

Социально-экономические проблемы развития общества

УДК 303.425

Разработка технологии диагностики ролей менеджмента

Плотников Михаил Вячеславович, к.с.н., доцент кафедры общего и стратегического менеджмента, *Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, Нижний Новгород, plotnikovm@gmail.com*

Смельцова Светлана Вячеславовна, преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента, *Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, Нижний Новгород, ssmeltsova@hse.ru*

Процесс разработки социальной технологии менеджмента может сложным, неоднозначным и весьма проблемным. В настоящей статье на практическом примере продемонстрированы теоретические, прикладные и практические аспекты создания новой технологии, описаны исходные условия, выявленные проблемы, способы их решения и полученные результаты.

Ключевые слова: социальные технологии, организационная диагностика

The development of the managerial roles diagnostics technology

Plotnikov Mikhail Vyacheslavovich, candidate of social sciences, associate professor, department of general and strategic management, *National Research University - Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, plotnikovm@gmail.com*

Smeltsova Svetlana Vyacheslavovna, lecturer, department of general and strategic management, *National Research University - Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, ssmeltsova@hse.ru*

Developing a new social management technology is often difficult, ambiguous and highly problematic. In the article the authors describe a real case that includes theoretical, applied and practical aspects, as well as the description of the basic conditions, problems, their solutions and the outcomes.

Key words: social technology, organizational diagnostics

Определение актуальной потребности в технологии

В течение 2006-2009 гг. в ходе проведения одним из авторов занятий по общему менеджменту на программах МВА слушатели (являющиеся управленцами высшего и среднего звена и руководителями служб персонала; далее – заявители) неоднократно поднимали вопрос о возможности и средствах быстрого и объективного определения соответствия руководителей разного уровня поручаемым им задачам. Этот интерес определялся регулярно напоминающей о себе потребностью в принятии обоснованных управленческих решений о:

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

Заявители отмечали, что, несмотря на то, что обозначенные выше вопросы в управленческой практике поднимаются довольно часто, средства их решения им недоступны (неизвестны, слишком сложны, не подходят по специфике содержания), и в большинстве случаев приходится опираться на личный опыт и интуицию. Большинство подтверждало актуальность и реальную востребованность соответствующего управленческого инструмента.

В качестве такого инструмента могла выступить технология диагностики. Выбор именно этого класса технологий, направленных на изучение

управленческой, ситуации связан, прежде всего, с тем, что принимаемые решения, о которых шла речь, касались соответствия сотрудника определенной должности, а, значит, вопрос можно представить в терминах выявления и оценки отклонений от заданного норматива.

Определение спектра решаемых задач

Опрос заявителей и дальнейший анализ позволил сформулировать перечень управленческих задач, которые должна решать разрабатываемая технология:

1. Выявление слабых сторон руководителя и указание способов их компенсации, определение направлений его профессиональной управленческой компетентности.

2. Оценка соответствия или несоответствия руководителя занимаемой должности.

3. Оценка состава управленческой команды, ее потенциала, сильных и слабых сторон, соответствия текущим и стратегическим задачам.

4. Прогнозирование поведения руководителя, а также изменений в структуре и функционировании подконтрольных ему подразделений (организации).

5. Оценка эффективности работы руководителя (управленческой команды), на занимаемой должности, выявление способов повышения эффективности.

Эти задачи сформировали программу-максимум, однако создание инструмента, достаточно универсального для успешного решения всего перечня, могло оказаться невозможным.

Выбор теоретической модели объекта

Выбор базовой теоретической модели основывался на особенностях и содержании обозначенного объекта технологии диагностики. Его описание должно затрагивать, как минимум, три различных концептуальных блока:

1. Индивидуальные поведенческие особенности сотрудника. Основой этого блока должны стать социально-психологические теории, позволяющие 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. Структуру и функции системы управления. Этот блок должен опираться на частные модели социологии управления и социологии организаций.

Искомая теоретическая модель должна не только описывать соответствующие этим блокам уровни описания объекта (индивидуальные особенности, групповое поведение, система управления), но и устанавливать взаимосвязь между ними.

В качестве теоретической базы, отвечающей указанным требованиям, была выбрана идея описания управленческих ролей. Управленческая роль может быть представлена (в соответствии с обозначенными блоками) на трех различных теоретических уровнях:

– На индивидуальном уровне ее можно рассматривать как набор специфических поведенческих установок индивида, детерминирующих его типовое поведение.

– На уровне группового поведения, управленческая роль представляет собой специфический паттерн взаимодействия индивида и группы в контексте социального института, характеризуемый ассоциируемыми с ним атрибутами и специфичной идентичностью.

– На уровне системы управления управленческая роль может быть описана в терминах организационно-управленческих следствий, воздействий и изменений.

Обзор современной научной и специальной литературы позволил выявить более тридцати ролевых моделей управления. Однако большинство из них не отвечает требованию универсальности: либо основаны на частных теориях (Р.М. Белбин [1], Э. Берн [2]), либо описывают частные управленческие ситуации (Б. Гиббс [3], Д. Ульрих [4]), а, следовательно, не позволяют описывать объект на всех трех уровнях. В центре внимания, таким образом, оказались пять ролевых моделей: И. Адизеса [5], Т.Ю. Базарова [6], Е.Н. Емельянова и С.Е. Поварничиной [7], Г. Минцберга [8], П. Херси и К. Бланшара [9].

Проведенный сравнительный анализ показал, что наиболее подходящей для разработки технологии диагностики, отвечающей заданным требованиям, является модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова.

В этой модели с опорой на модели управленческой деятельности (Г.П. Щедровицкий [10]) предлагается различать четыре базовые роли на основе четырех основных категорий системного менеджмента (процессы деятельности, организационные структуры, ресурсы, способы деятельности): управленец, организатор, администратор, руководитель.

Описывая модель, Т.Ю. Базаров предлагает различать в составе каждой из них частные функциональные роли:

- целевые (ориентированные на задачу); и
- поддерживающие (ориентированные на отношения).

Их подробное описание приведено в Таблице 1.

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

РОЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ	ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ
------	---------	----------------

РОЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ	ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ
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" - целостное восприятие ситуации, выделение её составных частей, установление взаимосвязей, выявление приоритетов; - "разработчик" - детализация общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его осуществления; - "педант" - систематизация, распределение ответственности, знание нормативных актов. 	<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.

РОЛИ	ЦЕЛЕВЫЕ	ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ
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; - "заводица" - умение вдохновить, пробудить трудовой энтузиазм. <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>Поощрение сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "поощритель" - поддержка идей и вкладов, проявление участия и солидарности по отношению к членам группы. <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 напряжённости; - "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.

Следует отметить, что описанные роли являются идеальными типами, т.е. на практике они не встречаются в чистом виде, а каждый конкретный случай (ситуация, поведение, установки) может быть описан через сочетание ролей в определенной пропорции.

В описываемой модели также установлена регулярная взаимосвязь (Таблица 2) между моделями ролевого поведения руководителя и характера взаимодействия в подконтрольном ему подразделении (организации), описанного в категориях доминирующего типа совместной деятельности (Л.И. Уманский [11], П.В. Малиновский [12]), доминирующего типа организационной культуры (К. Камерон, Р. Куинн [13]) и доминирующего способа управления, соотнесенного с классическими функциями менеджмента.

Таблица 2. Взаимосвязь управленческих ролей с доминирующими управленческим контекстом.

Управленческая роль	Доминирующий тип совместной деятельности	Доминирующий тип организационной культуры	Доминирующий способ управления	Соотнесенная функция управления
Управленец	Совместно-творческий	Адхократическая (партиципативная)	Программирование	Планирование
Организатор	Совместно-последовательный	Бюрократическая	Проектирование	Организация
Администратор	Совместно-индивидуальный	Рыночная (предпринимательская)	Планирование (администрирование)	Контроль
Руководитель	Совместно-взаимодействующий	Клановая (патриархальная, органическая)	Сценирование	Мотивация и лидерство

Таким образом, приведенные описания позволяют представить роли управленца, организатора, администратора и руководителя на всех трех уровнях описания: как установку, как демонстрируемое поведение в группе и как специфичный организационно-управленческий контекст.

Выбор способов и средств описания и измерения объекта

Выбор средств описания и измерения объекта осуществлялся с учетом специфики объекта на каждом из трех уровней описания.

Для описания и измерения взаимосвязи между установками и поведением в группе был выбран оригинальный тест управленческих ролей Т.Ю. Базарова. Этот тест представляет собой девять базовых утверждений, описывающих различные управленческие задачи и ситуации, к каждому из которых предлагается четыре варианта продолжения (реакции), соответствующие четырем управленческим ролям. Тестируемым предлагается проранжировать эти реакции (по степени собственного согласия с ними) путем присвоения баллов: 4 – утверждению, вызвавшему наибольшее согласие, 3 – меньшее, 2 – еще меньшее, 1 – наименьшее согласие. Итоговый подсчет баллов по каждой роли позволяет количественно определить ее выраженность у тестируемого.

Оригинальная модель не предлагает средств описания и измерения взаимосвязи между поведением в группе и организационно-управленческими последствиями.

Логика и базовая схема технологии

В основу разрабатываемой технологии диагностики была положена идея о существовании устойчивой взаимосвязи между индивидуальными ролевыми установками, ролевым поведением в контексте группы и соотнесенными с ними специфическими организационно-управленческими следствиями. Таким образом, диагностирование одного из этих трех компонентов позволяет сделать выводы о двух других. Так, индивидуальное тестирование руководителя (или кандидата) позволяет сделать выводы о его реальном и будущем профессиональном поведении и вероятных последствиях; наблюдение за профессиональным поведением – выводы об индивидуальных склонностях и возможных последствиях; исследование особенностей системы управления – предположения о поведении и личности руководителя.

Таким образом, было принято решение построить диагностику на описании крайних состояний выраженности каждой управленческой роли

(ситуации избыточности и недостаточности) и шкалах измерения ее степени. (Рисунок 1).

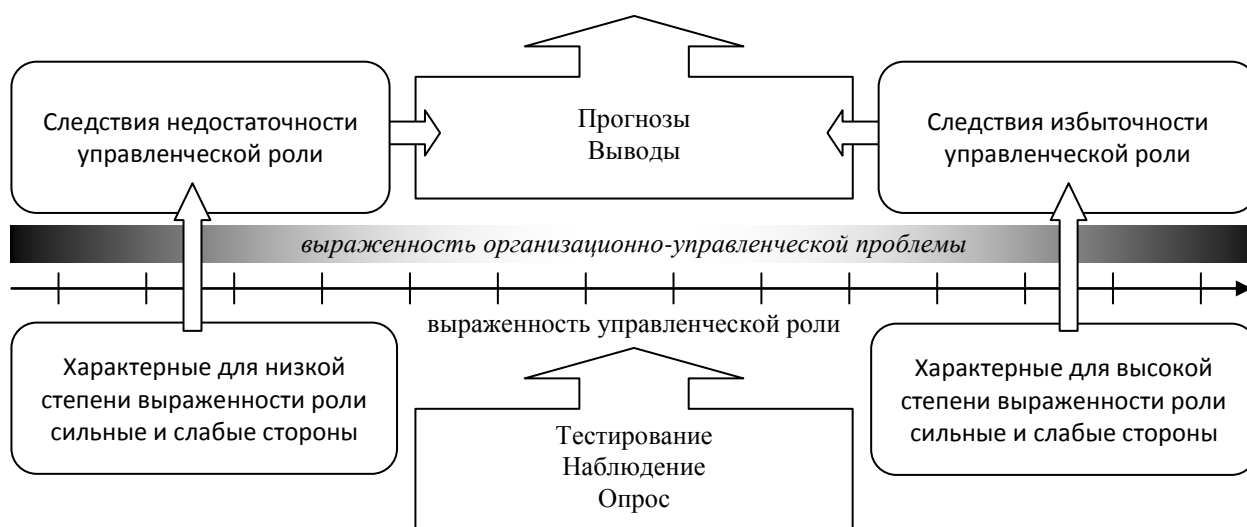


Рисунок 1. Базовая схема разрабатываемой технологии диагностики.

Для разработки технологии диагностики в соответствии с предложенной схемой, предстояло реализовать несколько ряд задач:

1. На основании исследования опытной базы выявить и описать устойчивые корреляции между крайними степенями выраженности (избыточности и недостаточности) каждой управленческой роли и соответствующими организационно-управленческими следствиями.

2. На основании полученного перечня типовых проблем разработать анкету, выявляющую их наличие или отсутствие.

3. Проверить выявленные корреляции. Для этого определить базу апробации, провести исследование ролевого репертуара управленцев с помощью теста «Роли руководителя» и описать реально наблюдаемые организационные проблемы с помощью разработанной анкеты. Сопоставить данные анкеты по базе апробации и прогнозы, предлагаемые выявленными на опытной базе корреляциями. Сделать вывод о состоятельности прогнозов.

4. В случае если прогнозы окажутся состоятельными, при необходимости скорректировать перечень и формулировки организационно-

управленческих следствий, формулировки разработанной анкеты, содержание и шкалирование теста «Роли руководителя».

Определение опытной базы

В качестве опытной базы выступили руководители высшего и среднего звена – слушатели учебного курса «Общий менеджмент» проводимого одним из авторов в 2007-2010 гг. в рамках:

- программ MBA Бизнес-школы НИУ ВШЭ (Н.Новгород), бизнес-школы Green City (Н.Новгород);
- программ MBA Центра Бизнес-Образования УлГТУ (Ульяновск);
- Президентской программы по специализации «Инновационный менеджмент» (НИУ ВШЭ, Н.Новгород)
- корпоративных учебных программ (ОАО «Волговытский Банк Сбербанка России», ОАО «Лукойл-Нижегороднефтеоргсинтез», ЗАО «Богородский машиностроительный завод» и др.)

Получение информации, необходимой для разработки технологии диагностики проводилось в форме группового опроса. В ходе занятий слушателям, после проведения предварительного тестирования каждого («Роли руководителя») и ознакомления их с моделью управленческих ролей, предлагалось в микрогруппах (по 3-6 человек) описать (при фасилитирующем содействии автора) характерные особенности каждой управленческой роли, основываясь на соотнесении их с личным управленческим опытом. Результаты описания каждой группе было предложено занести в единую форму (Таблица 3.) После заполнения форм каждая группа презентовала свои результаты, приводя примеры из личной практики, после чего проводилась организованная дискуссия, в результате которой заполнялась общая для всей учебной группы сводная таблица по той же форме.

Таблица 3. Опросная таблица по модели управленческих ролей.

Роль	Метафора	Инструменты	Сильные стороны	Слабые стороны	Следствия недостаточности	Следствия избыточности
Управленец						
Организатор						
Руководитель						
Администратор						

Таким образом, на протяжении четырех лет были накоплены результаты опроса более четырехсот руководителей высшего и среднего звена, которые и были использованы в качестве опытной базы.

Разработка пилотного проекта технологии

Обработка результатов позволила выявить два блока данных:

1. Описание сильных и слабых сторон каждой управленческой роли, на основании которого можно качественно характеризовать установки и поведение человека в случае высокой или низкой выраженности роли.

2. Описание типичных организационно-управленческих следствий каждой роли в случае ее недостаточности (незначительном фактическом проявлении) или избыточности (частом фактическом проявлении).

На основании данных респондентами формулировок была разработана анкета, позволяющая оценивать реальную организационно-управленческую ситуацию в сопоставлении с моделью управленческих ролей. В основу анкеты были положены оригинальные текстовые описания целевых ролей. Их выраженность опрашиваемым предлагается оценивать по пятибалльной шкале (два крайних значения, два умеренных значения и среднее значение). Формулировки следствий были использованы как текстовые описания крайних значений. Для лучшей сбалансированности анкеты количество параметров, соответствующих каждой роли было сокращено до пяти.

Важным вопросом, который предстояло решить в процессе проектирования технологии диагностики, являлся вопрос количественного

выражения диагностируемых параметров. В качестве исходной шкалы была принята система измерений исходного теста «Роли руководителя». В нем каждая из четырех ролей может получить фактической значение в диапазоне от 9 до 36 баллов. Соответственно, получаем шкалу в 28 позиций, со средним значением 22-23. Эту шкалу можно условно разделить на пять зон, соответствующих качественному определению значения показателя выраженности роли (Рисунок 2).

9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
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%
<i>низкая</i>					<i>умеренная</i>					<i>средняя</i>					<i>повышенная</i>					<i>высокая</i>							
степень выраженности роли																											

Рисунок 2. Шкала степени выраженности роли.

Так были соотнесены пять диапазонов предложенной шкалы с пятибалльной шкалой анкеты по управленческим следствиям.

Соответственно, базовое положение разрабатываемой технологии можно сформулировать следующим образом: Выраженность ролевого репертуара руководителя соответствует выраженности и характеру формируемых организационно-управленческих следствий в подконтрольном ему подразделении.

Чтобы проверить это утверждение была организована экспериментальная апробация технологии диагностики.

Определение базы апробации технологии

В качестве базы апробации были выбраны четыре предприятиях группы компаний RIDA, а именно:

1. Сормовский завод бронированных автомобилей RIDA (СЗБА).
2. Завод малых серий (ЗМС).
3. Завод бронестекла «RIDA glass»
4. Предприятие «Спецкомплект».

В состав опрашиваемых во всех случаях вошли начальники производства и директора предприятий. В двух случаях наряду с высшим руководством производств тестирования проходили и бригадиры.

Реализация апробации технологии

Этим руководителям были предложены тест «Роли руководителя» (Т) и анкета «Особенности систем управления» (А). Во всех случаях опрашиваемые не были знакомы с моделью управленческих ролей.

Для сопоставления результатов двух тестов был введен общий универсальный показатель «степень выраженности роли», который рассчитывался как доля фактической выраженности показателя от его максимального значения. Соответственно, для теста «Роли руководителя» это доля от максимального значения 27 в шкале от 9 до 36 (где значение 9 принимается за нулевую выраженность), а в анкете «Особенности систем управления» - от максимального значения 20 в шкале от 5 до 25. Полученные данные представлены в Таблице 4.

Таблица 4. Данные апробации технологии диагностики.

1. СОРМОВСКИЙ ЗАВОД БРОНИРОВАННЫХ АВТОМОБИЛЕЙ												
	Директор		Начальник производства									
	Т	А	Т	А								
Управленец	52%	35%	37%	45%								
Организатор	48%	55%	63%	50%								
Администратор	30%	20%	52%	60%								
Руководитель	70%	55%	48%	30%								
2. ЗАВОД МАЛЫХ СЕРИЙ												
	Директор		Начальник производства		Бригадир 1		Бригадир 2		Бригадир 3			
	Т	А	Т	А	Т	А	Т	А	Т	А		
Управленец	59%	60%	44%	55%	59%	45%	59%	50%	48%	40%		
Организатор	44%	35%	56%	55%	74%	80%	59%	65%	63%	70%		
Администратор	48%	70%	33%	35%	26%	30%	41%	50%	48%	70%		
Руководитель	48%	35%	67%	70%	41%	40%	41%	30%	41%	20%		
3. RIDA-GLASS												
	Директор		Начальник производства		Бригадир 1		Бригадир 2		Бригадир 3		Бригадир 4	
	Т	А	Т	А	Т	А	Т	А	Т	А	Т	А
Управленец	41%	60%	59%	50%	37%	60%	78%	70%	70%	70%	67%	65%
Организатор	78%	45%	41%	50%	59%	55%	56%	50%	67%	75%	70%	70%

Администратор	33%	60%	63%	70%	30%	60%	19%	15%	22%	0%	26%	10%
Руководитель	48%	25%	37%	45%	74%	90%	48%	45%	41%	45%	37%	30%
4. СПЕЦКОМПЛЕКТ												
	Директор		Начальник производства									
	Т	А	Т	А								
Управленец	78%	80%	48%	75%								
Организатор	37%	30%	63%	45%								
Администратор	22%	25%	44%	50%								
Руководитель	63%	70%	44%	30%								

Сопоставление данных 15 анкет и 15 тестов позволило выявить расхождения по 60 парам числовых данных. Значения расхождений были объединены в шесть диапазонов: А) от 0% до 2% – отсутствие расхождения (значение в пределах погрешности шкалы); В) от 3% до 5% – незначительное расхождение (в пределах одного деления шкалы); С) от 6% до 10% – незначительное расхождение (практически тождественные значения с позиции принятия управленческого решения); D) от 11% до 15% – допустимое расхождение (в пределах одного качественного значения степени выраженности роли); Е) от 16% до 20% – высокое расхождение (качественные различия результатов); F) 21% и более – очень высокое расхождение (более величины одного качественного значения).

Результаты сопоставления представлены в Таблице 5.

Таблица 5. Расхождения данных теста и анкеты.

Диапазон	А	В	С	D	Е	F
	0-2%	3-5%	6-10%	11-15%	15-20%	21% и более
Управленец	4	0	5	2	2	2
Организатор	2	1	9	1	1	1
Администратор	1	3	5	0	1	5
Руководитель	1	3	3	4	2	2
ИТОГО:	8	7	22	7	6	10

Наибольший интерес представляют случаи с расхождениями данных в диапазонах Е и F. Большую часть из них можно объяснить ситуационными причинами, такими как:

– Непродолжительное (до 6 месяцев) пребывание в должности (ролевые модели еще не успели найти отражение в системе управления). К этим случаям относятся директор СЗБА (1Е), директор (1Е, 3F) Rida-glass.

– Особенности модели бизнеса, такие как повышенный риск, нестандартность операций, высокие требования к качеству, стрессогенность и т.п. К этим случаям можно отнести начальника производства СЗБА (1Е), директора ЗМС (1F), бригадира 3 Rida-glass (1F), начальника производства «Спецкомплекта» (1Е, 1F).

– Традиции, формируемые в системе управления под влиянием особенностей руководителя высшего звена. Такую ситуацию можно наблюдать в случае бригадира 3 ЗМС (2F).

В целом, большинство (44 из 60) выявленных анкетой следствий совпали в пределах допустимого расхождения. С учетом исключения случаев с высокой и очень высокой степенью расхождения, которые могут быть объяснены ситуационными факторами (3Е, 8F), это большинство составило 90% (44 из 49). Это позволило сделать вывод о состоятельности разработанной технологии диагностики в целом и необходимости ее корректировки.

Корректировка технологии

По итогам проведенной апробации в технологию диагностики предстояло внести необходимые корректирующие изменения.

Для базовой версии технологии шкалу теста «Роли руководителя» было решено оставить без изменений. Вместе с тем, для решения специфичных задач (профориентация, разработка индивидуальных стратегий и т.п.) был разработан альтернативный тест на основе метода парных сравнений, содержащий описание управленческих ситуаций и соответствующие ролевым моделям варианты выборов.

Были скорректированы перечень и формулировки организационно-управленческих следствий. Они были соотнесены с основными функциями

управления (планирование, организация, мотивация и лидерство, контроль). Формулировки, вызвавшие неоднозначные толкования в процессе апробации – исправлены.

В завершении было составлено описание условий применимости технологии и рекомендации по интерпретации результатов диагностики. В результате проделанной работы был сформирован целостный, готовый к применению продукт – технология диагностики управленческих ролей менеджера.

В течение октября-декабря 2011 года технология была применена в практике управления нескольких нижегородских предприятий и получила положительные отзывы руководителей (заказчиков). Следует признать, что полученный продукт, безусловно, получился не идеальным – он может и должен быть скорректирован по мере накопления опыта его применения.

Литература

1. Белбин Р. М. Команды менеджеров. — Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», 2009. — 238 с.
2. Берн Э. Трансактный анализ в психотерапии. Системная, индивидуальная и социальная психотерапия. – М.: Академический рост – 2006
3. Gibbs V. *The Effects of Environment and Technology on Managerial Roles*. // *Journal of Management*, Vol. 20, No. 3, 1994, 581-604.
4. Ulrich D. *HR Value Proposition*. – Boston: Harvard Business Press, 2005.
5. Адизес И.К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М., Альпина Бизнес Букс, 2008.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие. 3-е изд. – М: Мастерство, 2005.
7. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология Бизнеса – М.: АРМАДА, 1998.

8. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2001.
9. Hersey P., Blanchard K.H. So you want to know your leadership style. // Training and Development No.2. (1974): 1-15.
10. Щедровицкий Г.П. Организация, руководство, управление. Т.5. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: Основные понятия и принципы: Курс лекций. – М.: Путь, 2003
11. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности школьников // М.: Просвещение, 1980.
12. Малиновский П.В. Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр. // Управленческие нововведения и игропрактика. — М., 1990
13. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер – 2001.

References

1. Belbin R. M. *Komandy menedzherov*. [Komands of managers], Mann, Ivanov i Ferber, 2009. — 238p.
2. Bern E. *Transaktnyj analiz v psihoterapii. Sistemnaja, individual'naja i social'naja psihoterapija*. [Transactional analysis in psychotherapy. The system, individual and social psychotherapy], Moscow, 2006
3. Gibbs B. The Effects of Environment and Technology on Managerial Roles. // Journal of Management, Vol. 20, No. 3. (1994): 581-604.
4. Ulrich D. HR Value Proposition. – Boston: Harvard Business Press, 2005.
5. Adizes I.K. *Ideal'nyj rukovoditel'. Pochemu im nel'zja stat' i chto iz etogo sleduet*. [The ideal leader. Why cannot they be and what this implies], Moscow, 2008.

6. Bazarov T.U. *Upravlenie personalom: Uchebnoe posobie. 3-e izd.* [Human Resource Management: A Tutorial. 3rd ed.], Moscow, 2005.
7. Emel'janov E.N., Povarnicyna S.E. *Psihologija Biznesa* [Psychology of Business], Moscow, 1998.
8. Mincberg G., Kuinn Dzh.B., Goshal S. *Strategicheskij process* [The strategic process], Piter, 2001.
9. Hersey P., Blanchard K.H. So you want to know your leadership style. // Training and Development No.2. (1974): 1-15.
10. Wedrovickij G.P. *Organizacija, rukovodstvo, upravlenie. T.5. Metodologija i filosofija organizacionno-upravlencheskoj dejatel'nosti: Osnovnye ponjatija i principy: Kurs lekcij* [The organization and management. Vol.5. The methodology and philosophy of organizational management: Concepts and Principles: Lectures], Moscow, 2003
11. Umanskij L.I. *Psihologija organizatorskoj dejatel'nosti shkol'nikov* [Psychology of students organizational activity], Moscow, 1980.
12. Malinovskij P.V. *Idejno-teoreticheskie i metodologicheskie osnovy organizacionno-upravlencheskih igr* [The ideological, theoretical and methodological foundations of organizational and management games], Managerial innovations and igropraktika, Moscow, 1990
13. Kameron K., Kuinn R. *Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury* [Diagnosing and changing organizational culture], SPb, 2001.

ДАнные ОБ АВТОРАХ

Плотников Михаил Вячеславович, кандидат социологических наук; доцент кафедры общего и стратегического менеджмента, Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, 603093 г.Нижний Новгород, ул. Родионова, 136.

e-mail:plotnikovm@gmail.com

Смельцова Светлана Вячеславовна, преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента, Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, 603093 Нижний Новгород, ул. Родионова, 136.

e-mail: ssmeltsova@hse.ru

DATA ABOUT AUTHORS

Plotnikov Mikhail Vyacheslavovich; candidate of social sciences; associate professor, department of general and strategic management, National Research University Higher School of Economics, Russia 603093 Nizhniy Novgorod, 136 Rodionova St.

e-mail: plotnikovm@gmail.com

Smeltsova Svetlana Vyacheslavovna, lecturer, department of general and strategic management, National Research University Higher School of Economics, Russia 603093 Nizhniy Novgorod, 136 Rodionova St.

e-mail: ssmeltsova@hse.ru

Рецензент

Сизова И.Л., д.соц.н., профессор кафедры общей социологии и социальной работы, Нижегородский Государственный Университет им. Н.И. Лобачевского.