

Повышение социальной эффективности управленческой деятельности на основе профессиональных ролей руководителей (на примере слушателей программы MBA)

Смельцова Светлана Вячеславовна

НИУ «Высшая школа экономики» (Нижний Новгород)
Старший преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента
Заместитель декана бизнес-школы НИУ ВШЭ (Нижний Новгород)
Кандидат социологических наук
ssmeltsova@hse.ru

РЕФЕРАТ

В настоящей статье на результатах авторского эмпирического социологического исследования руководителей, обучающихся на программе MBA, продемонстрированы теоретические, прикладные и практические аспекты повышения социальной эффективности управленческого процесса посредством профессиональных ролей руководителей.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

управленческая роль, организационно-управленческий процесс, социальная эффективность управленческой деятельности

Smeltsova S. V.

Improving Social Management Performance Based on Professional Managerial Roles (by the Example of the MBA Program's Students)

Smeltsova Svetlana Vyacheslavovna

National Research University Higher School of Economics (Nizhny Novgorod, Russian Federation)
Lecturer, department of general and strategic management
Vice-dean of HSE Business School
PhD in sociology
ssmeltsova@hse.ru

ABSTRACT

This article is the result of the author's empirical sociological research students of the MBA program that demonstrates theoretical, applied and practical aspects of improving social management performance based on professional managerial roles.

KEYWORDS

managerial role, organizational process of management, social management performance

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.

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 особенностей 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.

Обзор современной научной и специальной литературы позволил выявить более 30 ролевых моделей управления. Однако большинство из них не отвечает требованию универсальности: они либо основаны на частных теориях (Э. Берн [4]), либо описывают частные управленческие ситуации (Б. Гиббс [8], Д. Ульрих [13]), 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 [1], Т. Ю. Базарова [2], Е. Н. Емельянова и С. Е. Поварничиной [5], Г. Минцберга [6], П. Херси и К. Бланшара [9], Марджерисона–МакКенна [10], Ф. Фидлера [7], М. Белбина [3], Врума, Йеттона и Яго [14], Блейка и Моутона [11], Танненбаума и Шмидта [12].

Реализация руководителем той или иной роли сопровождается рядом последствий, которые можно заранее прогнозировать. Для подтверждения выводов проанализируем фактические ситуации в организации (коллективе) при помощи специально разработанной авторской анкеты «Характеристика системы управления в российских компаниях», 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 использовалось три авторских инструмента: модифицированный по методике парного сравнения тест Ю. Базарова «Роли руководителя» и две авторские анкеты: «Характеристика системы управления в российских компаниях», по которой проходил опрос руководителей, и «Реализация управленческих функций в российских компаниях», 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 проводилось в компаниях, чьи руководители обучаются на программе MBA (Мастер делового администрирования), специализация «Общий и стратегический менеджмент» в Бизнес-школе НИУ ВШЭ Нижний Новгород. Всего было опрошено 39 руководителей и 84 подчиненных ($n = 123$) в феврале-мае 2013 г. По условиям респондентов и с целью сохранения коммерческой тайны названия компаний были зашифрованы.

Полученные в ходе исследования результаты тестирования и анкетирования руководителей, их анализ и рекомендации по совершенствованию системы управления в каждой компании представлены в табл. 1–8.

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	63	67	70	74	78	81	85	89	93	96	100	
низкая					умеренная					средняя					повышенная					высокая							
Степень выраженности роли, %																											

Табл. 1 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 неэффективно 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.

В управленческой команде, показанной на табл. 2, 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.

Из табл. 3 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

Результаты тестирования руководителей компании «К1»

Должность	Роль	Степень выраженности, %	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 2

Результаты тестирования руководителей «К2»

Должность	Роль	Степень выраженности роли, %	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

Должность	Роль	Степень выраженности роли, %	Степень выраженности по шкале
Управляющий ГОП 3	управленец	44	средняя
	организатор	44	средняя
	администратор	42	средняя
	руководитель	81	повышенная

Таблица 3

Результаты тестирования руководителей «КЗ»

Должность	Роль	Степень выраженности роли, %	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

выражаются в хаотичности и неупорядоченности деятельности. У заместителя директора по логистике все роли имеют среднюю степень выраженности, ему следует развивать роль администратора.

Управленческая команда, как следует из табл. 4, 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.

Результаты тестирования руководителей «К4»

Должность	Роль	Степень выраженности роли, %	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 обслужи- вания	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 АЗС 5	управленец	89	высокая
	организатор	30	умеренная
	администратор	26	умеренная
	руководитель	56	умеренная

Из табл. 5 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.

В табл. 6 показано, что генеральный, исполнительный директора и директор по производству компании являются администраторами и организаторами. Учитывая характеристику данного сочетания, можно рекомендовать компании усилить 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.

Незначительная выраженность роли «Руководитель» у директора данной компании (табл. 7) 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.

Как следует из табл. 8, 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 и их подчиненных. Для анализа обратимся к диаграмме 1.

Из диаграммы 1 следует, что почти все из опрошенных руководителей существенно превышают 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 предполо-

Таблица 5

Результаты тестирования руководителей «К5»

Должность	Роль	Степень выраженности роли, %	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

Таблица 6

Результаты тестирования руководителей «К6»

Должность	Роль	Степень выраженности роли, %	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

Окончание табл. 6

Должность	Роль	Степень выраженности роли, %	Степень выраженности по шкале
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

Таблица 7

Результаты тестирования руководителей «К7»

Должность	Роль	Степень выраженности роли, %	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

Результаты тестирования руководителей «К8»

Должность	Роль	Степень выраженности роли, %	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

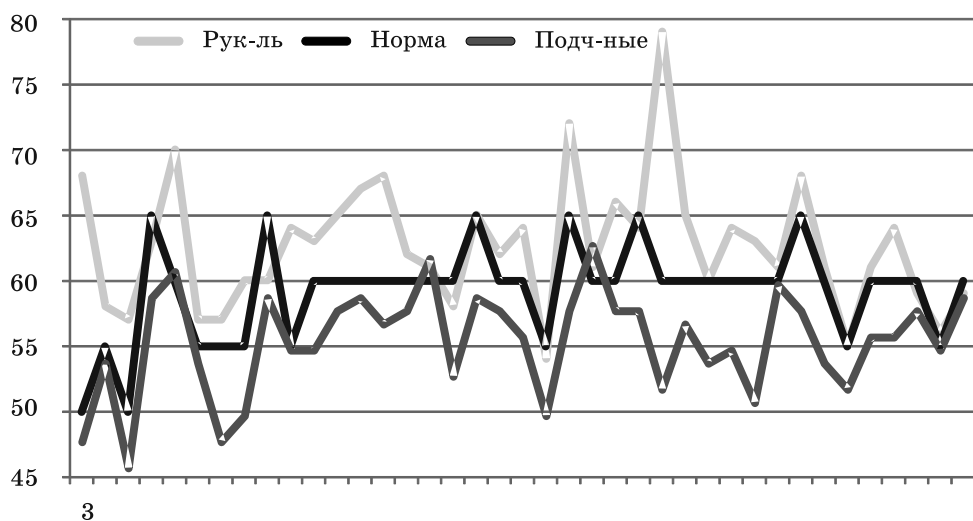


Диаграмма 1. Отклонение ответов руководителей и их подчиненных от прогнозных (нормативных) значений для каждой управленческой роли

жение 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 прочего внешним давлением, например, неправильным распределением ресурсов, неверной схемой принятия решений руководителем, постановкой недостижимых целей и т. п. Диаграмма 1 в некоторой степени проясняет 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 так же. 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, разработки рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности необходимо руководствоваться не только позицией самих руководителей, но и исследовать другие элементы системы управления организацией и, прежде всего, сотрудников.

Литература

1. Адизес И. К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учеб. пособие. 3-е изд. М.: Мастерство, 2005.
3. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Манн, Иванов и Фербер, 2009. 238 с.
4. Берн Э. Трансактный анализ в психотерапии. Системная, индивидуальная и социальная психотерапия. М.: Академический рост, 2006.
5. Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. Психология бизнеса. М.: АРМАДА, 1998.
6. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001.
7. Fiedler F. E. Leader Attitudes and Group Effectiveness. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1958.
8. Gibbs B. The Effects of Environment and Technology on Managerial Roles // Journal of Management. Vol. 20, N 3. 1994. P. 581–604.
9. Hersey P., Blanchard K. H. So you want to know your leadership style // Training and Development. N 2. (1974). P. 1–15
10. Margerison C., McCann D., Davies R. Focus on team appraisal // Team performance management an international journal. 1995. Vol. 1. № 4.
11. Robert R. Blake and Jane S. Mouton. The Managerial Grid, Houston: Gulf Publishing Company, 1964.
12. Tannenbaum R., Schmidt W. H. How to Choose a Leadership Pattern // Harvard Business Review. March — April 1958.
13. Ulrich D. HR Value Proposition. Boston: Harvard Business Press, 2005.
14. Vroom Victor H. and G. Jago Arthu. The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1988.

References

1. Adizes I. K. Ideal head. The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It [Ideal'nyi rukovoditel'. Pochemu im nel'zya stat' i chto iz etogo sleduet]. M.: Alpina Business Books, 2008. (rus)
2. Bazarov T. Yu. Human resource management [Upravlenie personalom]: Tutorial. 3rd edition. M.: Skill [Masterstvo], 2005.
3. Belbin R. M. Teams of managers [Komandy menedzherov]. Publishing house: "Mann, Ivanov and Ferber", 2009. 238 p. (rus)
4. Berne E. Transactional analysis in psychotherapy. System, individual and social psychotherapy [Transaktnyi analiz v psikhoterapii. Sistemnaya, individual'naya i sotsial'naya psikhoterapiya]. M.: Academic growth [Akademicheskii rost], 2006. (rus)
5. Yemelyanov E. N., Povarnitsyna S. E. Business psychology [Psikhologiya Biznesa]. M.: ARMADA, 1998. (rus)
6. Mintzberg H., Quinn J. B., Ghoshal S. The Strategy Process [Strategicheskii protsess] / Transl. from English under the editorship of Yu. N. Kapturevsky. SPb.: Piter, 2001. (rus)

7. Fiedler F. E. Leader Attitudes and Group Effectiveness. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1958.
8. Gibbs B. The Effects of Environment and Technology on Managerial Roles // Journal of Management. Vol. 20, N 3. 1994. P. 581–604.
9. Hersey P., Blanchard K. H. So you want to know your leadership style // Training and Development. N 2. (1974): 1–15.
10. Margerison C., McCann D., Davies R. Focus on team appraisal // Team performance management an international journal. 1995. Vol. 1. № 4.
11. Robert R. Blake and Jane S. Mouton. The Managerial Grid, Houston: Gulf Publishing Company, 1964.
12. Tannenbaum R., Schmidt W. H. How to Choose a Leadership Pattern // Harvard Business Review. March — April 1958.
13. Ulrich D. HR Value Proposition. Boston: Harvard Business Press, 2005.
14. Vroom Victor H. and G. Jago Arthu. The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1988.