



**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ**

Сборник научных трудов

**Выпуск 2**

ББК 60.56

Социально-экономические преобразования и проблемы. Сборник научных трудов (Выпуск 2). – Нижний Новгород: НИСОЦ, 2012. – 124 с.

*Серия основана в 2011 году*

Редакционная коллегия:  
д.э.н., проф. Городнов А.Г.; к.с.н. Ушакова Я.В.,  
к.с.н., доц. Чилипенко Ю.Ю.

*Статьи сборника посвящены анализу проблем модернизации с точки зрения системного подхода, возможности применения теории управленческих ролей в качестве инструмента диагностики системы менеджмента. Рассматриваются актуальные вопросы позиционирования бренда вуза во взаимосвязи с притязаниями абитуриентов, а также мониторинг системы непрерывного образования. Исследуются вопросы социального взаимодействия, его эволюция и принципы классификации.*

*Представляет интерес для экономистов и социологов, преподавателей, студентов и аспирантов.*

ISBN 978-5-93116-146-4

© НИСОЦ, 2012

Альтшулер И.Г. О «...  
системного под  
Валгина С.В. «Стекл  
проблемы женск  
Городнова А.А. Мон  
системы непрер  
Плотников М.В., Чи  
взаимодействий  
Плотников М.В., Чи  
и уровни социал  
к вопросу о клас  
Сафронова К.О. Ана  
принципов бере  
(на примере РФ  
Сахаров А.С. Управ  
при банковском  
Свиридова Л.В., Ор  
преимущество о  
Смельцова С.В., Бог  
управленческих  
диагностики сис  
Смельцова С.В., Бог  
во взаимосвязи  
позиционирован  
НИУ ВШЭ – Ни  
Чернявская О.С. Фи  
Нижнего Новгор

## СОДЕРЖАНИЕ

Альтшулер И.Г. О «модернизации» с точки зрения системного подхода .....	4
Валгина С.В. «Стеклянный потолок» или проблемы женской карьеры.....	13
Городнова А.А. Мониторинг и независимая оценка системы непрерывного образования.....	24
Плотников М.В., Чилипенко Ю.Ю. Эволюция социальных взаимодействий в организации .....	35
Плотников М.В., Чилипенко Ю.Ю. Типы, виды, формы и уровни социального взаимодействия: к вопросу о классификации .....	47
Сафронова К.О. Анализ возможности внедрения принципов бережливости в офисную деятельность (на примере НФ ГУ–ВШЭ).....	62
Сахаров А.С. Управление рисками при банковском кредитовании предприятий .....	72
Свиридова Л.В., Орлова Д.Е. Знание как конкурентное преимущество современных организаций .....	81
Смельцова С.В., Богаткина М.С. Применение теории управленческих ролей в качестве инструмента диагностики системы менеджмента .....	88
Смельцова С.В., Богаткина М.С. Социологические аспекты во взаимосвязи притязаний абитуриентов и критериев позиционирования бренда вуза на примере НИУ ВШЭ – Нижний Новгород .....	100
Чернявская О.С. Физическое пространство Нижнего Новгорода в восприятии нижегородцев.....	112

6. Хараева М.С. Человеческий капитал – как фактор опережающего экономического развития // Креативная экономика. – 2009. – № 3 (27). – С. 20-27.

7. Распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р О Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70006124/>, 2011.

## Применение теории управленческих ролей в качестве инструмента диагностики системы менеджмента

*Смельцова С.В.*  
преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента  
Национального исследовательского университета  
Высшая школа экономики – Нижний Новгород

*Босаткина М.С.*  
студентка 3 курса факультета менеджмента  
Национального исследовательского университета  
Высшая школа экономики – Нижний Новгород

Необходимость разработки новых механизмов и технологий диагностики систем управления, направленных на повышение эффективности деятельности российских организаций в условиях рыночной экономики, изучение ролей руководителя и стилей руководства является крайне важным для грамотного использования «человеческого ресурса» компании, за счет чего они смогут достичь высоких результатов, не прибегая к лишним финансовым издержкам.

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности: работать дешевле, качественнее или эффективнее. Работать эффективнее можно за счет технологий: новых технологий компании производят не много, зарубежные сложно внедряются и адаптируются в современных российских условиях, основной ресурс в данном случае – технология управления, которые необходимо оптимизировать. Следовательно, нужна технология/модель диагностики систем управления, которая охватывала бы разные уровни диагностики: индивид, группа, организация. Кроме того, любая деятельность по повышению эффективности

системы управления начинается с диагностики (или аудита) системы управления компанией.

Исследователями проанализированы этапы процесса управления как такового, построены модели для понимания механизмов влияния и власти в рамках организации, разработаны схемы принятия управленческих решений и схемы анализа коммуникативных потоков при взаимодействии организационных субъединиц – должностей и подразделений. Необходимо лишь приложить подобные разработки к групповой действительности и понять, как они будут преломляться, если будут осуществляться не отдельным индивидом (генеральным директором, руководителем среднего или низового звена), а целостной командой.

Задачи определенного типа, готовность и способности к их решению – три ключа к комплектации эффективной команды во всех ролевых подходах. В каждом ролевом подходе эти составляющие подробно анализируются. Каждый ролевой подход имеет в той или иной степени развитый диагностический инструментарий для каждой из этих составляющих.

Диагностика в управлении носит научно-исследовательский характер, поэтому нужны четкие критерии оценки рассматриваемых моделей управленческих ролей, по которым можно бы было не просто определить стиль поведения, но и оценить преимущества и недостатки тех или иных ролей и их преобладание.

Следует предложить следующие критерии рассмотрения соответствия модели управленческих ролей как инструмента диагностики системы управления:

1. **Измеряемость параметров**, характеризующих роль управленца, что предстает важным для разработки инструмента диагностики.

2. **Рассмотрение руководителя как лица, имеющего подчинённых, и подчиняемое кому-либо**, так как в данной работе рассматривается процесс осуществления управления и его последствия, а не индивидум.

3. **Количество рассматриваемых ролей**, которое должно быть оптимальным, не слишком широким, то есть не имеющим повторения в критериях принадлежности к той или иной роли, но и не слишком узким, не учитывающим какие-либо параметры, что может привести к неточности типологии. Поэтому следует ограничить количество четырьмя – шестью типами ролей, что обусловлено существованием с точки зрения психологии четырёх типов темперамента людей, опреде-

ляющих их общую модель поведения, и 6 типов комбинированного поведения, в зависимости от сочетаний данных темпераментов.

4. **Группировка ролей по функциональным признакам**, так как менеджер не способен осуществлять все функции одновременно, а как правило, в компании он является ответственным за определенную деятельность. Кроме того, структура организаций в большинстве представляет функциональными делениями, как отделов, так и должностей, что обуславливает наибольшую практическую применимость выработанного в итоге инструмента диагностики.

5. **Наличие методики определения принадлежности менеджера к той или иной роли** (виды проведения анализа руководителей по выявлению их принадлежности к управленческой роли: анкеты, интервью, документационный анализ). Данный критерий необходим для построения инструмента диагностики, который предполагает измеримость.

6. **Предусмотрение моделью возможности комбинирования ролей**, что обусловлено психологическими особенностями личности, которая не может принадлежать только к одному, совершенно определенному типу людей, а сочетает непосредственно несколько типов личности, обусловленных разными этапами и особенностями процесса социализации.

7. **Рассмотрение последствий преобладания в менеджере той или иной роли**, критерий необходим для разработки рекомендаций по изучаемой системе, методов преодоления тех или иных проблем.

8. **Рассмотрение руководителя как личность, а не участника группы**, в связи с тем, что группа имеет свои особенности принятия решений и выполнения работы, а в данном исследовании рассматривается именно взаимодействие руководителя и подчиняемой ему рабочей группы, а не процесс её работы, что не является темой исследования.

Важно заметить, что каждая из существующих моделей имеет как свои преимущества, так и недостатки в отношении принятия её за основу для диагностики управленческой системы.

**Модель И. Адизеса** призвана указать сильные и слабые стороны каждого конкретного руководителя, гармонизировать распределение функций в управленческом составе и сформировать рекомендации относительно определения состава управленческой команды. И. Адизес делает вывод о том, что для успешной работы управляющее звено должно представлять из себя команду, которая способна обеспечить внимание каждой из четырех жизненно необходимых для компании функций, при этом выполнение одной роли не обязательно должно ог-

раничиваться одним человеком (т. е. количество членов может быть как меньше, так и больше четырех). Но теория носит описательный, а не прикладной характер, так как дается некоторый портрет менеджера и ожидаемые от него действия, а не инструмент по анализу и оценке личности.

**Модель Херси-Балашара** рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства, но, как и другие модели, она не получила всеобщего признания в силу отсутствия последовательного метода измерения уровня той самой зрелости, на котором строится вся модель. Но деление стилей в модели слишком упрощенное в отношении того, смогут ли на практике руководители вести себя с такой же и, вдобавок, всегда одинаковой степенью гибкости, как того требует модель. Данная теория ситуационная и рассматривает человека внутри группы, а следовательно, но применении её для диагностики роли управленцев не совсем правильно, так как рассматривать ситуацию можно долго, и конца рассмотреть их не будет, а нас интересует более статичная картина, картина определяющая характеристики менеджера, срез его деятельности, который можно оценить и дать рекомендации.

Модель, предложенная Ф. Фидлером, так же не лишена недостатков, она имеет существенные ограничения. Согласно этой модели тип поведения, наиболее подходящий для лидера, зависит от степени контроля лидером общей ситуации. Так, в условиях низкой и высокой степени контроля лучше действуют лидеры с поведением, ориентированным на задачу. В условиях умеренного контроля лидеры с поведением, ориентированным на людей, более эффективны. Но, к сожалению, она рассматривает лишь 2 типа людей, что не может объять всю проблематику деятельности менеджера, и описать последствия преобладания того или иного стиля. Узость классификация не позволяет проанализировать эффективность деятельности, а лишь даёт возможность определить тип человека, задействованного в групповой работе.

Принципиальное отличие **модели Врума-Йеттона** от других ситуационных моделей в том, что основное внимание в ней уделено принятию решений, однако общее сходство в том, что в данной модели уделяется внимание тому, что нет оптимального и универсального метода воздействия на подчиненных. Данная модель получила как поддержку, так и критику со стороны теоретиков и требует дальнейшей доработки и обоснования. Ситуационность модели говорит о не объективности выводов при диагностике, то есть если мы сделаем вывод лишь из сложившейся ситуации, вероятнее всего он будет ошибочным для компании в целом

Данные теории относительно хороши для определённых целей, но не для диагностических процессов. Ни одна из моделей не рассматривает последствия преобладания в менеджере той или иной роли. Методу определения принадлежности менеджера к той или иной роли имеет лишь Т.Ю. Базаров. Управленец как личность, а не участника группы рассматривается только Т.Ю. Базаровым и Г. Минцбергом. Комбинацию же нескольких управленческих ролей предусматривает ещё и И. Адизес. К перечисленным фамилиям добавляется Херси Бланшар, если учитывать, что для создания инструмента диагностики нам необходима классификация ролей по функциональным признакам. Очертив параметры, получив результаты и утвердив, что однокое видение и подход к ситуации не даёт никаких результатов, следует заметить, что в качестве основы для инструмента диагностики можно выбрать три модели: Р.М. Белбина, Марджерисона-МакКенна и модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова. Тогда стоит прибегнуть к рассмотрению их более подробно.

Сильной стороной модели Р.М. Белбина является разработка диагностического инструментария (опросников, тестов, форм самооценки, процедур оценки в деловых играх и ситуационно-поведенческих тестах) для установок и способностей людей к тем иным командным ролям. Сильной стороной двух других подходов – «колеуса командь» Марджерисона-МакКенна и модели управленческих ролей Т.Ю. Базарова является более разработанный концептуальный аппарат для анализа управленческой деятельности. В этой связи диагностика деятельности в рамках этих двух подходов обычно может иметь самостоятельную ценность и ложится в основу мероприятий по совершенствованию системы управления, даже в случае, если эта диагностика не сопровождается психологической оценкой членов команд как таковых.

Безусловно, ролевые модели не могут использоваться одновременно (даже если консультант в области командообразования компетентен работать с каждой из них, это привело бы к избыточной информационной перегрузке для клиентов и заказчиков). Для того, чтобы осуществить комплектацию команды в конкретном случае, можно избрать подход, обладающий максимальной дифференциальной чувствительностью применительно к наличной ситуации (а исходная специфика управленческой ситуации обычно понятна опытному консультанту в области командообразования или заинтересованному в развитии своей команды руководителю. Если ожидаются сбои, связанные с человеческим фактором или прогнозируемыми

противоречиями внутри команды – оптимально использование модели Р.М. Белбина. Если команда имеет насыщенную коммуникацию с внешним миром – оптимальна модель Марджерисона-МакКенна (в которой максимально проработана тема коммуникативных связей). Но, если существуют существенные сбои в системе управления внутри организации как таковой или нет изначальной уверенности в объеме полномочий, делегируемых команде, то перед формированием управленческой команды может быть в высшей степени целесообразно провести общую организационно-кадровую диагностику, основываясь на модели Т.Ю. Базарова, что и является задачей данного исследования – оценить не человеческие факторы, проявляемые в команде, а диагностировать сбои в системе управления. Что обуславливает выбор данной модели в качестве основы для разработки инструмента.

Респонденты являются собственниками, представителями топ-менеджмента, а так же начальниками отделов средних и крупных предприятий, что обусловило разнородность выборки и, тем самым, повысило уровень её значимости и достоверности выводов.

Профиль компаний, управленцами в которых являются опрошенные, весьма разнообразен: в опросе участвовали менеджеры торговых, производственных компаний, строительных компаний, а также оказывающих услуги населению.

Интересен тот факт, что результаты психодиагностической модели управленческих ролей Базарова показали закономерные для каждой из этих управленческих ролей характеристики, присущие разноотраслевым предприятиям, но говорящие о единой тенденции наличия определённых организационных проблем и ситуаций вокруг субъекта при яркой выраженности в нём одной роли. Данное соответствие было достигнуто путём получения скрещивающих таблиц при оценке разработанной анкеты, анализирующей определённые компетенции каждой из ролей.

По итогам анализа анкет было получено, что в реальности существуют **6 групп комбинированных ролей:**

- 1) Управленец – Администратор
- 2) Управленец – Организатор
- 3) Управленец – Руководитель
- 4) Администратор – Организатор
- 5) Администратор – Руководитель
- 6) Организатор – Руководитель

Анализируя полученные результаты, приходим к выводу о том, что преобладание в менеджере одной управленческой роли непосредственно влияет на организационную среду вокруг менеджера.

Так, если в менеджере преобладают сочетания «**Управленец – Администратор**», то положительными сторонами такого сочетания ролей будет самая высокая результативность, упорядоченность в работе в плане графиков, идеальная отчетность, стремление к идеальным показателям, и, что очень важно, что в коллективе их побаиваются и ничего не говорят против.

К недостаткам следует отнести, что у них не получается команды, они не командные игроки, держат всех за счёт страха, что влияет на то, что подчинённые не растут. Если кто-то появляется профессиональной управленца-администратора, то он его выжимает, из чего следует высокая текучесть кадров. Так же немало важно, что у такого руководителя нет внутренней структуры работы.

Из данного описания следует, что такие менеджеры **применимы** в филиальных структурах, в государственных структурах и бюрократической организации, из них хорошие генеральные, исполнительные и финансовые директора. Но они совершенно **не применимы** 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.

Охарактеризовать сочетание ролей «**Управленец – Организатор**» можно так: преимуществами такой личности будет, что он является хорошим управленцем, сам выбирает цели, ставит их, самостоятельно разрабатывает решения. Поэтому практически половину системы управления перекрывает собой, хотя в этом есть и преимущество и недостатки. В таком менеджере гармонирует хорошая согласованность целей и средств, очень высокая скорость превращения целей в конкретные решения и конечную реализацию, высокая работоспособность. Таких управленцев искренне изумляет, почему все остальные не вкалывают как они. Кроме того, Управленец-Администратор очень хорошо и гибко разбираются в ситуации, докапывается, разрабатывает систему, что зачастую делает его универсальным.

Правда, такие особенности личности несут и недостатки, такие как 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, но подчиненные это быстро подсеканют, и скидывают решения своего уровня на него, ходят, советуются, а он, к

силу своих психологических особенностей, отказать не может. Такой менеджер авторитарен, ему сложно чужое признать хорошим. Часто из-за этого он теряет контакт с коллективом, больше ориентированы на цели и задачи, не чувствуют коллектив, не придают этому значение, в коллективах часто конфликты начальник-подчиненный, компенсируют их за счет собственного профессионального авторитета. Люди импульсивны и порыва, хорошо создают новое, но не могут долго работать в этом, потому что они вечные оптимизаторы.

Поэтому управленцы-администраторы **применимы** в должности генеральных директоров, руководителей малых предприятий, руководителей нетиповых проектов, антикризисных управляющих, специалистов по продажам, стартапщиков. Но они совершенно **не применимы** на позициях, где есть четкая технология, инструкции, где руководство ведётся творческим коллективом.

Следующая комбинация ролей «**Управленец – Руководитель**». В нём привлекают такие качества как, хоть он не умеет самостоятельно достигать цели, зато умеет завести народ, и уже этот народ сам по себе там что-то придумывает, основа успеха таких руководителей – возбужденная толпа народа, которая вдохновилась, замотивировалась и двигается к цели. Поэтому из них хорошие лидеры, причём как формальные, так и неформальные, что сказывается на том, что они хорошо себя проявляют с разносторонними людьми, творческими коллективами, умеют преобразовать цели в личные мотивации, уникальные пропагандисты и политики.

Но и об управленцах-организаторах не скажешь только положительное, так как их работа не упорядочена, хаотична, результат неровный, их из-за того, что коллектив очень сильно любит, невозможно доказать, что этот человек не прав, так как он выкрутится и коллектив его поддержит. И, что самое важное, такие управленцы идут против официальной линии руководства. Поэтому они **применимы** как генеральные директора, но не исполнительные, хорошие руководители проектов, причём самостоятельных, но при хорошем замае. Так же они хорошие менеджеры по персоналу и по продажам. Но абсолютно **не применимы** в управлении производством, аналитических отделах, отделах качества, в руководстве формализованными структурами.

Совершенно иная комбинация ролей **Администратор – Организатор**. Он 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. Но, к со-

жалению, плохо выстраивает отношения в коллективе и авторитарен. Поэтому, такой человек соответственно применим в качестве специалиста по качеству или производству, финансиста, аналитика, инженера, в кадровом делопроизводстве, то есть везде, где нужно четкая упорядоченная и прогнозируемая ситуация, что говорит об их неприменимости на высшем уровне управления, в маркетинге и отделе продаж.

Для Администратора – Руководителя стоит отметить, что он не ориентирован на цели и результаты, а ориентирован на процесс и взаимоотношения, действует за счет личных отношений, а власть для него мощнейший манипулятор. Такой менеджер быстро захватывает верховенство, но не понимает, что с ней потом делать. Особенно занимает то, что внешне менеджеры такого типа абсолютно очаровательны, но если ты с ними близко сталкиваешься, понимаешь, что за человек стоит в этом обличии. Из данного описания следует, что администратору-руководителю нужно жестко ограничивать полномочия, иначе он захватит всю власть. Поэтому он применим как кризисный управляющий, как человек для подавления бунта, создания идеологического порядка, как заменит в политических структурах и как руководитель филиалов. Но соответственно **не применим** везде, где нужно понимание цели и реальная работа.

Последним сочетанием явилось «**Организатор – Руководитель**». Он замечательная связка от задач до конкретного исполнителя, силен именно в проектировании конкретной работы и, обеспечении её наполнения; не метит на трон, потому что ему туда не надо, замечательно разрабатывает решения, гибко контактирует с теми людьми, которые есть в распоряжении, что играет огромную роль в проявлении лучших навыков командообразователя. Так же организатор-руководитель максимально использует качества людей, четко упорядочивает работу, выстраивает атмосферу внутри коллектива, формирует слаженную команду, где все друг за друга горой.

Но он не всегда получает отжим эффективности 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.

Менеджеры, принадлежащие к такому типу руководителей, **применимы** в среднем звене управления, не на топовых должностях, так как они не понимают целей и слишком углубляются в детали. Из них получают отличные руководители отдельных проектных групп, особенно, где важно именно качество, а не сроки. Следовательно, из руководителя-организатора будет хороший менеджер по персоналу, руко-

водитель небольшого производственного подразделения, но при условии, что есть жесткая система администрирования.

Т а б л и ц а 1  
Рекомендации по созданию управленческой команды

Комбинация ролей	Особые характеристики	Недостающие роли	Избыточные, нецелесообразные
Управленец – Администратор	Не получается команды, не командные иг-роки, высокая теку-честь кадров	АН(аналитик) РЕ(реализатор) МП(мотиватор) ГМ(гармонизатор) ИС(изыскатель)	ГИ(генератор идей) КН(контролёр) ВД(ведущий)
Управленец – Организатор	Проблемы с делегиро-вание, авторитарен, не может долго работать с чем-то одним, часто теряет контакт с кол-лективом, все решения скидывают на него	РЕ(реализатор) КН(контролёр) МП(мотиватор) ГИ(генератор идей) ИС(изыскатель) ГМ(гармонизатор)	АН(аналитик) ВД(ведущий)
Управленец – Руководитель	Работа не упорядочена, хаотична, коллектив очень сильно их любит	РЕ(реализатор) КН(контролёр) АН(аналитик) ГИ(генератор идей) ГМ(гармонизатор)	ИС(изыскатель) ВД(ведущий) МП(мотиватор)
Администратор – Организатор	Плохо выстраивает от-ношения в коллективе, авторитарен	РЕ(реализатор) КН(контролёр) ГМ(гармонизатор) ИС(изыскатель) МП(мотиватор) ГИ(генератор идей)	АН(аналитик) ВД(ведущий)
Администратор – Руководитель	Не ориентирован на цели и результаты, дей-ствует за счёт личных отношений, быстро за-хватывает власть	РЕ(реализатор) АН(аналитик) ГМ(гармонизатор) ИС(изыскатель) ГИ(генератор идей) МП(мотиватор)	ВД(ведущий) КН(контролёр)
Организатор – Руководитель	Не всегда получается отжим эффективности от сотрудни-ков, силь-ный неформальный ли-дер	РЕ(реализатор) КН(контролёр) АН(аналитик) КН(контролёр) ГМ(гармонизатор) ИС(изыскатель) ГИ(генератор идей)	МП(мотиватор) ВД(ведущий)



Подводя итог, важно отметить, что знания о превалирующем сочетании ролей помогут в диагностики системы управления в качестве ключа к пониманию, что происходит в организации в данный момент, дадут основу для планирования и проектирования работ, обеспечат грамотное соотнесение работы и людей, осознание, что мы сможем получить от тех или иных сотрудников.

Оценив достоверность выводов, можно прийти к предполагаемой совместимости каждого из шести типов комбинаций ролей с ролями Белбина, для ситуации когда, в компании необходимо будет срочно организовать команду работы над проектом или какой-либо иной задачи. В приложении представлена таблица психотипа каждой из ролей и её особенностями. На их основе и на основе полученных в исследовании психотипов комбинаций ролей соотнесены характеристики и сделаны предложения об их сочетаемости. Ниже представлена таблица, которая может служить рекомендацией при создании управленческой команды (табл. 1).

На основе полученных моделей характеристик управления в соответствии с его принадлежностью к конкретной роли или сочетанию ролей в рамках исследовательской работы необходимо построить диагностический инструмент управленческой системы компании.

Выделив ожидаемые исходы каждой из ситуаций, то есть, фактически, составив прогноз или же описание уже имеющегося процесса, происходящего в компании, следует соотнести полученные данные с конкретными случаями. Для этого мы предлагаем воспользоваться ниже представленной таблицей (табл. 2.).

Т а б л и ц а 2  
Анализ ситуации в организации,  
основанный на результатах опроса

Комбинация ролей	Выраженность	Характерные черты данной комбинации	Подходящие роли членов группы для данного типа	Сферы применения и не принимаемые изменения	Рекомендации в соответствии с занимаемой должностью

Эта таблица позволяет нам проанализировать ситуацию, сложившуюся в конкретной организации и дать рекомендации.

В результате оценки для каждого члена управленческой команды эксперты готовят индивидуальное заключение. Экспертное заключе-

ние представляет собой таблицу, в которой перечислены качества и дана балльная оценка проявленности каждого качества. Кроме того, даются стандартные рекомендации:

- **Рекомендован для решения задач** (указывается тип) Рекомендация дается в случае, если у человека проявлены все необходимые способности для решения задач определенного типа.
- **Условно рекомендован для решения задач** (указывается тип) Рекомендация дается в случае, если у человека проявлены ключевые способности для решения задач определенного типа, однако в его качествах или способностях есть «выпадения». В этом случае необходим дополнительный, индивидуальная постановка задач или индивидуальный контроль.
- **Не рекомендован для решения задач** (указывается тип) В случае, если качества человека не адекватны указанному типу задач, а коррекция требует значительных затрат и не будет продуктивной.

Таким образом, пользуясь моделью Базарова, можно сформировать команду, которая с высокой вероятностью справится с управленческими задачами различного типа и определить границы ее полномочий.

Как уже было отмечено ранее, гарантии совместимости людей внутри команды модель сама по себе не дает, поскольку она не на это «заточена» (на это больше ориентирована модель командных ролей Белбина), но на основе психотипа, сделанного в данном исследовании, можно сделать рекомендацию по набору управленческой команды в соответствии с ролями Белбина. Вместе с тем, модель Базарова может стать исходной точкой для оптимизации процесса управления в организации в целом, безотносительно к командному менеджменту.

Научным заделом на будущее явилось рассмотрение возможности применения данного инструмента как основы для рекомендаций наиболее подходящих должностных позиций в зависимости от принадлежности к определённой комбинации ролей.