопорт. – М.: Экономика, 1988.
91. Романова, К.С. Социальные роли во временной структуре человеческой жизнедеятельности [Текст] / К.С.Романова // Целостность человека в системе деятельности, сознания и общения. - М., 1985.
92. Сетров, М.И. Степень и высота организации систем [Текст] / М.И.Сетров // Системные исследования: ежегодник. - М.: Наука, 1969.
93. Смелзер, Н. Социология [Текст] / Н.Смелзер; пер. с англ. - М.: Феникс, 1994. – 688 с.
94. Смирнов, Э.А. Основы теории организации [Текст]: учебное пособие для вузов / Э.А.Смирнов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
95. Соколова, Е.Т. Проективные методы исследования личности [Текст] / Е.Т.Соколова. - М., 1987.
96. Сорокин, П.А. Социальная мобильность [Текст] / П.А.Сорокин. - М., 2005.
97. Сорокин, П.А. Социологические теории современности [Текст] / П.А.Сорокин. - М., 1992.
98. Социальные технологии: программа учебного курса [Текст]. - Белгород: Центр социальных технологий, 1993.
99. Стаут, Л. Управление персоналом [Текст] / Л.Стаут. – М.: Хорошая книга, 2006.
100. Стенли, Янг. Системное управление организацией [Текст] / Янг Стенли. – М.: Дело, 1992. - 455 с.
101. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В.А.Ядов. - 3-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2007. - 567 с.

102. Теория систем и системный анализ в управлении организацией [Текст]: справочник / под ред. В.Н.Волковой, А.А.Емельянова. - М.: Финансы и статистика, 2006.
103. Тернер, Дж. Структура социологической теории [Текст] / Дж.Тернер. - М., 1985.
104. Уемов, А.И. Системный подход и общая теория систем [Текст] / А.И.Уемов. - М.: Мысль, 1978.
105. Хейнхаузен, Х. Мотивация и деятельность [Текст]: в 2 т. / Х.Хейнхаузен. - М., 1986.
106. Хейс, Д. Причинный анализ в статистических исследованиях [Текст] / Д.Хейс. - М., 1981.
107. Хоманс, Дж.К. Возвращение к человеку [Текст] / Дж.К.Хоманс // Американская социологическая мысль. - М., 1994.
108. Хьюз, Э. Социальная роль и разделение труда [Текст] / Э.Хьюз // Социологические исследования. - 2009. - № 8. - С. 46-52.
109. Шакуров, Р.Х. Психология перестройки [Текст] / Р.Х.Шакуров. - Казань, 1988.
110. Шибутани, Т. Социальная психология [Текст] / Т.Шибутани. - М., 1969.
111. Шибутани, Т. Социальная психология [Текст] / Т.Шибутани. - Ростов н/Д: Феникс, 1999.
112. Штомпка, П. Социология социальных изменений [Текст] / П.Штомпка; пер. с англ.; под ред. В.А.Ядова. - М.: Аспект-Пресс, 1996. - 416 с.
113. Штомпка П. Социология: анализ современного общества [Текст] / П.Штомпка; пер. с польского С.М.Червонной. - М.: Логос, 2005.
114. Щедровицкий, Г.П. Организация, руководство, управление [Текст]: в 5 т. / Г.П.Щедровицкий. - М.: Путь, 2003. - Т.5. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: Основные понятия и принципы: курс лекций.
115. Щербина, В.В. Использование методики ГОЛ в заводской социологии [Текст] / В.В.Щербина // Социологические исследования - 1985. - № 5.

116. Щербина, В.В. Проблемы технологизации социоинженерной деятельности [Текст] / В.В.Щербина // Социологические исследования. – 1990. – № 8.
117. Щербина, В.В. Проблемы технологической защиты социоинженерной деятельности [Текст] / В.В.Щербина // Социологич. исследования. - 1994. - № 6.
118. Щербина, В.В. Проблемы формирования и применения патодиагностического подхода в социологической диагностике [Текст] / В.В.Щербина // Личность. Культура. Общество. - 2009. - Том XI. - Вып. 3, 4 (50-51).
119. Щербина, В.В. Организационное развитие [Текст]: монография / В.В.Щербина, Е.П.Попова. – М.: Шк. изд. и медиа бизнеса, 2011.
120. Эриксон, Э. Идентичность: юность и кризис [Текст] / Э.Эриксон. - М., 1996.
121. Элкин, Д. Эрик Эриксон и восемь стадий человеческой жизни [Текст] / Д.Элкин. - М., 1996.
122. Ядов, В.А. Социально-структурные общества как субъекты жизнедеятельности. [Текст] / В.А.Ядов //Социологические исследования. - 1989. - № 6. - С. 16-18.
123. Allen, V. Role theory [Text] / V.Fllen, E.Van de Vliert // Role transition. Materials of the conference. - N.Y., 1982. - V. 23.
124. Blake, R. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence [Text] / R.Blake, J.Mouton. - Houston: Gulf Publishing Co, 1964.
125. Blumer, H. Psychological import of the human group [Text] / H.Blumer // Group Relations at the Crossroads. - N.Y., 1953.
126. Burke, W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing [Text] / W.W.Burke. - 2nd ed. - Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
127. Deutsch, M. Theories in Social Psychology [Text] / M.Deutsch, R.M.Krauss. - N.Y.: L, 1965.
128. Fiedler, F.E. Leader Attitudes and Group Effectiveness [Text] / F.E.Fiedler. - Urbana IL: University of Illinois Press, 1958.

129. Fiedler, F.E. A Theory of Leadership Effectiveness [Text] / F.E.Fiedler. - New York: McGraw-Hill, 1967.
130. Fiedler, F.E. Leader Attitudes and Group Effectiveness [Text] / F.E.Fiedler. - Westport CT: Greenwood Publishing Group, 1981.
131. Fiedler, F.E. Leadership Experience and Leadership Performance [Text] / F.E.Fiedler. - Alexandria VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1994.
132. Gibbs, B. The Effects of Environment and Technology on Managerial Roles [Text] / B.Gibbs // Journal of Management. – 1994. - Vol. 20. - No. 3.
133. Good, W. The role strain theory [Text] / W.Good // American Sociological review. – 1955. - V. 20.
134. Gross, N. Explorations in role analysis [Text] / N.Gross, W.Mason, A.McEachern. - N.Y., 1958.
135. Handbook of Psychology [Text]. – 1889-1991. - Vol. 1-2.
136. Hersey, P. So you want to know your leadership style [Text] / P.Hersey, K.H.Blanchard // Training and Development. – 1974. - No. 2.
137. Hersey, P. Management of Organizational Behavior [Text] / P.Hersey, K.H.Blanchard // History of Psychology. – 1913. - Vol. 1-2.
138. Kelly, H. The social psychology of groups [Text] / H.Kelly, J.Thibault. - N.Y., 1959.
139. Margerison, C. Focus on team appraisal [Text] / C.Margerison, D.McCann, R.Davies // Team performance management an international journal. - 1995. - Vol. 1. - № 4.
140. Meltzer, B. The Chicago and Jowe schools of symbolicinteractionism [Text] / B.Meltzer, J.Petras // Symbolic Interaction. - Boston, 1972.
141. Mental Development in the Child and Race. - 1895.
142. History of Psychology. – 1913. - Vol. 1-2.
143. Merton, R. Social theory and social structure [Text] / R.Merton. - Rev. and enl. ed. - 2d print. - Glencoe (111): The Free Press, 1957.
144. Newcomb, T. The social psychology [Text] / T.Newcomb. - N.Y, 1950.

145. Organizational Alignment: The 7-S Model [Text] / Jeffrey Bradach // Harvard Business School Note, 1996.
146. Sarbin, T. Social drama [Text] / T.Sarbin // Role transition. Materials of the conference. – N.Y., 1983. - V. 23.
147. Sarbin, T. Role theory [Text] / T.Sarbin, V.Allen // The hand-book of social psychology. - N.Y., 1968.
148. Sztompka, P. The New Technological Challenge and Socialist Societies [Text] / P.Sztompka. — Kraków, 1987.
149. Sztompka, P. The Sociology of Social Change [Text] / P.Sztompka. — Oxford and Cambridge: Blackwell, 1993.
150. Sztompka, P. Trust: A Sociological Theory [Text] / P.Sztompka. — Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
151. Tannenbaum, R. How to Choose a Leadership Pattern [Text] / R.Tannenbaum, W.H.Schmidt // Harvard Business Review. – 1958. - Vol. 36 (March-April). - Pp. 95-101.
152. Ulrich, D. HR Value Proposition [Text] / D.Ulrich. - Boston: Harvard Business Press, 2005.
153. Van de Vliert, E. Role Transition as Interrole Conflict [Text] / E.Van de Vliert // Role transition. Materials of the conference. – N.Y., 1982. - V. 23.
154. Vroom, V.H. Decision Making as a Social Process. Normative and Descriptive Models of Leader Behavior [Text] / V.H.Vroom, A.G.Yago // Decision sciences. – 1974. - Vol. 5.
155. Weisbord, M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. [Text] / M.R.Weisbord. - Reading MA: Addison-Wesley, 1978.
156. Понятие и содержание системы управления [Электронный ресурс] // INFO MANAGEMENT. – Режим доступа: - http://infomanagement.ru/lekciya/Ponyatie_soderjanie_sistemi_upravleniya. - Загл. с экрана.
157. Система управления [Электронный ресурс] // Яндекс. Словари. – Режим доступа:

<http://slovari.yandex.ru/система%20управления%20это/Охрана%20труда/Система%20управления/>. – Загл. с экрана.

158. Система управления [Электронный ресурс] // Национальная экономическая энциклопедия. – Режим доступа: <http://www.vocable.ru/dictionary/776/word/sistema-upravljenija>. - Загл. с экрана.

Приложения

Приложение 1. Целевые и поддерживающие роли в модели Т.Ю. Базарова.

ЦЕЛЕВЫЕ РОЛИ	ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ РОЛИ
УПРАВЛЕНЕЦ	
<p>Продуцирование идей:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "генератор" - ориентация на новые решения, интеллектуальная активность, чувствительность к проблемной ситуации; – "мыслитель" - осмысление проблем и поиск оптимальных способов их решения. <p>Поиск информации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "эрудит" - ориентация на углубление в конкретное содержание, источник сведений и данных; – "разведчик" - сбор информации, имеющей отношение к развитию организации. <p>Ориентация на новые виды деятельности и развитие:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "предприниматель" - склонность к экспериментированию, нестандартным решениям и риску; – "инноватор" - внедрение передовых методов труда и научно-технических достижений в производство; – "антерпренер" - осуществление действий по вопросам реорганизации; – "игрок" - умение рисковать, брать ответственность на себя и выигрывать, интуитивность. 	<p>Установление связей с общественностью:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "функционер по связям" - поддержание отношений с сотрудниками других организаций; – "общественник" - участие в качестве ведущего на заседаниях и совещаниях, работа с общественными организациями; – "дипломат" - налаживание связей с другими учреждениями и их представителями. <p>Использование коммуникативных умений для достижения целей:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "политик" - мастер интриг и манипуляций, игра на противоречиях людей и столкновении их интересов.
ОРГАНИЗАТОР	
<p>Координация деятельности сотрудников и соответствии с общими целями:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "координатор" - распределение работы и функций сотрудников; – "ориентатор" - определение позиции группы по отношению к цели. <p>Анализ актуального состояния организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "аналитик" - анализ ситуации, выделение её составных частей, установление взаимосвязей, выявление приоритетов; – "разработчик" - детализация общих принципов, доведение 	<p>Организация групповой работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "распределитель ролей" - ответственность за внутригрупповые отношения и оптимальное оформление процессов групповой деятельности; – "диспетчер" - обеспечение работой сотрудников в соответствии с их профессиональными и личностными качествами.

ЦЕЛЕВЫЕ РОЛИ	ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ РОЛИ
<p>сформулированного решения до уровня технологии его осуществления;</p> <ul style="list-style-type: none"> – "педант" - систематизация, распределение ответственности, знание нормативных актов. 	
АДМИНИСТРАТОР	
<p>Контроль за персоналом и соблюдением организационных норм:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "дисциплинатор" - фиксирует формальные аспекты, определённые служебным уставом; – "критик" - ориентирован на поиск обоснований, приведение аргументов в пользу принятого решения, ставит под сомнение выдвигаемые в коллективе идеи. <p>Контроль за качеством продукции и соответствием результатов деятельности поставленным задачам:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "эксперт" - оценка текущих результатов работы, их соответствие определённым критериям; – "контролёр" - надзор за правильностью реализации деятельности и использования ресурсов; <p>Обеспечение организационной стабильности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "штабной работник" - обработка управленческой информации и составление документации; – "снабженец" - обеспечение группы всем необходимым для трудовой деятельности; – "исполнитель" - обеспечение общей работы путём выполнения рутинных задач. <p>Распределение ресурсов:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "планировщик" - концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности организации; – "распорядитель" - принятие решений по распределению ресурсов. 	<p>Активное воздействие на подчинённых:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "доминатор" - активно стремится к получению и сохранению власти для манипулирования окружающими, даёт директивные указания; – "диктатор" - тотальное подавление и сквозной контроль; – "сотрясающий владделец" - ориентация на властные требования, авторитарность, увольнение как способ решения проблем.
РУКОВОДИТЕЛЬ	
<p>Инициирование деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "энтузиаст" – побуждение членов группы к решениям и действиям; – "заводила" – умение вдохновить, 	<p>Поощрение сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "поощритель" - поддержка идей и вкладов, проявление участия и солидарности по отношению к членам

ЦЕЛЕВЫЕ РОЛИ	ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ РОЛИ
<p>пробудить трудовой энтузиазм.</p> <p>Работа с кадрами:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "кадровик" – отбор, расстановка, оценка персонала; – "воспитатель" – обучение и мотивация персонала; – "тренер" – передача собственного опыта и адаптация сотрудников. 	<p>группы.</p> <p>Интерактивное, контактное взаимодействие с сотрудниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "демократ" - стремление жить интересами коллектива; – "коммуникатор" - поддержка открытого климата коммуникации, побуждение к участию в дискуссии. <p>Создание благоприятного социально-психологического климата:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "гармонизатор" - разрешение и урегулирование несогласия, снижение психологической напряженности; – "соглашатель" - генератор компромиссных решений для сохранения благоприятных отношений в группе; – "миротворец" - предотвращение и разрешение конфликтов; – "эмоциональный лидер", – "кумир" - авторитетный член группы, обладающий влиянием вне зависимости от своего должностного положения; – "диагност" - анализ социально-психологического климата в группе; – "интегратор" - сплочение группы на основе лидерства. <p>Формирование организационной культуры управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> – "выразитель норм" - распространение специфических для организации ценностей и норм, традиций и ритуалов поведения.

Приложение 2. Оригинальный тест Т.Ю. Базарова «Роли руководителя»

Вам будут предложены девять ситуаций и по четыре варианта ответа на них. Проранжируйте свою степень согласия с каждым из вариантов, распределив баллы: 1, 2, 3 и 4, таким образом, что 4 балла получит утверждение, с которым Вы согласны более всего, 3 балла – чуть меньше, 2 – еще меньше, и наименее соответствующее Вашей позиции получает 1 балл.

1.	Руководитель, желающий изменить неправильное поведение подчиненного по отношению к правилам организации должен:	
a)	поговорить с ним, и объяснить, что от него требуется	
b)	наказать его сразу же после того, как было выявлено очередное несоблюдение правил	
c)	изменить правила по согласованию с подчиненным и другими коллегами	
d)	поговорить с подчиненным и согласовать его цели со стратегией и ценностями организации	
2.	Взаимодействие между людьми жизненно важно для работы организации, потому что:	
a)	в противном случае невозможна реализация поставленных целей	
b)	вся деятельность организации зависит от того, насколько эффективно организована коммуникация между работниками	
c)	знание, принятие и разделение сотрудниками целей и принципов организации является залогом ее успеха	
d)	только уважающие друг друга люди будут работать эффективно	
3.	Представьте себе, что Вам предстоит руководить новым коллективом, в котором все намного опытнее Вас. Что Вас будет беспокоить больше всего:	
a)	мне будет сложно их инструктировать и формулировать задания	
b)	мне будет сложно ставить перед ними цели	
c)	я не смогу быть самым компетентным и, в случае чего, могу не ответить на сложные вопросы	
d)	что мне будет трудно и неудобно контролировать их деятельность	
4.	Роли руководителя определяются:	
a)	целями и стратегией организации	
b)	особенностями его деятельности и спецификой подчиненных	

c)	ситуацией, которая определяется задачей и наличием ресурсов	
d)	местом в структуре организации	
5.	По Вашему мнению, лучших результатов достигнет тот руководитель, который:	
a)	бдительно следит за тем, чтобы его подчиненные выполняли свои функции	
b)	умеет показать и заинтересовать подчиненных важностью и значимостью той работы, которая им поручена	
c)	занимается обучением и развитием подчиненных, решением внутриорганизационных проблем (конфликтов)	
d)	умеет организовать работу так, чтобы для решения задачи всегда привлекались наиболее компетентные сотрудники	
6.	Вам бы хотелось, чтобы подчиненные видели в Вас:	
a)	человека, который умеет проанализировать ситуацию, поставить цели развития организации и определить стратегию их достижения	
b)	человека, который умеет организовать работу оптимальным образом	
c)	человека, наиболее компетентного и знающего	
d)	человека, который всегда может обеспечить работу всем необходимым	
7.	Если в коллективе возник конфликт, то какой способ поведения Вы выберете:	
a)	поговорю с каждым участником и постараюсь понять, не вызван ли конфликт особенностями организации трудового взаимодействия	
b)	поговорю с каждым участником и накажу того, кто окажется неправ	
c)	поговорю с каждым участником, и постараюсь убедить стороны в необходимости прекращения конфликта во имя сохранения эффективной рабочей атмосферы	
d)	поговорю с каждым участником и постараюсь показать, как конфликт влияет на процесс достижения целей организации и каждого из сотрудников	
8.	Двусторонний контакт между подчиненным и руководителем очень важен, потому что:	
a)	руководитель может проконтролировать процесс решения задачи и выделить дополнительные ресурсы в случае необходимости	
b)	руководитель может согласовать цели организации и подчиненного	
c)	руководитель может координировать работу нескольких подчиненных или подразделения в целом	
d)	руководитель может помочь подчиненному в случае, если тот не справляется или чего-то не знает	
9.	Руководитель организации должен отвечать:	

a)	за рабочую атмосферу и компетентность своих подчиненных	
b)	за наличие необходимых ресурсов, которые нужны для эффективной работы	
c)	за эффективную организацию работы	
d)	за наличие целей и стратегии работы организации	

Ключ к тесту:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сумма
Управленец	d	c	b	a	d	a	d	b	d	
Организатор	c	b	a	d	c	b	a	c	c	
Администратор	b	a	d	c	a	d	b	a	b	
Руководитель	a	d	c	b	b	c	c	d	a	

После заполнения таблицы, значения каждой строчки необходимо суммировать и записать в последний столбец. Для проверки: контрольная сумма, т.е. сумма четырех сумм по ролям должна равняться 90.

Приложение 3. Модифицированный тест «Управленческие роли» по методике парных сравнений

Вам будут предложены девять управленческих ситуаций и варианты поведения руководителя в них. В каждой ячейке нужно выбрать наиболее подходящий вам ответ (обозначить буквой) из каждой пары строка-столбец, тем самым заполнив все ячейки белого цвета.

1. Руководитель, желающий изменить неправильное поведение подчиненного по отношению к правилам организации должен:			
	А. поговорить с подчиненным и согласовать его цели со стратегией и ценностями организации	В. изменить правила по согласованию с подчиненным и другими коллегами	С. наказать его сразу же после того, как было выявлено очередное несоблюдение правил
В. изменить правила по согласованию с подчиненным и другими коллегами			
С. наказать его сразу же после того, как было выявлено очередное несоблюдение правил			
Д. поговорить с ним, и объяснить, что от него требуется			
2. Взаимодействие между людьми жизненно важно для работы организации, потому что:			
	А. знание, принятие и разделение сотрудниками целей и принципов организации является залогом ее успеха	В. вся деятельность организации зависит от того, насколько эффективно организована коммуникация между работниками	С. в противном случае невозможна реализация поставленных целей
В. вся деятельность организации зависит от того, насколько эффективно организована коммуникация между работниками			
С. в противном случае невозможна реализация поставленных целей			

D. только уважающие друг друга люди будут работать эффективно			
3. Представьте себе, что Вам предстоит руководить новым коллективом, в котором все намного опытнее Вас. Что Вас будет беспокоить больше всего:			
	A. мне будет сложно ставить перед ними цели	B. мне будет сложно их инструктировать и формулировать задания	C. что мне будет трудно и неудобно контролировать их деятельность
B. мне будет сложно их инструктировать и формулировать задания			
C. что мне будет трудно и неудобно контролировать их деятельность			
D. я не смогу быть самым компетентным и, в случае чего, могу не ответить на сложные вопросы			
4. Роли руководителя определяются:			
	A. целями и стратегией организации	B. местом в структуре организации	C. ситуацией, которая определяется задачей и наличием ресурсов
B. местом в структуре организации			
C. ситуацией, которая определяется задачей и наличием ресурсов			
D. особенностями его деятельности и спецификой подчиненных			
5. По Вашему мнению, лучших результатов достигнет тот руководитель, который:			
	A. умеет организовать работу так, чтобы для решения задачи всегда привлекались наиболее компетентные сотрудники	B. занимается обучением и развитием подчиненных, решением внутриорганизационных проблем (конфликтов)	C. бдительно следит за тем, чтобы его подчиненные выполняли свои функции

В. занимается обучением и развитием подчиненных, решением внутриорганизационных проблем (конфликтов)			
С. бдительно следит за тем, чтобы его подчиненные выполняли свои функции			
Д. умеет показать и заинтересовать подчиненных важностью и значимостью той работы, которая им поручена			
6. Вам бы хотелось, чтобы подчиненные видели в Вас:			
	А. человека, который умеет проанализировать ситуацию, поставить цели развития организации и определить стратегию их достижения	В. человека, который умеет организовать работу оптимальным образом	С. человека, который всегда может обеспечить работу всем необходимым
В. человека, который умеет организовать работу оптимальным образом			
С. человека, который всегда может обеспечить работу всем необходимым			
Д. человека, наиболее компетентного и знающего			
7. Если в коллективе возник конфликт, то какой способ поведения Вы выберете:			
	А. поговорю с каждым участником и постараюсь показать, как конфликт влияет на процесс достижения целей организации и каждого из сотрудников	В. поговорю с каждым участником и постараюсь понять, не вызван ли конфликт особенностями организации трудового взаимодействия	С. поговорю с каждым участником и накажу того, кто окажется неправ
В. поговорю с каждым участником и постараюсь понять, не вызван ли конфликт особенностями организации трудового			

взаимодействия			
С. поговорю с каждым участником и накажу того, кто окажется неправ			
Д. поговорю с каждым участником, и постараюсь убедить стороны в необходимости прекращения конфликта во имя сохранения эффективной рабочей атмосферы			
8. Двусторонний контакт между подчиненным и руководителем очень важен, потому что:			
	А. руководитель может согласовать цели организации и подчиненного	В. руководитель может координировать работу нескольких подчиненных или подразделения в целом	С. руководитель может проконтролировать процесс решения задачи и выделить дополнительные ресурсы в случае необходимости
В. руководитель может координировать работу нескольких подчиненных или подразделения в целом			
С. руководитель может проконтролировать процесс решения задачи и выделить дополнительные ресурсы в случае необходимости			
Д. руководитель может помочь подчиненному в случае, если тот не справляется или чего-то не знает			
9. Руководитель организации должен отвечать:			
	А. за наличие целей и стратегии работы организации	В. за эффективную организацию работы	С. за наличие необходимых ресурсов, которые нужны для эффективной работы

В. за эффективную организацию работы			
С. за наличие необходимых ресурсов, которые нужны для эффективной работы			
Д. за рабочую атмосферу и компетентность своих подчиненных			

Ключ к тесту:

Подсчитайте количество повторений каждой буквы, количество повторений каждого варианта занесите в табличку.

Для проверки: каждая буква может повториться максимально 27 раз, контрольная сумма, т.е. сумма четырех сумм по ролям должна равняться 54.

	Количество повторений	Интерпретация
А		Управленец
В		Организатор
С		Администратор
Д		Руководитель
	Сумма = 54	

Приложение 4. Анкета «Влияние управленческой роли на деятельность компании»

Внесите в таблицу справа баллы, полученные в результате прохождения Теста «Управленческие роли»	РЕЗУЛЬТАТ	РОЛЬ	НАБРАННЫЙ БАЛЛ
	A	Управленец	
	B	Организатор	
	C	Администратор	
	D	Руководитель	
1. Перечислите ваши сильные стороны как руководителя:			
1. Какие свои слабые стороны вы можете выделить?			
2. Перечислите какие на ваш взгляд будут организационные следствия, если доминирующая у вас роль будет ярко выражена			
3. Перечислите какие на ваш взгляд будут организационные следствия, если доминирующая у вас роль будет слабо выражена			
4. Ваша должность в настоящее время:	Зам. руководителя бригады или проектной группы		

	Руководитель бригады или проектной группы	
	Зам. руководителя отдела	
	Руководитель отдела	
	Зам. руководителя департамента или проекта	
	Руководитель департамента или руководитель проекта	
	Зам. руководителя организации	
	Руководитель организации	
	Зам. руководителя группы компаний	
	Руководитель группы компаний	
5. Численность персонала Вашей организации:	от 1 до 30 сотрудников	
	от 31 до 200 сотрудников	
	от 200 до 1000 сотрудников	
	свыше 1000 сотрудников	
6. Какого типа работу выполняет Ваше подразделение?	Разработка и реализация общих для организации управленческих решений	
	Инженерно-конструкторские разработки	
	Сервисное обслуживание материально-технической базы	
	Учетные и аналитические операции	
	Информационная и технологическая поддержка	
	Взаимодействие с клиентами	
	Производство	
	Логистика	
	Творческие разработки	
	Другое (укажите, что именно)	

7. Сфера деятельности вашей организации	Общественное питание	
	Торговля	
	Промышленность, производство	
	Строительство и благоустройство	
	Проектирование и инжиниринг	
	IT, связь, телекоммуникации	
	Наука и образование	
	Потребительские услуги	
	Профессиональные услуги	
	Другое (укажите, что именно)	
8. Форма собственности Вашей организации	Частная	
	Корпоративная (ОАО)	
	Государственная	
9. Ваш пол	Женский	
	Мужской	

Благодарим за участие в исследовании!

Приложение 5. Анкета «Характеристика системы управления в российских компаниях» для руководителей

№	Вопрос		оценка					
			1	2	3	4	5	
			Очень слабо	Слабо	Неплохо	Хорошо	Чрезмерно	
1	Если ли у ваших сотрудников все необходимые ресурсы для выполнения работы?	Деятельность не обеспечивается необходимым, как следствие, наблюдаются периодические сбои в процессах						Все сотрудники в полной мере обеспечены необходимыми ресурсами.
2	Эффективна ли существующая система мотивации?	Рабочая атмосфера вялая, наблюдаются существенные проблемы с мотивацией сотрудников.						Сотрудники хорошо замотивированы, в коллективе здоровая рабочая атмосфера
3	Как часто вы обучаете ваш персонал?	Крайне редко, обучение не носит систематизированный характер						Постоянное обучение, с целью повышения компетентности сотрудников
4	Как осуществляется отбор и оценка персонала?	Этим вопросам не уделяется должного внимания. Подбор и оценка осуществляется поверхностно.						Чрезмерное внимание и критичность в подборе персонала.
5	Как вы оцениваете рабочую атмосферу в коллективе?	Общение происходит с осложнениями, часто возникают конфликты и противоречия.						Атмосфера в коллективе открытая, обстановка нербочая, общение происходит без противоречий.

6	На сколько вы как руководитель авторитарны?	Вовсе не авторитарен, считаю, что слишком «мягок» с подчиненными.						Все решения принимаю авторитарно
7	На каком уровне развития корпоративная культура в вашей компании?	Корпоративной культуре организации должного внимания не уделяется.						Постоянно проводятся корпоративные мероприятия, организационная культура идеализируется.
8	Существует ли в вашей компании общепризнанная система документооборота?	Нет четкой системы внутреннего документооборота, этому не уделяется должного внимания.						Оформление многочисленных документов занимает много времени. Все процессы четко регламентированы
9	Регламентируется ли деятельность сотрудников утвержденными правилами и нормами?	Процессу организации работы, соблюдению принятых норм уделяется мало внимания.						Вся деятельность четко регламентирована. Неукоснительное следование установленным правилам.
10	Закреплена ли документально за сотрудниками сфера их ответственности?	Существенные проблемы со структурированием проблемы, задачи. Коллективная безответственность. Установки по поводу задания доходят до сотрудников не своевременно.						Сфера ответственности каждого четко определена. Теряется много времени из-за попытки распределения функций сотрудников максимально подходящим образом.

11	Как происходит распределение работы и функций сотрудников?	Деятельность сотрудников четко не распределена и нескоординирована. В группе могут возникать внутренние проблемы с взаимопониманием, организацией деятельности.						Внутригрупповым отношениям, процессам коллективной деятельности уделяется неоправданно большое количество времени. Попытка повысить эффективность работы в основном за счет координации, организации и распределения работы.
12	Знают ли сотрудники свои цели и цели компании?	Никто не знает, какая у нас цель и как конкретно наша работа с ней связана.						Каждый вид деятельности соотнесен с конкретным сотрудником. Деятельность каждого соотнесена с общей целью.
13	Понимает ли каждый сотрудник свое место и роль в общем процессе, целостно ли воспринимает ситуацию?	Суть ситуации ускользает из вида. Каждый делает что-то свое.						Мы все вместе организовано делаем общее дело. Каждый понимает свою роль и значимость в общем деле
14	Существуют ли четкие методы и технологии работы, а так же ее измеримые показатели?	Нет четко определенных методов и технологий работы, конкретных измеримых показателей.						Попытки превратить каждое решение в оформленную технологию; придать максимальную детализацию понятным вещам.

15	Как в коллективе принимаются решения и идеи, насколько важна аргументация?	Принятие идей, предложений без должных обоснований, аргументации.						Чрезмерная рациональность; необоснованная критика ситуации. Чрезмерное внимание уделяется формальной аргументации; идеи, проекты принимаются слишком медленно.
16	Есть ли у вас склонность к экспериментированию, нестандартным решениям и риску?	Склонность к экспериментированию и риску минимальная.						Стремление экспериментировать со всем и везде, готовность идти на любой риск.
17	Внедряете ли вы передовые методов труда и научно-технические достижения в процесс работы?	Слишком консервативны, инновации внедряются с запозданием или не внедряются вообще.						Всегда «в теме», идем в ногу со временем, быстро внедряем все новое.
18	Решения, принимаемые в вашей компании, часто носят характер новизны?	Решения просты, не несут в себе новизны, т.е. легко могут быть просчитаны конкурентами.						Все стараемся сделать «не так как другие», пытаемся выложиться на максимум, результатом может являться запоздалое принятие решение.
19	Владеете ли актуальной информацией о ситуации в компании и ее проблемах?	Полученная информация не перерабатывается до уровня, необходимого для принятия правильного однозначного решения.						Всегда владею всей информацией о происходящем в компании. Гибко реагирую на проблемы, угрозы и возможности. Пытаюсь охватить максимум, «бросаясь» от одного к другому.

20	Какую информацию вы берете в расчет при принятии решений, касающихся развития организации?	Решения основываются только на проверенной информации. Слухи, касающиеся организации не способны оказать влияние на решения.						Прислушиваемся к любой информации, касающейся организации. Пытаемся быть самыми информированным и.
----	--	--	--	--	--	--	--	--

Приложение 6. Анкета «Реализация управленческих функций в российских компаниях» (для подчиненных)

№	Вопрос		оценка					
			1	2	3	4	5	
			Очень слабо	Слабо	Неплохо	Хорошо	Чрезмерно	
1	Если ли у вас все необходимые ресурсы для выполнения работы?	Деятельность не обеспечивается необходимым, как следствие, наблюдаются периодические сбои в процессах						В полной мере обеспечены необходимыми ресурсами.
2	Эффективна ли для вас существующая система мотивации?	Рабочая атмосфера вялая, налицо проблемы с мотивацией						Сотрудники хорошо замотивированы, в коллективе здоровая рабочая атмосфера
3	Как часто вас обучают, повышают квалификацию?	Крайне редко, обучение не носит систематизированный характер						Постоянное обучение, с целью повышения компетентности сотрудников
4	Как осуществляется отбор и оценка персонала в вашей компании?	Этим вопросам не уделяется должного внимания. Подбор и оценка осуществляется поверхностно.						Чрезмерное внимание и критичность в подборе персонала.
5	Как вы оцениваете рабочую атмосферу в вашем коллективе?	Общение происходит с осложнениями, часто возникают конфликты и противоречия.						Атмосфера в коллективе открытая, обстановка нерабочая, общение происходит без противоречий.
6	На сколько ваш руководитель авторитарен?	Вовсе не авторитарен, слишком «мягок» с подчиненными.						Все решения принимаются авторитарно
7	На каком уровне развития корпоративная культура в вашей компании?	Корпоративной культуре организации должного внимания не уделяется.						Постоянно проводятся корпоративные мероприятия, организационная культура идеализируется.
8	Существует ли в вашей компании общепризнанная система документооборота?	Нет четкой системы внутреннего документооборота, этому не уделяется должного внимания.						Оформление многочисленных документов занимает много времени. Все процессы четко регламентированы

9	Регламентируется ли ваша деятельность утвержденными правилами и нормами?	Процессу организации работы, соблюдению принятых норм уделяется мало внимания.						Вся деятельность четко регламентирована. Неукоснительное следование установленным правилам.
10	Закреплена ли документально сфера вашей ответственности?	Существенные проблемы со структурированием проблемы, задачи. Коллективная безответственность. Установки по поводу задания доходят до сотрудников не своевременно.						Сфера ответственности каждого четко определена. Теряется много времени из-за попытки распределения функций сотрудников максимально подходящим образом.
11	Как происходит распределение работы и функций сотрудников?	Деятельность сотрудников четко не распределена и нескоординирована. В группе могут возникнуть внутренние проблемы с взаимопониманием, организацией деятельности.						Внутригрупповым отношениям, процессам коллективной деятельности уделяется неоправданно большое количество времени. Попытка повысить эффективность работы в основном за счет координации, организации и распределения работы.
12	Знаете ли вы свои цели и цели компании?	Никто не знает, какая у нас цель и как конкретно наша работа с ней связана.						Каждый вид деятельности соотносен с конкретным сотрудником. Деятельность каждого соотносена с общей целью.
13	Понимаете ли вы свое место и роль в общем процессе?	Суть ситуации ускользает из вида. Каждый делает что-то свое.						Мы все вместе организовано делаем общее дело. Каждый понимает свою роль и значимость в общем деле
14	Существуют ли четкие методы и технологии вашей работы, а так же ее измеримые показатели?	Нет четко определенных методов и технологий работы, конкретных измеримых показателей.						Попытки превратить каждое решение в оформленную технологию; придать максимальную детализацию понятным вещам.
15	Как в вашем коллективе принимаются решения и идеи, на сколько важна аргументация?	Принятие идей, предложений без должных обоснований, аргументации.						Чрезмерная рациональность; необоснованная критика ситуации. Чрезмерное внимание уделяется формальной аргументации; идеи, проекты принимаются слишком медленно.

16	Есть ли у вашего руководителя склонность к экспериментированию, нестандартным решениям и риску?	Склонность к экспериментированию и риску минимальная.						Стремление экспериментировать со всем и везде, готовность идти на любой риск.
17	Внедряете ли ваш руководитель передовые методов труда и научно-технические достижения в процесс работы?	Слишком консервативны, инновации внедряются с запозданием или не внедряются вообще.						Всегда «в теме», идем в ногу со временем, быстро внедряем все новое.
18	Решения, принимаемые в вашей компании, часто носят характер новизны?	Решения просты, не несут в себе новизны, т.е. легко могут быть просчитаны конкурентами.						Все стараемся сделать «не так как другие», пытаемся выложиться на максимум, результатом может являться запоздалое принятие решение.
19	Владеет ли ваше руководство на ваш взгляд актуальной информацией о ситуации в компании и ее проблемах?	Полученная информация не перерабатывается до уровня, необходимого для принятия правильного однозначного решения.						Всегда владеет всей информацией о происходящем в компании. Гибко реагирует на проблемы, угрозы и возможности. Пытается охватить максимум, «бросаясь» от одного к другому.
20	Какую информацию ваш руководитель берете в расчет при принятии решений, касающихся развития организации?	Решения основываются только на проверенной информации. Слухи, касающиеся организации не способны оказать влияние на решения.						Прислушивается к любой информации, касающейся организации. Пытается быть максимально информированным.

Приложение 7. Гайд проведения групповой дискуссии «Преимущества и недостатки ролей руководителей»

- 1) Используя свой управленческий опыт опишите, пожалуйста, какие на ваш взгляд у вашей преобладающей роли существуют сильные стороны
- 2) Обсудите ваши результаты с членами мини-группы и составьте единый список сильных сторон вашей роли.
- 3) Используя свой управленческий опыт опишите, пожалуйста, какие на ваш взгляд у вашей преобладающей роли существуют слабые стороны.
- 4) Обсудите ваши результаты с членами мини-группы и составьте единый список слабых сторон вашей роли.
- 5) Опишите какие на ваш взгляд существуют или могут иметь место организационно-управленческие последствия, в случае, когда ваша роль слабо выражена.
- 6) Обсудите ваши результаты с членами мини-группы и составьте единый список возможных организационно-управленческих следствий вашей роли в случае ее яркой выраженности (в областях постановки целей, структурированности процессов деятельности, мотивации и взаимоотношений в коллективе, четкости и оперативности выполнения заданий, прозрачности системы контроля).
- 7) Опишите какие на ваш взгляд существуют или могут иметь место организационно-управленческие последствия, в случае, когда ваша роль ярко выражена.
- 8) Обсудите ваши результаты с членами мини-группы и составьте единый список возможных организационно-управленческих следствий вашей роли в случае ее слабой выраженности (в областях постановки целей, структурированности процессов деятельности, мотивации и взаимоотношений в коллективе, четкости и оперативности выполнения заданий, прозрачности системы контроля).