



# Особенности представлений руководителей об эффективной управленческой команде и способах ее формирования

Синягин Ю.В.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС при Президенте РФ, г. Москва

## ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ:

Получено: 2019  
Опубликовано: 2019

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

государственная служба, личность руководителя, управленческая деятельность, управленческая команда, представления руководителей об эффективной управленческой команде, представления руководителей способах формирования управленческой команды

## АННОТАЦИЯ:

Статья посвящена анализу особенностей представлений руководителей разного уровня управления о своём «ближайшем окружении», управленческой команде, способах ее подбора, а также собственной командной роли. Показано, что формирование своего ближайшего окружения и управленческой команды зависит от личностно-профессиональных особенностей руководителя, его собственных ролевых предпочтений. Описаны некоторые личностно-профессиональные особенности руководителей, ориентированных на различные модели в подборе своего окружения.

# Features representations of leaders about an effective management team and methods of its formation

Sinyagin Y. V.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Russian presidential Academy of national economy and public administration

## ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ:

Received: 2019  
Accepted: 2019

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

public service, leader's personality, management activity, management team, managers' ideas about effective management team, managers' ideas about ways of forming a management team

## АННОТАЦИЯ:

The article is devoted to the analysis of the peculiarities of the perceptions of managers of different levels of management about their "nearest environment", management team, methods of its selection, as well as their own team role. It is shown that the formation of the nearest environment and management team depends on the personal and professional features of the leader, his own role preferences. Some personal and professional features of managers oriented to different models in the selection of their environment are described.



**В**опрос о том, насколько и как формирование своего ближайшего окружения и управленческой команды зависит от личностно-профессиональных особенностей руководителя, интересен, как в теоретическом, так и практическом плане. Понимание этой взаимосвязи даёт возможность, с одной стороны, прогнозировать этот процесс, а с другой, позволяет помочь руководителю выстроить индивидуальную модель наиболее эффективного подбора и формирования своего ближайшего окружения с учётом собственных командных ресурсов. Актуальность заявленной темы обусловлена переменами, происходящими во всех сферах нашего общества, поиском современных условий для эффективной реализации семейной политики, основанной на актуализации и сохранении традиционных семейных ценностей. Мы полагаем, что сохранение и укрепление традиционных семейных ценностей является актуальной задачей психолого-педагогической общественности, воспитания подрастающего поколения. В этом аспекте представляется важным и перспективным комплексное исследование проблем современной семьи, формирование целостной системы по защите интересов семей и детей, развитие форм социального партнерства в вопросах поддержки различных категорий семей, подготовки психолого-педагогических кадров.

Важным является выявление взаимосвязи этих процессов с управленческим уровнем, занимаемым руководителем, что даёт информацию об особенностях самой системы управления и позволяет выявить наиболее эффективные механизмы, обеспечивающие успешное карьерное продвижение в этой системе.

Не менее интересным выступает и вопрос о собственных ролевых предпочтениях руководителей. Особую

значимость он приобретает сегодня в связи с активным внедрением в государственную службу и бюджетную сферу проектного управления.

В ходе изучения выделенных аспектов оказалось возможным сопоставить полученные ответы как с результатами оценки личностно-профессиональных особенностей руководителей, так и с уровнем должности, который занимают руководители в управленческой иерархии.

Полученные нами данные безусловно не могут дать однозначный ответ на все поставленные вопросы поскольку базируются не на полностью объективных данных, а на субъективной оценке респондентов и при этом ограничиваются сферой государственной гражданской службы и бюджетной сферой, к представителям которой относится подавляющее число обследованных нами руководителей. Вместе с тем некоторые общие тенденции могут быть достаточно интересны как для исследователей, так и для реальных руководителей, а также представителей служб по работе с персоналом.

### Описание выборки

В статье приводятся результаты обследования 5240 руководителей федеральной государственной гражданской службы, государственной службы субъектов Российской Федерации, а также руководителей бюджетных учреждений России, проведённого на факультете оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС с использованием комплекса инструментов, основу которого составляет опросник оценки управленческого потенциала [4]. В исследовании участвовали руководители различных возрастных групп от 21 до 68 лет, являющиеся представителями всех субъектов Российской Федерации



(Таблица 1). Средний возраст руководителей составил 44 года.

*Таблица 1*

Распределение участников исследования по возрастным группам

Возрастные группы	Количество	Процент
24-35	1043	19,7
36-42	1478	27,9
43-50	1653	31,2
51-66	1120	21,2

Уровень управления руководителей фиксировался с помощью специального классификатора, включающего 11 уровней управленческих позиций и отражающего реальный масштаб управленческой

деятельности руководителей прежде всего в системе государственной гражданской службы, как федерального, так и регионального уровней. В этом классификаторе предпринята попытка представить сопоставительный список управленческих должностей, применимый и для других сфер управленческой деятельности.

Анализируемая выборка была разделена на 4 сопоставимых группы по уровню управленческой позиции: начальная (базовая – 1, 2 уровень), средняя (3 уровень) и высшая (4 уровень). Кроме того, для проверки справедливости выводов отдельно была выделена 5 группа, в состав которой вошли представители самого высокого из управленческих уровней из числа руководителей, принимавших участие в диагностических мероприятиях. Численный состав этой группы был меньше, чем в остальных

*Таблица 3*

Распределение участников исследования по полу

Уровни должности	Пять уровней должностей	Мужчины	Женщины	Количество
Количество	1	499	864	1363
Процент по строке		36,61%	63,39%	
Количество	2	621	868	1489
Процент по строке		41,71%	58,29%	
Количество	3	767	447	1214
Процент по строке		63,18%	36,82%	
Количество	4	650	346	996
Процент по строке		65,26%	34,74%	
Количество	5	193	39	232
Процент по строке		83,19%	16,81%	
Количество	Все уровни	2730	2564	5294



группах, но достаточный для проведения статистического межгруппового сравнения (Таблица 2).

#### Таблица 2

Распределение участников исследования по уровням управленческих должностей

Уровни должностей	Количество	Процент
1	1363	25,75
2	1489	28,13
3	1214	22,93
4	996	18,81
5	232	4,38

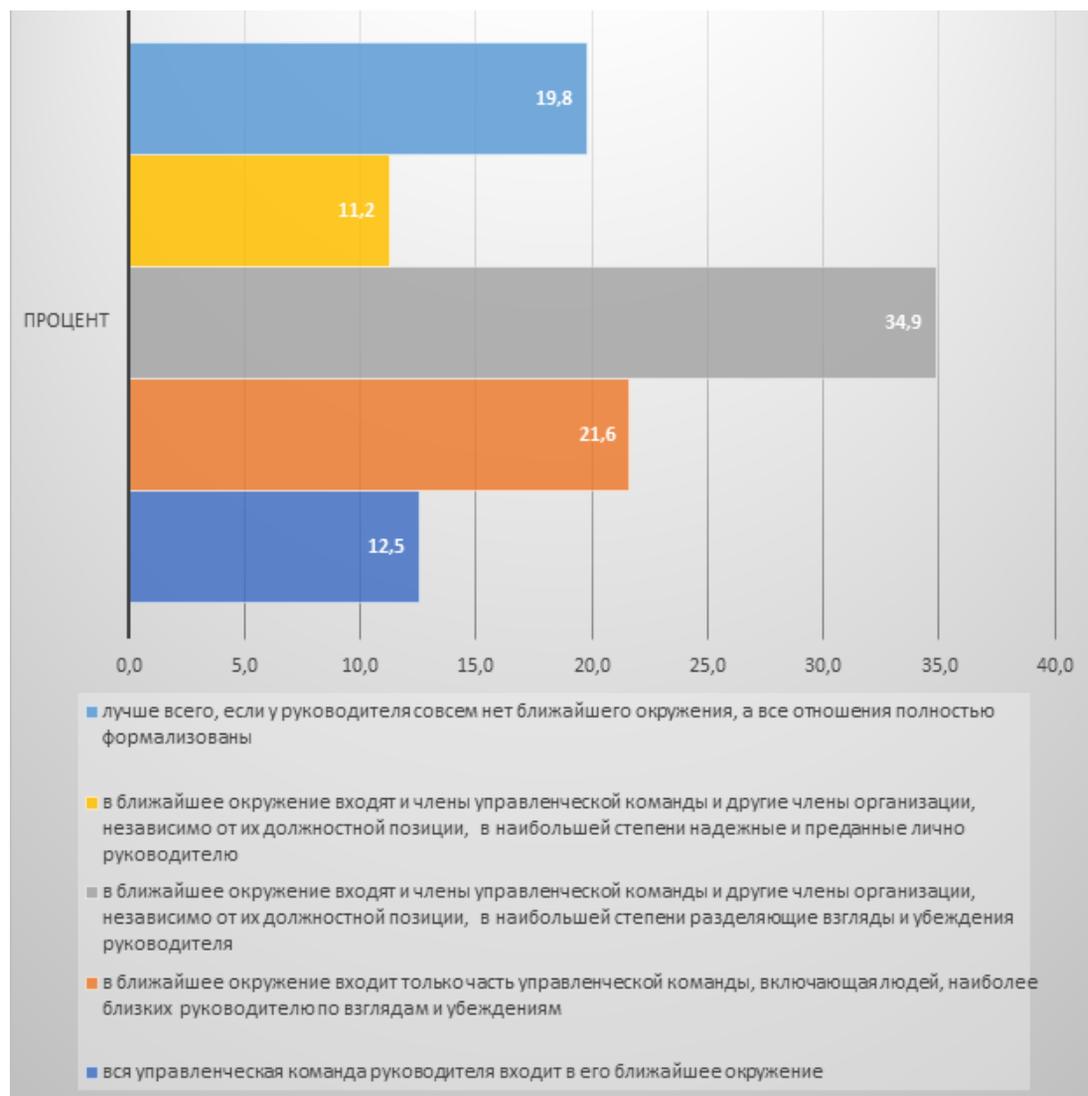
В выборке достаточно равномерно представлены как мужчины, так и женщины руководители (51,51% и 48,49% соответственно). Вместе с тем представленность их на разном уровне управления несколько отличается (Таблица 3). Эти различия отражают широко описанные в литературе особенности современной государственной гражданской службы России [1].

### Характеристика исследования и его результатов

На первом этапе проводилось сравнение групп руководителей, по-разному ответивших на семь ключевых вопросов по их среднему групповым личностно-профессиональным особенностям. С целью выявления зависимости субъективной модели границ управленческой команды от личностно-профессиональных особенностей руководителей, в ходе исследования им было предложено выбрать один из пяти вариантов, каждый из которых отражал специфическую модель организации «ближайшего окружения» руководителя.

«Эффективнее, если»:

- в ближайшее окружение входит только часть управленческой команды, включающая людей, наиболее близких руководителю по взглядам и убеждениям;
  - в ближайшее окружение входят и члены управленческой команды, и другие члены организации, независимо от их должностной позиции, в наибольшей степени разделяющие взгляды и убеждения руководителя;
  - в ближайшее окружение входят и члены управленческой команды, и другие члены организации, независимо от их должностной позиции, в наибольшей степени надёжные и преданные лично руководителю;
  - лучше всего, если у руководителя совсем нет ближайшего окружения, а все отношения полностью формализованы.
- Очевидно, что прямой вопрос в данном случае – ситуация диагностики – мог привести к существенному смещению результатов в сторону субъективно понимаемой социальной желательности. В сформулированном виде он позволял несколько снизить возможное влияние такого эффекта.
- Обнаружилось, что представления руководителей о наиболее эффективной конфигурации управленческой команды значительно отличались. Ведущим дифференцирующим признаком для большинства (2989 человек из 5294 опрошенных руководителей) выступило сходство взглядов и убеждений тех, кого руководитель включает в ближайшее окружение.
- Только 19% из числа опрошенных руководителей высказались за полную формализацию отношений. Интересно, что немалая часть руководителей – 11,2% придерживаются позиции о том, что ближайшее окружение руководителя более эффективно формировать на принципах личной преданности (Диаграмма 1). Таким образом, диапазон представлений о существенных характеристиках ближайшего окружения руководителя, а также о его



*Диаграмма 1*

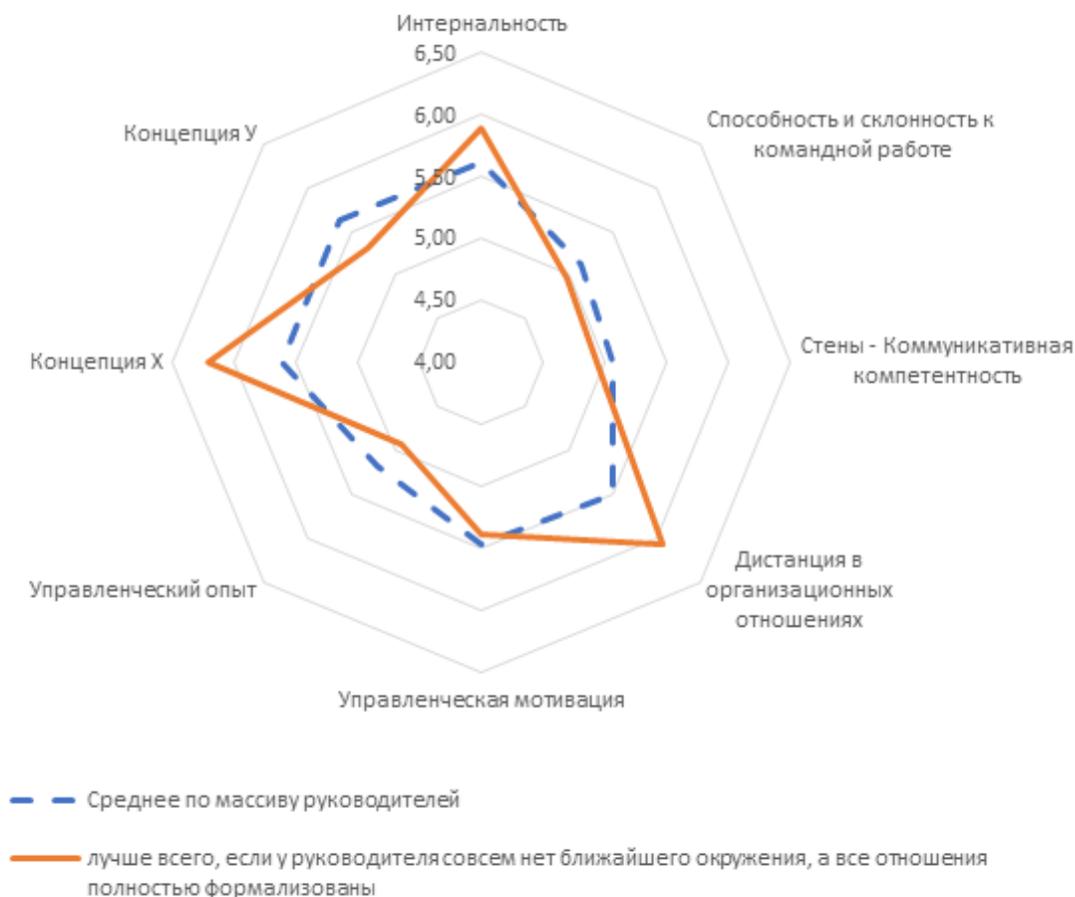
Процентное распределение руководителей в зависимости от их представлений об эффективности формирования своего ближайшего окружения в организации N=5294

границах достаточно широк. Весьма интересен вопрос о том, есть ли различия между руководителями, придерживающихся по этому вопросу различных точек зрения.

Сравнение средних значений по группам руководителей показало, что такие различия действительно есть (Таблица 4). Наиболее значимо отличаются от всего массива руководители, ориентированные на максимальную формализацию отношений (Диаграмма 2). Эти отличия прежде

всего касаются ориентации на жёсткую управленческую модель (концепция X), максимальной дистанции в организационных отношениях и, что достаточно интересно, высокой интернальности.

Что касается группы руководителей, ориентированных в большей степени на латентность в формировании ближайшего окружения, то их отличают: более высокие (максимальные из всех выделенных групп) коммуникативная



### Диаграмма 2

Личностно-профессиональные особенности группы руководителей ориентированных на максимальную формализацию отношений

компетентность и ориентация на командное взаимодействие на фоне значительно выше средней управленческой мотивации.

Как видно из таблицы, особенности других групп также достаточно выражены и довольно легко интерпретируются (Таблица 4).

С целью анализа зависимости способов подбора в управленческую команду от личностно-профессиональных особенностей руководителей, были проанализированы ответы на три вопроса, которые были заданы в ходе личностно-профессиональной диагностики.

Первый вопрос был ориентирован на выявление одной из трёх моделей

оценки руководителем своего окружения: ресурсную, нормативную или дефицитарную [2]. Он звучал так: «При формировании эффективной управленческой команды, из перечисленного важнее ориентироваться:

1. Возможные риски, связанные с негативными личностными качествами человека.
2. Соответствие профессиональных качеств человека требованиям должности.
3. Индивидуальные личностно-профессиональные ресурсы человека».

Результаты сравнения личностно-профессиональных особенностей руководителей показали, что более ярко здесь выделяется



Таблица 4

Средние значения по некоторым шкалам опросника оценки управленческого потенциала в группах руководителей с различными представлениями об эффективной конфигурации своего ближайшего окружения в организации

Уровни должности	Интернальность	Командность	Коммуник. Ком-ть	Дистанция	Упр. мотивация	Упр. опыт	Концепция X	Концепция У
Среднее по массиву	5,62	5,13	5,07	5,51	5,47	5,19	5,61	5,62
«вся управленческая команда руководителя входит в его ближайшее окружение»	5,59	5,24	5,12	5,27	5,51	5,14	5,37	5,90
«в ближайшее окружение входит только часть управленческой команды, включающая людей, наиболее близких руководителю по взглядам и убеждениям»	5,47	4,99	4,90	5,65	5,51	5,28	5,73	5,39
«в ближайшее окружение входят и члены управленческой команды, и другие члены организации, независимо от их должностной позиции, в наибольшей степени разделяющие взгляды и убеждения руководителя»	5,59	5,20	5,17	5,24	5,44	5,34	5,30	5,81
«в ближайшее окружение входят и члены управленческой команды, и другие члены организации, независимо от их должностной позиции, в наибольшей степени надёжные и преданные лично руководителю»	5,59	5,33	5,25	5,34	5,57	5,06	5,58	5,73
«лучше всего, если у руководителя совсем нет ближайшего окружения, а все отношения полностью формализованы»	5,89	4,97	4,93	6,06	5,39	4,93	6,22	5,31

наиболее многочисленная по количественному составу группа руководителей с выраженной ориентацией на ресурсную модель. В ее состав вошло больше половины обследованных руководителей (Таблица 5).

Представителей этой группы отличают: высокая интернальность, развитая коммуникативная компетентность, готовность к обучению и саморазвитию, наиболее высокий управленческий потенциал, готовность к риску, ориентация на гуманистическую управленческую модель и склонность

к риску. Группа руководителей с дефицитарной моделью подбора является фактически их полной противоположностью. Группа руководителей с преобладающей ориентацией на нормативную (формализованную) модель подбора, выделяют: наиболее высокая ориентация на безопасность, низкие склонность к риску социальная мобильность и мотивация достижения.

Второй вопрос касался выбора между творчеством, креативностью потенциального члена команды и его



Таблица 5

Средние значения по некоторым шкалам опросника оценки управленческого потенциала в группах руководителей, ориентированных на различные модели подбора своего окружения

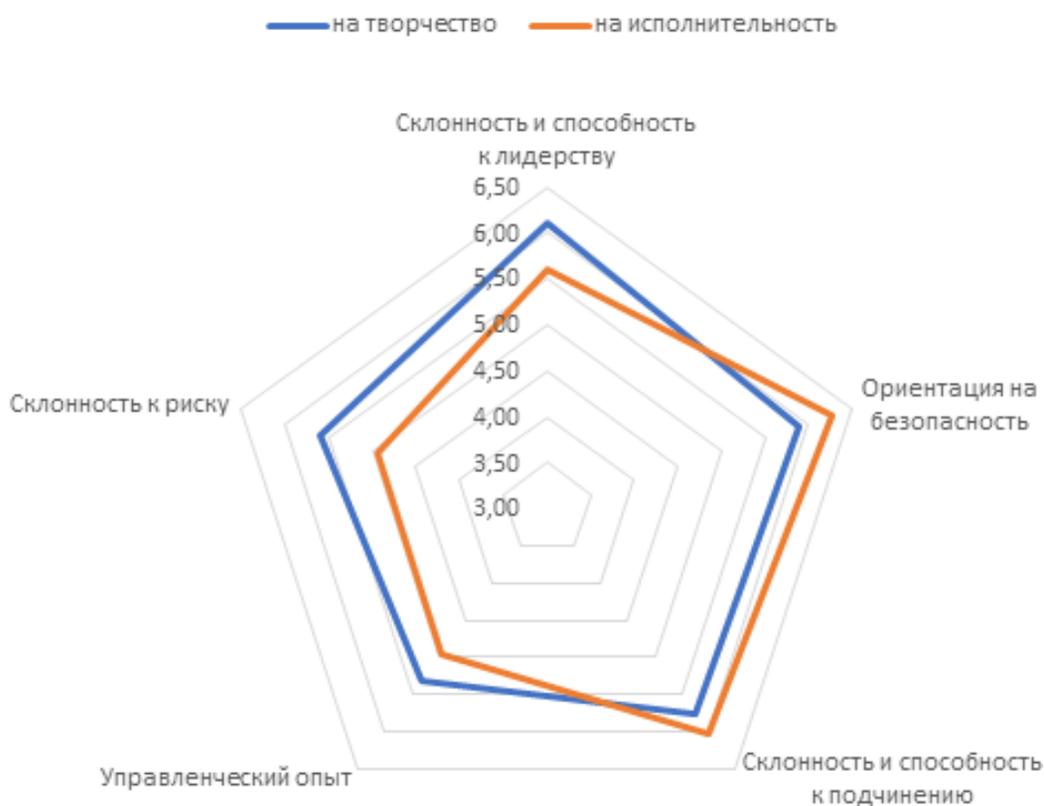
	возможные риски, связан- ные с негатив- ными личност- ными качествами человека	соответствие профессиональ- ных качеств человека требо- ваниям долж- ности	индивидуаль- ные личностно- профессио- нальные ресурсы чело- века
N	467	1622	3205
Интернальность	5,25	5,45	5,77
Стены - Коммуникативная компетентность	4,71	5,06	5,12
Склонность и способность к лидерству	5,23	5,61	5,65
Мотивация достижения	4,82	4,97	5,25
Стены - Готовность к обучению и саморазвитию	5,49	5,64	5,89
Дистанция в организационных отношениях	5,81	5,63	5,40
Ориентация на безопасность	6,13	6,17	5,58
Профессиональная мотивация	5,61	5,57	5,37
Профессиональный опыт и готовность к деятельности	5,23	5,40	5,36
Самопринятие	4,88	4,94	5,10
Сила личности	4,99	5,34	5,45
Склонность и способность к подчинению	6,01	5,97	5,58
Социальная мобильность	5,09	4,95	5,36
Актуальный потенциал	5,13	5,33	5,57
Управленческая мотивация	5,26	5,37	5,55
Управленческие способности	4,96	5,28	5,40
Управленческий опыт	4,98	5,24	5,19
Концепция X	5,99	5,97	5,38
Концепция Y	5,45	5,37	5,78
Склонность к риску	5,28	4,94	5,52

исполнительностью. Всего в полярные группы по преобладающей ориентации в подборе вошли: ориентация на творчество и креативность – 284 человека, что составило 5,4%; на исполнительность – 847

человек – 16% от всей выборки руководителей. Наиболее значимые различия между руководителями с ярко выраженной ориентацией в подборе приведены на рисунке (Диаграмма 3).



## Преимущественная ориентация в подборе



### Диаграмма 3

Личностно-профессиональные особенности групп руководителей, ориентированных в подборе своего окружения преимущественно на творчество или на исполнительность

Из рисунка видно, что большую ориентацию на творчество в подборе демонстрируют руководители с более высокой склонностью к риску, более выраженными лидерскими способностями и большим управленческим опытом. Руководителей, в большей степени ориентированных на исполнительность, в свою очередь, отличают большая ориентация на безопасность и более высокая собственная склонность и способность к подчинению.

Если брать по всей выборке руководителей, то общее распределение по преимущественной ориентации явно в пользу исполнительности, что в значительной мере может быть объяснено

особенностями самой выборки, которую преимущественно составили руководители государственной службы и бюджетной сферы (Диаграмма 4).

Последний из трёх вопросов касался выявления специфики ориентаций руководителя при формировании управленческой команды, либо исключительно на профессионализм кандидатов, либо преимущественно на их личные качества.

Максимальное число руководителей – 38,2% от общего числа опрошенных, из всех возможных комбинаций, предложенных для выбора, выбрали модель, сочетающую два параметра: «профессионализм» и «надёжность». Второе место



*Диаграмма 4*

Процентное распределение руководителей с преимущественной ориентацией на творчество или исполнительность по всему массиву руководителей – N=5294

по числу выборов заняла ориентация на профессионализм и сходство убеждений – 27,5% от общего числа руководителей (Диаграмма 5).

С анализируемых позиций наибольший интерес представляют полярные группы руководителей. Несмотря на свою относительно небольшую численность в процентном соотношении (4,7 и 10,7% соответственно) каждая из них включала достаточное число людей для сопоставления – 251 и 566 человек.

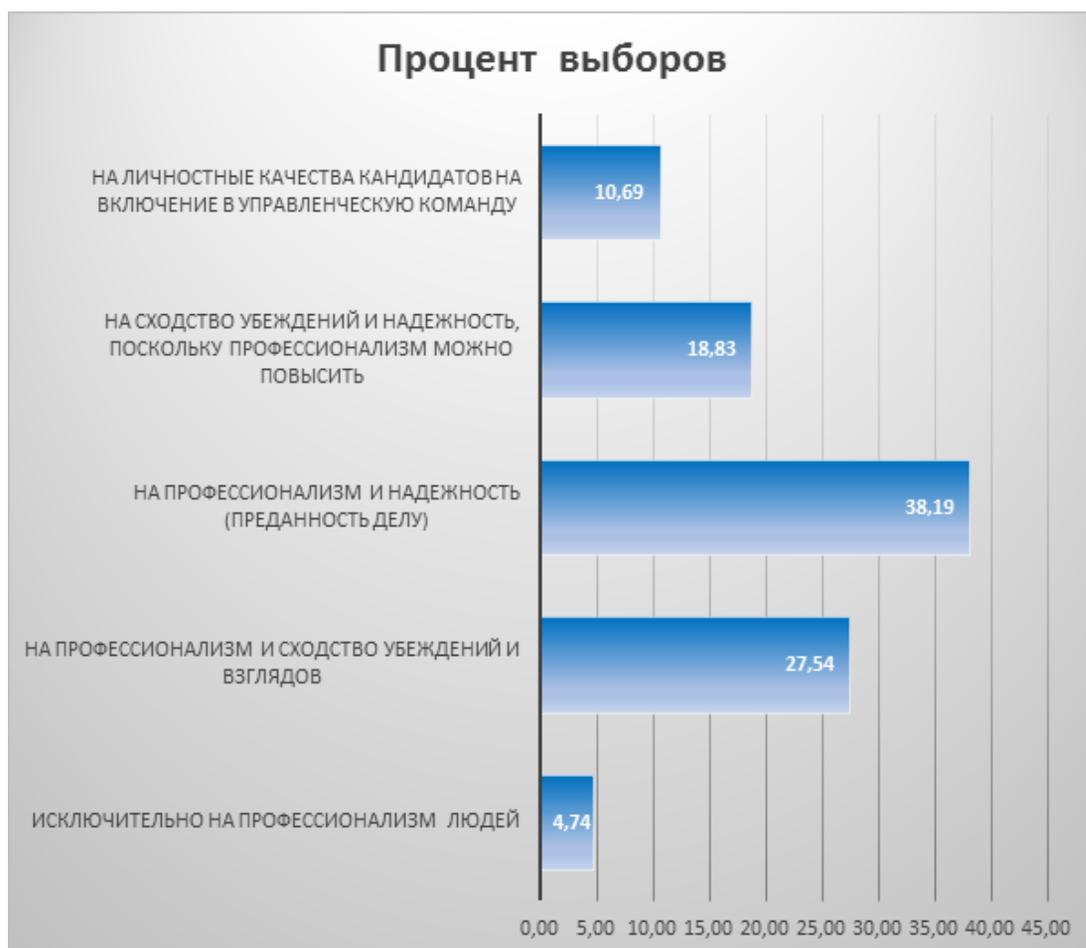
Обнаружилось, что группу руководителей, ориентированных в первую очередь на профессионализм, отличают от группы ориентированных преимущественно на личностные качества, высокие: дистанция в организационных отношениях, ориентация на безопасность, а также жёсткая (авторитарная) управленческая модель.

Группу руководителей, ориентированных преимущественно на личностные качества

претендентов на включение в управленческую команду, в свою очередь характеризуют высокие: интернальность, ориентация на поставленные задачи, готовность к риску, а также ориентация на гуманистическую управленческую модель. Вторую группу от первой отличает и несколько более высокий актуальный управленческий потенциал, зафиксированный по результатам личностно-профессиональной диагностики (Диаграмма 6).

Полученные результаты достаточно логично и непротиворечиво вписываются в разрабатываемую нами концепцию личностно-ориентированного управления [3], показывая, что его реализация связана не только с освоением технологической составляющей, но и со сменой целого ряда управленческих установок.

Весьма интересным выступает сопоставление различий в понимании границ управленческой команды с должностным уровнем руководителей. Должностной



*Диаграмма 5*

Процентное распределение руководителей в зависимости от их представлений об эффективности различных ориентаций в подборе своего ближайшего окружения в организации N=5294

уровень не может выступать аналогом эффективности, однако вполне может рассматриваться как показатель управленческой успешности. С этих позиций сопоставление групп корректно и достаточно информативно.

Обнаружилось, что чем выше уровень управленческой позиции руководителей, тем меньше проявляется формализованный подход к формированию своего ближайшего окружения, и больше – ориентация при подборе прежде всего на сходство взглядов и убеждений. Уменьшается при этом и ориентация на личную преданность (Таблица 6). При этом данное

изменение выступает в определённой мере тенденцией (Диаграмма 7).

Этот факт достаточно хорошо вписывается в разрабатываемую нами трёхкомпонентную модель управленческой готовности, в соответствии с которой на каждом уровне управления требуется различное сочетание мета компетентностей. При этом, с возрастанием уровня управления существенно возрастает ценностно-смысловая (стратегическая) их составляющая [6].

В значительной мере подтверждаются и другие ключевые положения разрабатываемых нами концептуальных подходов. Это касается как субъективных моделей

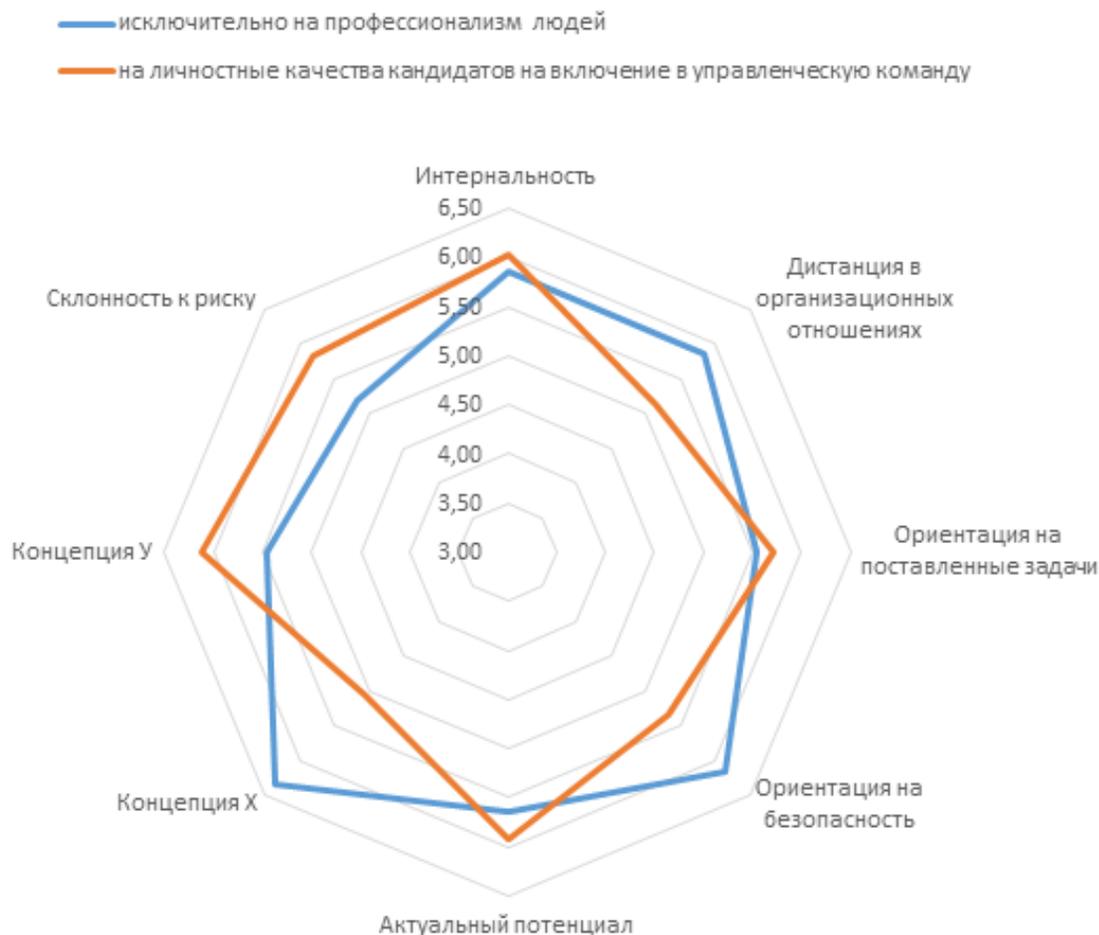


Диаграмма 6

Некоторые личностно-профессиональные особенности групп руководителей, ориентированных на различные модели в подборе своего окружения

формирования эффективной управленческой команды, так готовности к исполнению различных управленческих ролей.

Так, сопоставление преобладания ориентаций в подборе у руководителей различных уровней управления, которые уже упоминались нами ранее, показывает, что с ростом управленческого уровня происходит достаточно явное смещение в ориентации в сторону ресурсной модели. Стоит отметить, что преобладающее большинство руководителей, по их субъективному мнению ориентированы

именно на неё, формируя своё окружение – их доля составляет 60% от числа всех руководителей, вместе с тем, процент их среди руководителей разного уровня управления существенно отличается (Диаграмма 8).

Интересен некоторый рост на втором уровне управления нормативной модели за счёт снижения ресурсной. Этот факт требует отдельного осмысления и может быть, по всей видимости связан, как с управленческим ростом самих руководителей, так и с характером



решаемых на этом уровне управленческих задач.

В рамках уже упомянутой нами трёхкомпонентной модели управленческой готовности и управленческого потенциала, разрабатываемой на факультете оценки и развития управленческих кадров и уже нашедшей своё значительное эмпирическое подтверждение [6] было

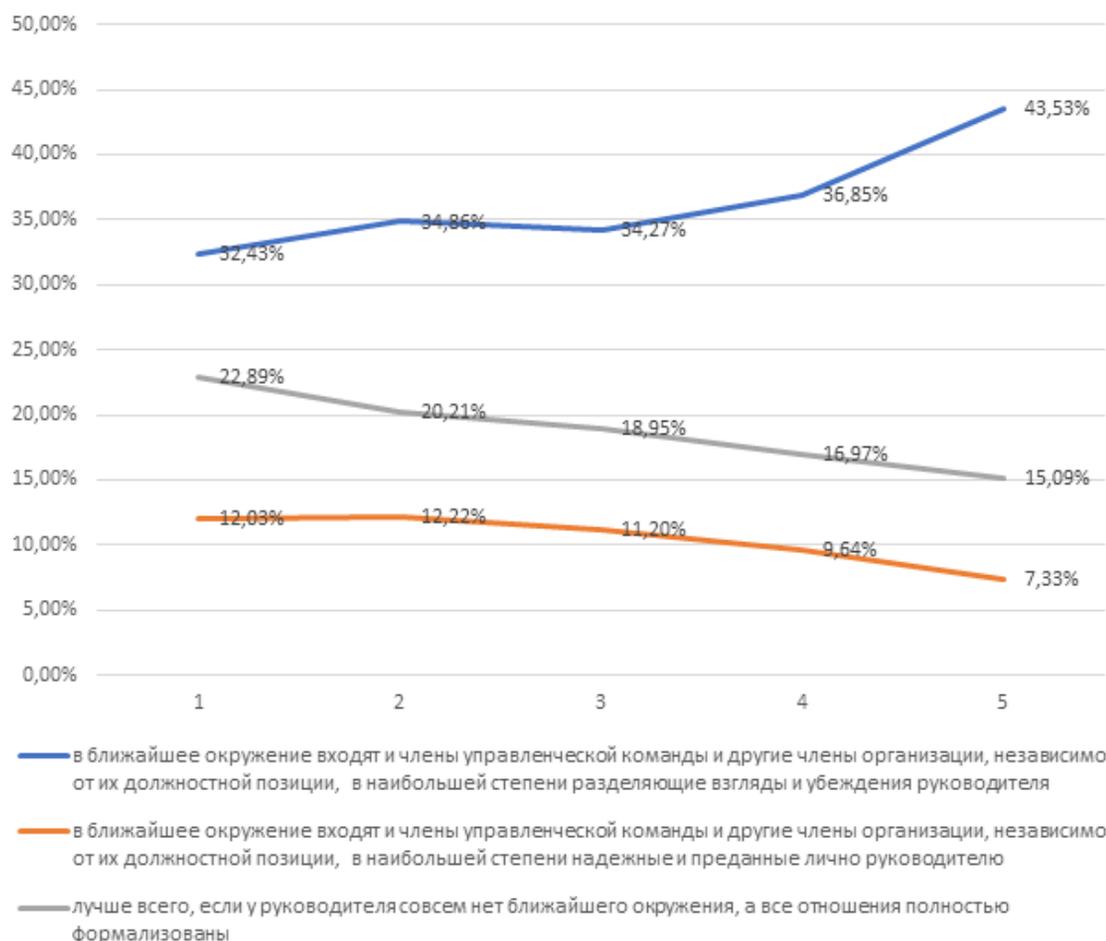
показано, что в структуре управленческой готовности и управленческого потенциала руководителя достаточно чётко выделяются три составляющих: лидерская, менеджерская и экспертная. При этом на разных уровнях управления их соотношение различно.

Полученные данные весьма показательно иллюстрируют справедливость

Таблица 5

Средние значения по некоторым шкалам опросника оценки управленческого потенциала в группах руководителей, ориентированных на различные модели подбора своего окружения

	Уровень должности	вся управленческая команда руководителя входит в его ближайшее окружение	часть управленческой команды, включающая людей, наиболее близких руководителю по взглядам и убеждениям	члены управленческой команды и другие члены организации, независимо от их должностной позиции, в наибольшей степени разделяющие взгляды и убеждения руководителя	члены управленческой команды и другие члены организации, независимо от их должностной позиции, в наибольшей степени надежные и преданные лично руководителю	лучше всего, если у руководителя совсем нет ближайшего окружения, а все отношения полностью формализованы	Всего в группе
Количество	1	181	264	442	164	312	1363
Процент		13,28%	19,37%	32,43%	12,03%	22,89%	
Количество	2	180	307	519	182	301	1489
Процент		12,09%	20,62%	34,86%	12,22%	20,21%	
Количество	3	150	282	416	136	230	1214
Процент		12,36%	23,23%	34,27%	11,20%	18,95%	
Количество	4	126	238	367	96	169	996
Процент		12,65%	23,90%	36,85%	9,64%	16,97%	
Количество	5	26	53	101	17	35	232
Процент		11,21%	22,84%	43,53%	7,33%	15,09%	
Всего		663	1144	1845	595	1047	5294



### Диаграмма 7

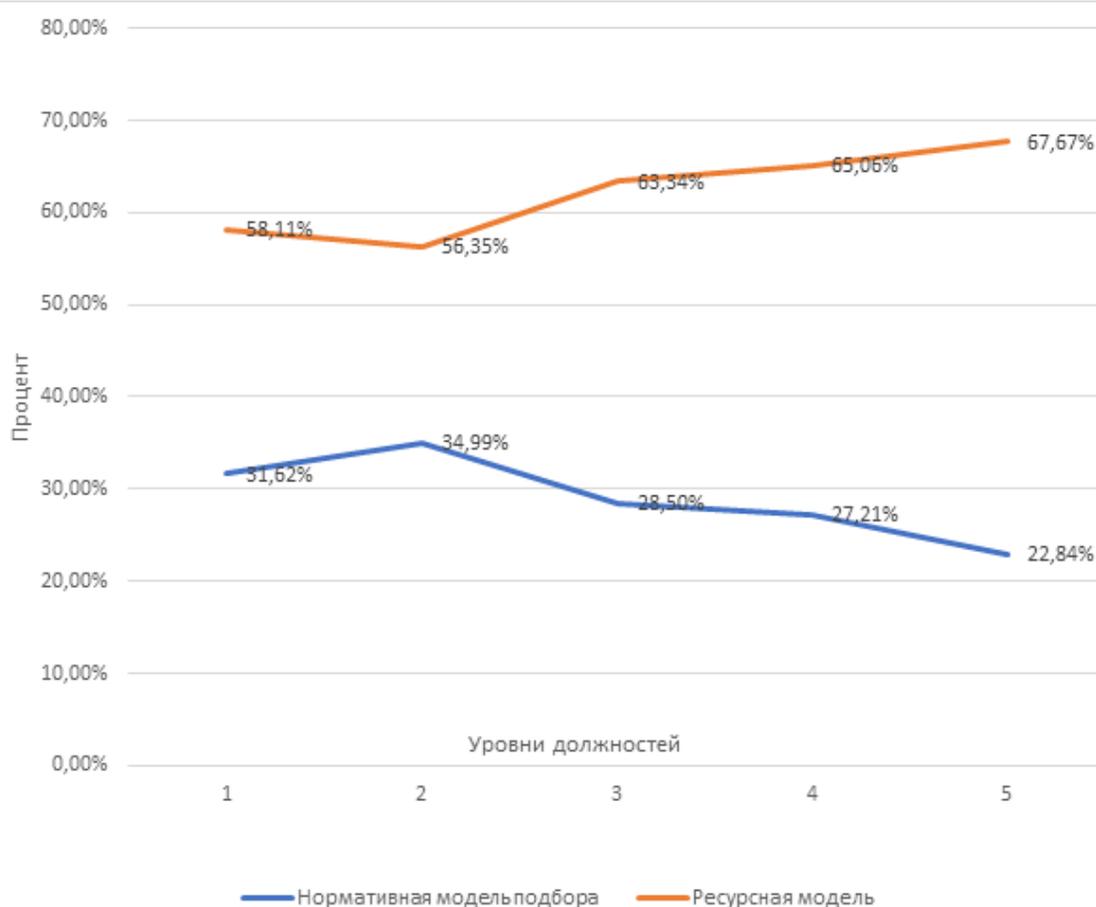
Процентное распределение руководителей в зависимости от их представлений об эффективности формирования своего ближайшего окружения в организации в зависимости от уровня должностной позиции в управленческой иерархии

подобных выводов. Так, руководителям предлагалось оценить свою степень готовности к исполнению трёх этих ролей, выбрав одну, к исполнению которой они готовы в наибольшей степени, находясь на своей управленческой позиции. Оказалось, что полученная картина (Диаграмма 9) практически полностью совпадает с той, которая была получена нами в ходе экспертного опроса значительно меньшего числа управленцев [5].

Более детальный анализ менеджерской составляющей (в исследовании предлагалось выделить в ней ещё

одной – административной подструктуры) показало, что она значительно уменьшается с ростом позиции руководителя в управленческой иерархии (Диаграмма 10).

Вместе с тем, если сравнить полученные данные с идеальной моделью готовности, сформулированной нами ранее [6], обращает на себя внимание несколько меньшая доля экспертной составляющей, которая выступает базовой в структуре управленческой готовности на всех уровнях. Причём происходит это за счёт менеджерской составляющей.



*Диаграмма 8*

Процентное распределение руководителей, ориентированных преимущественно на нормативную или дефицитарную модели подбора своего окружения на разных уровнях управленческой иерархии

Полученный результат может быть объяснён смещением в пропагандируемой модели управленческой деятельности, где нередко именно менеджерская и лидерская (на высоких уровнях управления) выводятся обычно на первый план. Именно она обычно заложена и в основу программ различных тренингов, а также курсов повышения квалификации руководителей. Очевидно, что для эффективного управления необходимы все три составляющие, однако, как мы отмечали, их разбалансировка отнюдь не способствует повышению эффективности. Так, если посмотреть в целом на весь массив обследованных руководителей, то в

процентном соотношении выбор различных ролевых позиций выглядит следующим образом (Диаграмма 11).

Наконец, ещё одна группа данных связана с субъективным выбором руководителями одной (наиболее предпочтительной для себя) командной роли, которую они готовы выполнять.

Здесь тоже наблюдается весьма интересная картина. В целом, по всему массиву из 5294 руководителей распределение предпочитаемых ролей по частоте выборов выглядит следующим образом (Диаграмма 12).

Полученное распределение показывает явное различие в предпочтительности ролевых позиций. При этом явное первое



Диаграмма 9

Процентное распределение руководителей по субъективному уровню максимальной готовности к исполнению трёх управленческих ролей на разных уровнях управления

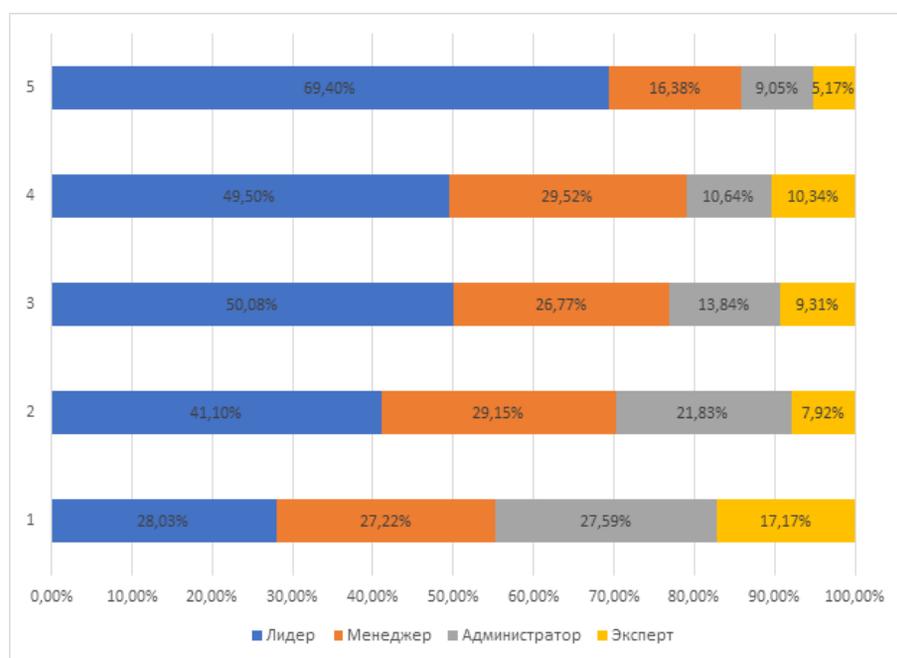


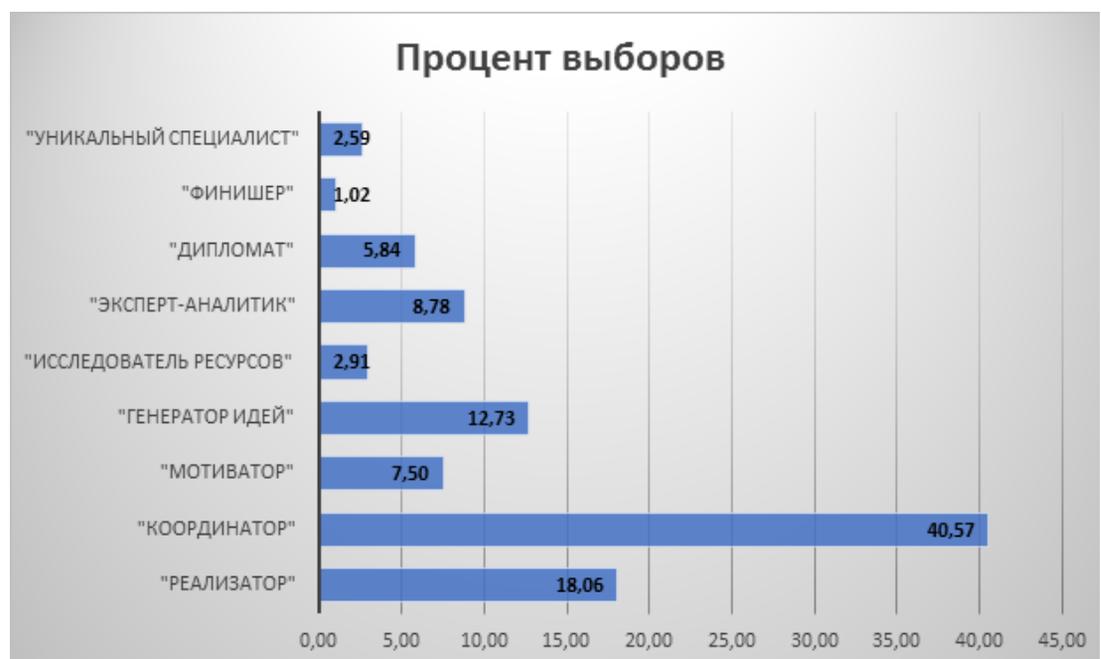
Диаграмма 10

Процентное распределение руководителей по субъективному уровню максимальной готовности к исполнению четырёх управленческих ролей на разных уровнях управления



*Диаграмма 11*

Процентное распределение руководителей по субъективному уровню максимальной готовности к исполнению трёх управленческих ролей по всему массиву руководителей N=5294



*Диаграмма 12*

Процентное распределение руководителей по выборам наиболее предпочитаемой командной роли по всему массиву руководителей N=5294



место занимает роль «координатора» – чёткая формулировка целей, продвижение решений, делегирование полномочий, координация деятельности, а также «реализатора» – активное участие в самом процессе решения проблем и командных задач. Третье место занимает «роль генератора идей» – выдвижение новых идей, обеспечение нестандартного видения проблем.

Весьма интересны несколько фактов. Первый – существенная доля тех, для кого наиболее предпочтительной выступает роль «реализатора», то есть того, кто непосредственно включён в процесс деятельности. Второй – весьма небольшой набор предпочитаемого ролевого репертуара. Следует иметь в виду, что

в исследовании принимали участие руководители различных управленческих рангов, занимающие существенно отличающиеся по своему функционалу позиции. Третий – небольшое число (на этом фоне) тех, кто воспринимает себя прежде всего в роли «генератора идей», «мотиватора» и «исследователя ресурсов», что выступает важной составной частью лидерской готовности руководителя. Особенно это интересно на фоне того, что именно лидерская готовность отмечена руководителями данной выборки как субъективно наиболее сильная.

Полученный результат может в определённой мере отражать специфику управленческой деятельности в иерархической

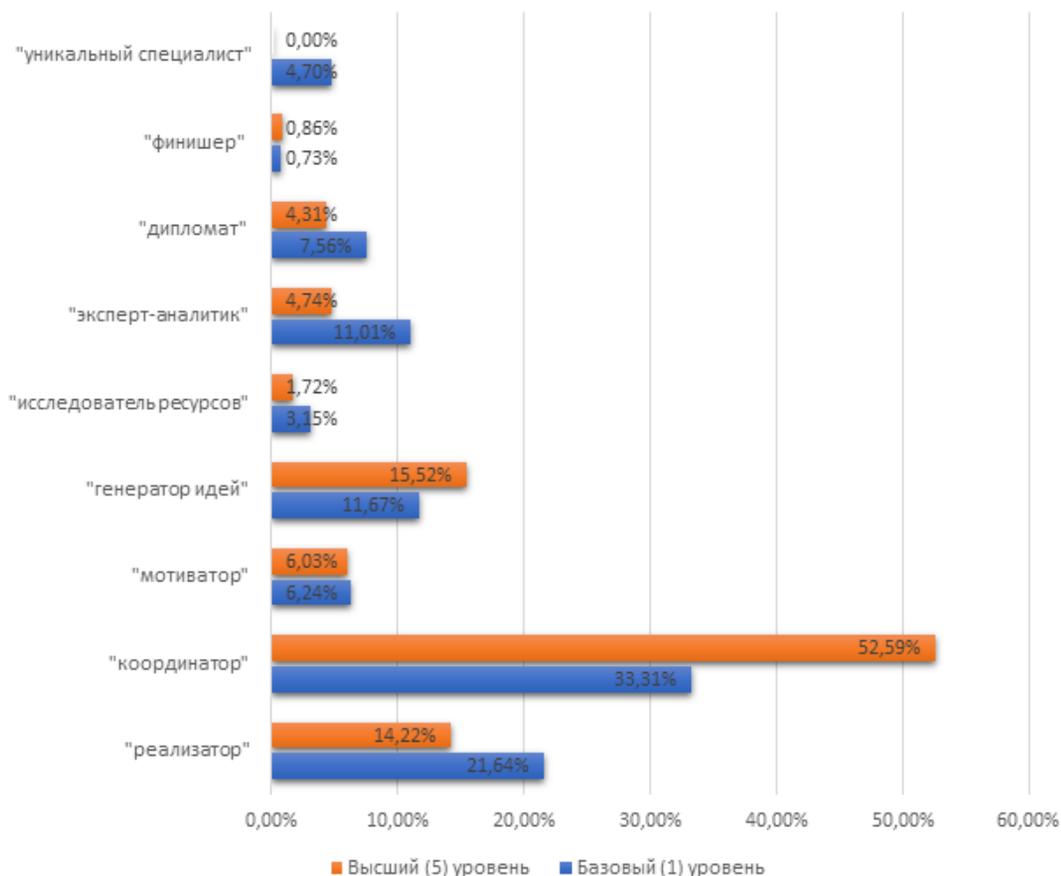


Диаграмма 13

Процентное распределение руководителей по выборам наиболее предпочитаемой командной роли в двух полярных по уровню управления группах



### ВЫРАЖЕННОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЖИЗНЕННОЙ ИДЕИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ



#### Диаграмма 14

Средние значения выраженности ориентации на реализацию собственной стратегической жизненной идеи в группах руководителей различного уровня управления (по результатам опросника оценки управленческого потенциала)

системе государственной службы, где ключевыми выступают именно эти составляющие.

На этом фоне весьма интересно сравнение ответов двух полярных групп руководителей по их позиции в управленческой иерархии – тех, кто находится на базовом управленческом уровне (группа 1 по нашей классификации) и руководителями наиболее высокого управленческого уровня из числа тех, кто принимал участие в исследовании (уровень управления 5). Полученные данные, представленные на рисунке (Диаграмма 13),

Из рисунка видно, что хотя процентное распределение предпочитаемых командных ролей значительно меняется, общая конфигурация остаётся практически неизменной. На второе место по предпочтительности выходит роль «генератора идей», однако роль «реализатора» остаётся в тройке наиболее предпочитаемых, несмотря на то, что уровень

управления этой группы руководителей весьма высок, что подтверждает мысль о том, что данная конфигурация ролевых предпочтений выступает отражением системных особенностей организации современной государственной гражданской службы.

В этой связи можно ожидать серьёзных сложностей при переходе на иную, прежде всего проектную систему организации деятельности без организации специальной работы с руководителями по расширению ролевого репертуара, прежде всего в рамках реализации различных образовательных программ.

Весьма интересно при этом, что руководители высшей группы управления отличаются значительно большей ориентацией на реализацию собственных стратегических жизненных идей (Диаграмма 14). Вместе с тем, возможности этой реализации, судя по полученным данным достаточно ограничены.



## Выводы и заключение

Таким образом, проведённое исследование позволяет сделать несколько выводов.

1. В формировании ближайшего окружения и управленческой команды между руководителями существуют различия не только на поведенческом, но и на личностном уровне. Соответственно, чтобы изменить поведение, надо менять и установки, и смыслы. Это необходимо учитывать при организации системы дополнительного образования руководителей.
2. Особенности организации системы государственной гражданской службы выступают фактором, который нужно учитывать при переходе к новым моделям управления поскольку они способствуют проявлению и развитию специфических личностно-профессиональных особенностей руководителей.
3. Успешность внедрения проектного подхода в систему государственной гражданской службы требует специфической организации процесса подготовки и переподготовки руководителей с максимальным использованием проектных форм и методов работы.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Женщины и мужчины России. -2016: Стат.сб./ Росстат. - М., 2016. – 208 с.
2. Зазыкин В.Г., Оболонский Ю.В. Психологическая реальность конфликтов. Основные психологические причины возникновения и содержание конфликтов / Москва, 2012.
3. Оболонский Ю.В., Кожевников И.С. Конфликт как инструмент развития личности. Прикладная юридическая психология. 2013 № 4. С. 98-105
4. Синягин Ю.В. Оценка личности: ресурсный и компетентностный подходы //Проблемы педагогики и психологии. Научное периодическое издание межвузовского консорциума. - Выпуск 2.-Изд.: Армянский государственный педагогический университет имени Хачатуря Абовяна, 2014.- С.85-93.
5. Синягин Ю.В. Личностно-ориентированный подход в управлении: тренд, выдвинутый временем. - Образование личности. – 2016.- №4.- С. 61-65.
6. Синягин Ю.В. Новые подходы к оценке управленческого потенциала руководителей. - Акмеология. -2009.- №4.- С. 63-70.
7. Синягин Ю.В. Трёхкомпонентная модель управленческой готовности.- Живая психология. - 2017.- Т.4, №2.- С.101-108.
8. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government executives. - European Research Studies Journal. -№- 21 (1). - 2018.-Pp.295 – 308

## REFERENCES:

1. Women and men of Russia. -2016: Stat. SB./ Rosstat. - M., 2016. - 208 p.
1. In Zazykin.G., Obolonsky Yu.V. Psychological reality of conflicts. The main psychological causes and content of conflicts / Moscow, 2012.
1. Obolonsky Yu. V., Kozhevnikov I. S. Conflict as an instrument of personality development. Applied legal psychology. 2013 № 4. P. 98-105
1. Sinyagin Yu. V. personality Assessment: resource and competence approaches // Problems of pedagogy and psychology. Scientific periodical of interuniversity consortium. - Issue 2.- Ed.: Khachatur Abovyan Armenian state pedagogical University, 2014.- P. 85-93.
1. Sinyagin Yu. V. Personality-oriented approach in management: the trend put forward by time. - Education of personality. - 2016.- №4.- P. 61-65.
1. Sinyagin Yu. V. New approaches to



assessing the managerial potential of managers. - *Acmeology*. -2009.- №4.- P. 63-70.

1. Sinyagin Yu. V. three-Component model of management readiness.- *Living psychology*. - 2017.- Vol. 4, №2.- P. 101-108.
1. Sinyagin Yu. V. components of managerial readiness of civil servants. - *European Research Journal*. - №- 21 (1). - 2018.- P. 295-308.

### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ:

**Синягин Юрий Викторович**, доктор психологических наук, профессор, заведующий научно-исследовательской лабораторией «Диагностика и оценка руководителей» факультета оценки и развития управленческих кадров института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС при Президенте РФ, г. Москва  
*E-mail: yvsinyagin@gmail.com*

