

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-2-94-106  
УДК 338.24.01(045)  
JEL M12

## Размышления о ролях менеджеров: прошлое и настоящее

В.И. Маршев<sup>а</sup>, Ж.Б. Отабоев<sup>б</sup>

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1808-2054>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0963-1568>

### АННОТАЦИЯ

История управления различными социальными объектами – семейными, частными, общественными, церковными, региональными, государственными, – насчитывает уже много тысячелетий. И одновременно объективно постоянно возникали вопросы: «Что должны делать руководители (менеджеры) этих объектов для обеспечения их выживания, роста и развития?», «Какие роли должны выполнять руководители социальных организаций?», «Какими компетенциями должны обладать руководители, чтобы эффективно и результативно исполнять свои роли?». В статье излагается эволюция взглядов на роли менеджеров социальных организаций с древнейших времен до сегодняшнего дня. Приводятся результаты исследований проблем «роли менеджеров», выявивших региональную, «национальную» и отраслевую специфику ролей менеджеров, и совершенно новые роли, а главное – значимость (рейтинг) ролей менеджера на различных этапах жизненного цикла социальных организаций.

**Ключевые слова:** социальный статус; социальная роль; управление; менеджер; роли менеджера

**Для цитирования:** Маршев В.И., Отабоев Ж.Б. Размышления о ролях менеджеров: прошлое и настоящее. *Управленческие науки*. 2019;9(2):94-106. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-94-106

## ORIGINAL PAPER

## Reflections on the Managerial Roles: Past and Present

V.I. Marshev<sup>а</sup>, J.B. Otaboev<sup>б</sup>

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1808-2054>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0963-1568>

### ABSTRACT

The history of management of various social objects – family, private, public, church, regional, state – has been around for many millennia. And at the same time objectively constantly there were questions “What should heads (managers) of these objects do for ensuring their survival, growth and development?”, “What roles should leaders of social organizations play?”, “What competencies should a leader have in order to effectively and efficiently perform their roles?”. The evolution of views on the role of managers of social organizations from ancient times up today is stated in the paper. There are given results of scientific research on the subject “the role of managers”, which have been revealed the “national”, regional and industrial specific of managerial roles, a completely new role, and above all – the rating of managerial roles at various stages of the social organizations lifecycle.

**Keywords:** social status; social roles; management; manager; managerial roles

**For citation:** Marshev V.I., Otaboev J.B. Reflections on the managerial roles: Past and present. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(2):94-106. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-94-106

Кто тщательно займется управлением, тот скоро поймет, что нет ни одной науки, которая равнялась бы этой по своему богатству и значению.

Лоренц фон Штейн<sup>1</sup>

## Введение

На протяжении многих тысячелетий существовала деятельность, которая сегодня носит название «управление» и смысл которой заключался (и заключается) в сознательном, целенаправленном, постоянном воздействии одного субъекта (физического или юридического лица) на другой субъект. О многих причинах и процессах зарождения и развития управленческих идей и управленческой мысли рассказано в трактатах по «истории управленческой мысли» отечественных и зарубежных авторов. В статье остановимся только на предметной области «роли руководителей (менеджеров) социальных организаций».

*Цель статьи* — ознакомить читателя с эволюцией взглядов на характеристики ролей в представлении руководителей социальных объектов с древнейших времен и с результатами исследований предметной области «роли менеджеров», в том числе новейших исследований как многочисленных попыток ответить на вопросы: «Чем должен и чем на самом деле занимается руководитель?».

Основные результаты новейших исследований заключаются в том, что 10 ролей, выявленных Генри Минцбергом (Mintzberg) в 1973 г. [1], во-первых, сегодня *недостаточны* для характеристики управленческой работы, и, во-вторых, в том, что эти и выявленные новые роли сильно зависят от множества статических и динамических факторов (в том числе от «стадии жизненного цикла социальной организации») и поэтому *не равнозначимы*.

## Роли менеджеров от Ахтоя до Лафлина и Минцберга

Вначале сформулируем определения, которые будут служить базисом наших дальнейших рассуждений. В 1936 г. Ральф Линтон привел такие определения статуса и роли личности: «Статус, в отличие от обладающей им личности, представляет собой просто-напросто совокупность прав и обязанностей». «Роль представляет собой динамический аспект статуса. Личность социально

наделяется статусом и обладает им по отношению к другим статусам. Осуществляя права и выполняя обязанности, составляющие ее статус, личность играет определенную роль» [2].

Приведем некоторые уточнения определений Линтона:

*Социальный статус индивида* — это совокупность прав, обязанностей и *привилегий* индивида в определенной социальной системе.

*Роль индивидуума в организации* — это характеристика *поведения* индивидуума организации в рамках его статуса в этой организации.

Существуют два типа социальных статусов индивида:

1. *Предписываемый* (обществом или группой) индивиду статус независимо от способностей и усилий индивида.

2. *Приобретенный* (достижимый) статус, который индивид достигает благодаря своим умственным и физическим усилиям.

Как писал в 1916 г. Анри Файоль: «В начальнике различают авторитет власти *на основе устава* и *личный авторитет*, основанный на уме, знаниях, опыте, нравственной силе, распорядительности, заслугах и т.п.» [3, с. 22].

Во всех случаях надо осознавать, что социальный статус индивидуума представляет собой неисчерпаемый человеческий ресурс, потенциал, дающий человеку возможность оказывать влияние на коллег по организации или *управлять ими*, т.е. воздействовать на них, менять их поведение и получать посредством этого привилегированные позиции в организации, например в распределении ресурсов и результатов деятельности организации. Тем не менее статус — это ресурс, статика, а роль — это процесс, отображение статуса в динамике. Каждый человек исполняет в течение своей общественной практики (или жизни) большое количество ролей, осуществляет действия, *ожидаемые* от него другими людьми, с которыми он вступает в разного рода отношения, в том числе и в деловые отношения.

За много тысячелетий до новой эры появились трактаты в форме так называемых поучений, речений, наказов правителей своим наследникам, в которых излагались принципы успешного правления в большинстве своем как результат обобщения и систематизации своего личного позитивного и/или негативного опыта управления хозяйством (государственным на уровне полиса, города, страны, храмовым, личным и др.). В более поздние времена с появлением «со-

<sup>1</sup> Лоренц фон Штейн. Учение об управлении. Андреевский И. Пер. с нем. СПб.; 1874. 594 с.

ветов правителям», школ подготовки менеджеров (например, «камералистов»), творцов «учений об управлении» и исследователей управления (менеджмента) управленческий труд и роли стали результатами специально организованных исследований и последующей систематизацией полученных натур-экспериментальных результатов.

Одним из ключевых факторов возникновения обсуждаемой в статье пары «статус/роль» была и пока остается *приобретенная потребность* в разделении производительного, в том числе управленческого, труда. Как говорил Платон устами Сократа: «Люди рождаются не слишком похожими друг на друга, их природа бывает различна, так что они имеют различные способности к тому или иному делу. Можно сделать все в большем количестве, лучше и легче, если выполнять одну какую-нибудь работу соответственно своим природным задаткам, и притом вовремя, не отвлекаясь на другие работы» [4].

Следует отметить, что слово «роль» редко можно встретить в древней литературе, хотя по *смыслу* постоянно встречаются близкие к «роли» слова, как, например, *права и обязанности, требования и компетенции* управителей древнего мира, которые напоминают сегодняшние должностные инструкции и отраслевые профстандарты руководителей.

Приведем «крупными мазками» должности и функции руководителей хозяйств по хрестоматийным документам.

К примеру, гераклеопольский царь Ахтой III (XXII в. до н.э.) выражал требования к компетенциям своего сына Мерикара такими словами: «Будь искусным в речах, и сила твоя будет велика. Меч — это язык, слово сильнее, чем оружие»<sup>2</sup>. И далее: «Следуй отцам твоим, предкам твоим. Создается мудрость знанием. Смотри — слова их остаются записанными. Разворачивай свитки твои, следуй премудрости, тот, кто обучается, станет искусным. Не будь злым, будь доброжелательным, уважай твоих вельмож, охраняй твоих людей. Укрепляй твои границы и твои округа. Хорошо творить для будущего»<sup>3</sup>.

В XV в. до н.э. появилось «Предписание о служебных обязанностях верховного сановника» — общепризнанный образец бюрократического творчества древнего Египта эпохи Нового царства, содержащий подробное описание должностных обязанностей вер-

ховного сановника или визира. Вот пример одной инструкции из упомянутого документа: «Это он будет назначать исполняющих должности сановников Верхнего и Нижнего Египта». И далее «Это он будет посылать окружных чиновников проводить обнесенные плотинами каналы по всей стране. Это он будет посылать князей и градоправителей по поводу урожая летом»<sup>4</sup>.

На другом континенте и в более позднем древнеиндийском трактате Артхашастра (автор Каутилья, IV в. до н.э.) изложена, пожалуй, первая в мире систематизированная таблица Табель о рангах, содержащая описание 17 должностей государственной администрации — надзирателей в промышленности, сельском хозяйстве, судоходном и военном делах, градоначальников и др. с рядом необходимых характеристик и размерами вознаграждения за выполненные работы. В трактате приводится набор требований к личным и деловым качествам высших руководителей — министров, главных советников, послов, домашнего жреца. Например, «Местный житель, развитый, легко руководимый, искусный в ремеслах, прозорливый, умный, с хорошей памятью, ловкий, красноречивый, самоуверенный, искусный в ответах, одаренный предприимчивостью и храбростью, выносливый, честный, преданный, доброжелательный, сильный, здоровый, стойкий, но не упрямый и не легкомысленный, с приятным обращением, не ссорящийся — это совершенный министр. Лишенные четверти и половины этих достоинств — это средний и плохой министры» [5, Глава 9]<sup>5</sup>.

Почти одновременно в Древнем Китае министр царства Хань, автор трактата «Шэнь-цзы» Шэнь Пухай (400–337 г. до н.э.) высказывался о «мудром правителе», его характеристиках и даже актерском мастерстве так:

«Чтобы стать мудрым правителем, необходимо овладеть технологией власти. Первое условие здесь — выдержка, непроницаемость, скрытность. Второе и главное — это *недеяние* т.е. внешняя непроницаемость и даже пассивность, за которыми скрывается информационная насыщенность и активная готовность, способность в любой момент вмешаться и дать

<sup>4</sup> Там же. С. 77.

<sup>5</sup> Обратим внимание читателей на то, что через 25 веков после Каутильи (точнее, в XXI в. н.э.) аналогичные характеристики «совершенного министра», но уже в терминах «принципы менеджера будущего», будут преподноситься современными исследователями (такими, как Якоб Морган) как «научное открытие».

<sup>2</sup> Хрестоматия по истории Древнего Востока. Часть 1. М.: Высшая школа; 1980. С. 31.

<sup>3</sup> Там же. С. 32.

нужное указание. Умный правитель может надеть на себя личину глупости, проявить неуверенность, робость. Он скрывает свои мотивы и демонстрирует миру недеяние. И тогда ближние любят его, а дальние стремятся к нему» [6].

Легист Шан Ян (390–338 гг. до н.э.) сформулировал, на наш взгляд, гениальную стратегическую идею, пригодную для руководителей всех времен и народов, и прообраз *мудрого правителя*: «Совершенно мудрый правитель добивается сосредоточения всех усилий народа на Едином, дабы объединить его помыслы. Государство, добившееся сосредоточения всех усилий народа на Едином хотя бы на один год, будет могущественно десять лет. Государство, добившееся сосредоточения всех усилий народа на Едином на десять лет, будет могущественно сто лет. Государство, добившееся сосредоточения всех усилий народа на Едином на сто лет, будет могущественно тысячу лет. А тот, кто могущественен тысячу лет, добьется владычества в Поднебесной» [7, с. 159]<sup>6</sup>.

Один из ведущих китайских идеологов легизма Хань Фэй-цзы (288–233 гг. до н.э.) в своем трактате «Искусство управления» успех в управлении государством обосновывает 8 принципами (основами) поведения правителя, по существу призывая выполнять следующими роли:

1. Не уступать власть другим.
2. Заставлять людей следить за настроениями друг друга.
3. Быть скрытным, не разоблачать себя.
4. Считать всех людей дурными.
5. Не считаться ни с какими моральными ценностями.
6. Поощрять политику одурманивания народа.
7. В наказаниях проявлять непреклонность и строгость, в поощрениях — умеренность и осторожность.
8. При необходимости быть неразборчивым в средствах [9, с. 277–289].

Что касается отражения характеристик функций и ролей руководителей хозяйств в России, то из множества хрестоматийных материалов следует упомянуть «Домострой» Сильвестровской редакции (XVI в.), в котором есть более 60 наставлений, отражающих актуальные и сегодня рекомендации о порядке и умениях управлять хозяйственными делами, способству-

<sup>6</sup> В XIX в. нашей эры подобную установку для правителя, но с другой стратегической целью, сформулировал юный (18-летний) русский поэт Михаил Лермонтов словами: «Легко народом править, если он одною общей страстью увлечен» [8, с. 344].

ющих «дворь строити», а по существу раскрывающих смысл ролей управителя домохозяйства. Приведем примеры:

«Ст. 21. Всякое дело править без волокиты и особенно не обижать в оплате работника.

Ст. 22. Людей у себя держать хороших, чтобы знали ремесло, кто какого достоин и какому ремеслу учен»<sup>7</sup>.

Характеристики и качества «хорошего администратора», «хорошего управляющего», «хорошего предпринимателя» в последующем получили развитие в трактатах представителей разных стран, отражавших актуальность этих категорий людей в контексте соответствующих конкретно-исторических условий.

Приведем два примера.

Самуэль Ньюмен в работе «Элементы политической экономии» (1835 г.) писал: «Чтобы быть хорошим предпринимателем, надо обладать рядом качеств, редко сочетающихся в одном человеке:

- Он должен обладать необычайно сильным даром предвидения и одновременно практической расчетливостью, чтобы его хорошие планы свершались.
- Он должен проявлять упорство и постоянство намерений в процессе реализации планов.
- От него часто требуется властвовать над другими и направлять усилия других.
- А для того чтобы все это вместе работало, он должен быть и осмотрительным, и решительным.
- От него также требуется умение успешно управлять разными отраслями производства, обладать глубокими знаниями как об общем состоянии дел в мире, так и о деталях в области найма работников и получения прибыли» [10].

Завершим исторический экскурс по теме «роли менеджера» до XX в. словами Лоуренса Лафлина, сказанные им в 1896 г. в трактате «Элементы политической экономии»: «Менеджер — это тот, кто выбирает место для фабрики, управляет финансами, покупает сырье, продает продукт, кто имеет дела с рабочими, распределяя их задания и оценивая их труд, кто следит за рынком, зная, когда продавать, а когда придержать товар, кто удачно узнает, что покупатели действительно хотят, и меняет характер своего товара в соответствии с этими желаниями, в общем — это *редкий зверь*» [11].

Из наиболее ярких творцов перечня, содержания и характеристик функций и ролей менеджеров первой

<sup>7</sup> Домострой. СПб.: Наука; 1994. 232 с.

половины XX в. следует отметить таких исследователей и практиков менеджмента, как Фредерик Тейлор, Анри Файоль и Честер Барнард.

Фредерик Тейлор в духе Л. Лафлина в 1911 г. так писал о ролях руководителя мастерской: «Он должен распределить работы для всей мастерской, наблюдать, чтобы каждая штука была пущена в нужную машину, чтобы каждый рабочий точно знал, что нужно сделать и как сделать. Он должен смотреть, чтобы работа спорилась и шла быстро, и в то же время заглядывать, по крайней мере, на месяц вперед, дабы обеспечить нужное количество людей для работы или нужное количество работы, чтобы занять людей. Он неослабно должен держать рабочих в дисциплине, менять их оклады и, сверх того, фиксировать сделные цены и наблюдать за временем исполнения работы» [3, с. 273].

Анри Файоль в трактате «Общее и промышленное управление» (1916) выразил свои представления о «качествах и знаниях руководителей крупных предприятий:

1. Здоровье и физическая выносливость.
2. Ум и умственная работоспособность.
3. Нравственные качества: сознательная, твердая, упорная воля; активность, энергия и, в известных случаях, отвага; мужество ответственности; чувство долга, забота об общем интересе.
4. Значительный круг общих познаний.
5. Административная установка.
- 5.1. Предвидение. Умение разрабатывать и организовывать разработку программы действия.
- 5.2. Организация. В особенности умение строить социальный организм.
- 5.3. Распорядительство. Искусство управлять людьми.
- 5.4. Координирование. Согласование действий, слияние усилий.
- 5.5. Контроль.
6. Общее знакомство со всем, что имеет отношение к существенным функциям.
7. Возможна более глубокая компетентность в специфически характерной для данного предприятия профессии» [3, с. 66].

Ч. Барнард в трактате «Функции руководителя», вышедшем в 1938 г., в разделе «Обеспечение коммуникации внутри организации» выделил *коммуникационные роли* руководителя. Кроме того, он утверждал следующее: «Самым главным, что требуется от руководителя, и его наиболее универсальной чертой является лояльность; в нем должна доминировать организационная личность. В светских организациях эта личная черта

называется „ответственностью“, в политических — „верностью“, в государственных — преданностью или лояльностью, в религиозных — „покорностью“ церковным догматам и иерархии объективной религиозной власти» [12, с. 218]. Именно таким образом Барнард выделяет особую роль руководителя — *«последователь культуры»*, основной характеристикой которой является *лояльность* своей организации и *вера* в то, что делает организация.

Среди исследователей второй половины XX в., кто искал ответ на вопросы «Чем должен и чем же на самом деле занимается менеджер?», следует отметить С. Карлсона и его работу 1951 г. [13]. Карлсон использовал метод дневника (или самофотографии) при исследовании топ-менеджеров одной шведской фирмы. Менеджеры вели дневники своей работы, фиксируя в них контакты с коллегами и клиентами, данные о своей фактической деятельности на рабочем месте и предпринимаемых действиях. Карлсон проанализировал собранный материал и пришел к выводу, что работа менеджера очень фрагментарна, что руководители должны уделять внимание огромному количеству информации и общению со многими людьми и потому практически не могут контролировать распределение времени на различные виды деятельности.

В 1956 г. Р. Гест проанализировал деятельность 56 руководителей (среднего и нижнего уровней), уделяя каждому по одному дню. Он обнаружил, что у них очень мало свободного времени, их постоянно отвлекают, они имеют множество срочных проблем и постоянно контактируют со многими людьми [14, с. 478–486].

В 1957 г. Г. Пондер сформировал выборку из 24 руководителей, уделив каждому по 16 часов. Автор сделал выводы, что у обследуемых руководителей огромное количество различных видов деятельности, точнее, они ежедневно выполняют от 200 до 300 видов работ [15, с. 41–54].

В 1958 г. и позже в 1967 г. Розмари Стюарт [16, 17] использовала тот же самый метод самофотографии рабочего дня для того, чтобы исследовать менеджеров среднего уровня. Она пришла к аналогичным результатам, что и предыдущие исследователи, в частности, что работа менеджера очень фрагментарна, что руководители должны уделять много времени общению с большим количеством коллег, подчиненных и других заинтересованных лиц, но при этом руководители не могут контролировать, как и с кем происходят коммуникации.

Данные исследования рисуют портрет менеджера в целом как человека занятого, которого постоянно отвлекают, у которого очень мало возможностей контролировать свое время и работу.

Всплеск в разработке темы «роли менеджера» был вызван Генри Минцбергом, опубликовавшим в 1973 г. результаты специальных исследований, в которых ему и его коллегами удалось получить два важных результата.

Во-первых, были сделаны следующие выводы о характеристиках работы менеджера:

1. Выполняют огромное количество работы в безостановочном темпе.
2. Предпринимают действия, которым характерны разнообразие, кратность и фрагментация.
3. Предпочитают задачи, которые являются текущими, конкретными и нестандартными.
4. Предпочитают словесные, а не письменные средства коммуникации.
5. Действуют внутри сети внутренних и внешних контактов.
6. Подвержены строгим ограничениям, но могут осуществлять некоторый контроль над работой.

Во-вторых, удалось выявить следующие 10 ролей менеджеров высшего звена:

1. Главный руководитель.
2. Лидер.
3. Связующее звено.
4. Приемник информации.
5. Распространитель информации.
6. Представитель.
7. Предприниматель.
8. Устраняющий нарушения.
9. Распределитель ресурсов.
10. Ведущий переговоры.

Минцберг разделил эти роли на три группы: межличностные роли (№ 1–3 из приведенного списка), информационные роли (№ 4–6) и роли по принятию решений (№ 7–10).

Как пример, приведем характеристики роли менеджера «Ведущий переговоры» (Negotiator) по Генри Минцбергу. «Эта роль связана с необходимостью менеджеров торговаться с представителями других подразделений и организаций или отдельными людьми для того, чтобы отстаивать интересы собственной организации или подразделения» [1, с. 93–94].

Минцберг предположил, что роли могут варьироваться в зависимости от уровня менеджмента и функционала (департамента) организации. Так, CEO уделяет значительное внимание таким ролям, как

«Связующее звено», «Представитель», «Устраняющий нарушения». Для менеджера нижних уровней более важны роли «Распределитель ресурсов» и «Распространитель информации». Менеджерам продаж более важны межличностные роли, HR-менеджерам — информационные роли, а Production-менеджерам — роли по принятию решений [1].

После работы Минцберга появились новые вопросы: «Достаточно или избыточно 10 ролей, определенных Генри Минцбергом, для характеристики содержания всех видов работ управленцев?» «Являются ли эти роли одинаково важными в управлении всеми функционалами организаций?». К вопросу о содержании ролей менеджеров добавим историко-научные вопросы: «Почему менялись роли менеджеров?» «Какие основные причины и/или факторы порождали потребность в изменении ролей, в формировании и формулировании определенных правил, норм, трудовых функций, должностных инструкций, профессиональных стандартов менеджеров?».

### Краткий обзор исследований конца XX в.

Чтобы ответить на эти вопросы, кратко представим результаты более поздних исследований о ролях менеджера.

В 1974 г. Роберт Кац в статье об умениях и навыках эффективного менеджера предположил, что «эффективное управление» основано на трех навыках менеджера: технических, человеческих и концептуальных. Он утверждал, что на роли менеджера влияют занимаемая им должность в иерархической структуре организации и управляемый им функционал. Концептуальные навыки более важны на высшем уровне менеджмента, технические — на нижнем, а человеческие — на всех уровнях [18, с. 90–102].

В 1979 г. С. Роббинс выявил новую роль менеджера — «политическую», которая характеризуется ценностями менеджера, установлением «правильных» связей, развитием политической силы. Согласно Роббинсу данная роль более важна для среднего уровня менеджмента [19].

В 1979 г. Л. Александер [20, с. 186–189] и чуть позже Дж. Паолилло [21, с. 91–94] обнаружили, что важность ролей возрастает с повышением уровня менеджмента, т.е. чем выше уровень менеджмента, тем выше важность грамотного или компетентного исполнения ролей менеджера в связи с повышением ответственности менеджера.

На основе работы Минцберга в 1980 г. МакКолл и К. Сегрист провели исследование с целью выявления

зависимости роли менеджера от занимаемой должности и функционала в организации [22], а П. Аллан в 1981 г. с помощью вопросника Минцберга попытался понять поведение менеджеров в правительственных органах Нью-Йорка [23, с. 613–619].

Л. Кюрк и Х. Олдрих в 1983 г. провели исследование на выборке из 4 топ-менеджеров различных средних по показателям организаций Нью-Йорка. Менеджеры представляли разные сектора экономики: государственный госпиталь, школа, ИТ-компания и банк. Авторы в течение недели встречались с каждым менеджером отдельно, проводили интервью и получили доступ к необходимой информации. В целом методология исследования схожа с методологией Минцберга: такая же последовательность действий и этапов. Важно отметить, что Минцберг на основе исследования небольшой выборки топ-менеджеров экстраполировал результаты на управленцев всех уровней. Авторы же этой статьи пишут, что если и можно делать выводы, то максимум об управленцах высшего звена. Важный вывод, который делают авторы, заключается в том, что в будущем необходимо измерить влияние на результаты исследований таких факторов, как размер организации, индустрия (отрасль), степень стабильности внешней среды и степень участия государства [24, с. 975–984].

В 1983 г. С. Павеетт и А. Лау провели обширное исследование, эмпирической базой которого послужили результаты опроса 180 менеджеров различных уровней и функционалов организаций. В число респондентов входили 20 CEO, 121 менеджер среднего звена и 39 менеджеров нижнего звена. Из них 34 менеджера были из департаментов продаж и маркетинга, 37 из производства, 14 из бухгалтерии и финансов, 14 из НИОКР, 30 из кадров и 51 генеральный директор [25].

Результаты данного исследования несколько отличаются от ранее упомянутых исследований Александера и Паолилло, согласно которым роль «Лидер» одинаково важна на всех уровнях менеджмента, тогда как Павеетт и Лау выявили, что лидерство более важно на нижнем уровне менеджмента, чем на среднем и высшем.

Кроме того, Павеетт и Лау выявили зависимость ролей менеджера от функционала. Так, у менеджеров функционала R&D больше ценится роль технического эксперта, для управленцев по продажам более важны межличностные роли, а для руководителей финансами и бухгалтерией — информационные.

В ходе данного исследования авторы выявили новую роль «Технического эксперта», которой не

было у Минцберга, и отнесли ее к группе ролей по принятию решений.

Респонденты одинаково высоко оценили значимость для CEO способностей координировать и интегрировать деятельность работников организации. Неожиданными оказались результаты оценок роли «Технический эксперт»: на всех уровнях менеджмента данная роль важна в одинаковой степени [25, с. 170–177].

Обширное исследование Ф. Лютанса, Д. Уэлча и С. Розенкранца, проведенное в 1993 г., было посвящено сравнению основных характеристик работы менеджеров в России и США. Исследовательской базой в России явился опрос 66 руководителей крупного российского предприятия в Твери и 132 их подчиненных.

Авторы выделили 4 категории активностей, которые выполняют руководители:

1. Традиционные активности: включают в себя планирование, координацию, принятие решений, решение проблем, мониторинг и контроль.

2. Коммуникативные активности: обмен информацией и обработка документации.

3. HR-активности: мотивация, управление конфликтами, обучение, развитие.

4. Нетворкинг-активности: взаимодействие со стейкхолдерами, социализация/формализация во время выполнения работ.

В ходе исследования авторы выявили, что российские менеджеры тратят 76,7% своего времени и усилий на работу с традиционными и коммуникативными категориями активностей (42,5 и 34,2% соответственно), уделяя всего 14,8% времени на HR и 8,5% — на Нетворкинг. Распределение времени коллег из США несколько иное: 32, 29, 20 и 19%, соответственно. В качестве комментария отметим, что в России были обследованы 66 менеджеров одного предприятия, а в США — 248 менеджеров нескольких компаний [26, с. 741–761].

### Результаты новейших исследований ролей менеджеров

В работе А. В. Кравченко и И. О. Тюриной представлены выявленные ими новые роли менеджеров в контексте «роли vs. отношения» [27]. По мнению авторов, каждая роль в Ролевом наборе (РН) характеризуется совокупностью разных отношений, и в итоге РН формирует набор социальных отношений. Выявленные роли по существу отвечают на вопрос: «Что делает руководитель?». Таковых ролей три:

1. Роль «Руководитель-дисциплинатор» в двух формах проявления:

1.1. *Дисциплинатор-формалист*. Акцентирует внимание только на формальные моменты, прописанные в служебном уставе. Главным является присутствие на работе, проявление послушания и усердия.

1.2. *Дисциплинатор, нацеленный на результат*. Статус тот же — «руководитель», но модель поведения иная, более демократичная. Акцентирует внимание на конечный результат, инициативу и ответственность, проявляет гибкое руководство и умения учитывать привходящие обстоятельства.

2. Роль «Руководитель-кормилец». Эта роль совпадает с функцией кормильца в ролевой структуре семьи. Главе семейства приписывается роль «заботиться о пропитании семьи», руководитель должен делать то же в отношении своих подчиненных. В организациях эта роль руководителя не зафиксирована уставом, она относится к числу неформальных.

3. Роль «Руководитель — сам подчиненный». Начальник отдела является руководителем по отношению к своим подчиненным и одновременно подчиненным по отношению к вышестоящему начальству. Если начальник отдела на хорошем счету у своего начальства, это хорошо и для его подчиненных. Но когда непосредственный начальник не ладит с вышестоящими, гнев последних докатывается и до подчиненных. Не менее важная часть этой роли — налаживание отношений со своими подчиненными [27, с. 481].

Профессор О. С. Виханский предлагает «Модель 7С» характеристик руководителя для использования в бизнес-образовании и в подборе менеджеров:

1. Creativity (креативность).
2. Confidence (уверенность в себе).
3. Commitment (приверженность компании).
4. Communication (коммуникативность).
5. Critical thinking (критическое мышление).
6. Customer oriented (ориентация на клиента).
7. Curiosity (любопытство) [28, с. 37].

Несколько лет назад на престижной площадке TED появился Jacob Morgan с сообщениями о принципах, ролях и компетенциях менеджера будущего. Вот как представляет Jacob Morgan 10 принципов менеджера будущего:

1. Быть лидером.
2. Выступать передовым.
3. Понимать и воспринимать технологию.
4. Подавать пример.
5. Обнаруживать слабости и уязвимость коллег.

6. Верить в обмен и коллективный интеллект.

7. Поджигатель огня.

8. Осуществлять обратную связь.

9. Осознавать личные границы.

10. Адаптироваться под будущего сотрудника [29].

Кроме этого, Morgan сформулировал 12 навыков менеджера, необходимых для успеха:

1. Collaboration.

2. Communication.

3. Service Oriented.

4. Thinking Like an Entrepreneur.

5. Accountability and Speaking Up.

6. Being Friends with Technology.

7. Learning to Learn.

8. Having a Growth Mindset.

9. Disconnecting.

10. Learning to Say No.

11. Self-Awareness.

12. Empathy [30].

В завершение приведем некоторые результаты оригинального исследования, проведенного нами в 2017–2018 гг. Цель исследования — оценить важность ролей менеджеров в зависимости от трех факторов:

1. Уровень менеджера.

2. Функционал компании.

3. Этап жизненного цикла организации (ЖЦО) согласно модели Ицхака Адизеса [31].

Факторы были разделены на статические и динамические.

Статические включали в себя два первых фактора. Исследовалось их влияние на *время*, которое менеджер тратит на роль, и на мнение менеджера о *важности* роли.

В изучении влияния третьего *динамического* фактора (ЖЦО) оценивалась *важность ролей* на разных этапах ЖЦО.

Основным методом исследования было онлайн-анкетирование. В вопросник, помимо 10 ролей Минцберга, были включены 3 дополнительные роли, упомянутые выше: «Последователь культуры» [12], «Технический эксперт» [25] и «Руководитель-дисциплинатор» [27]. В опросе приняли участие 50 респондентов, которые представляли разные страны (Франция, Япония, Узбекистан, Россия и др.) и занимали руководящие позиции в таких компаниях, как Japan Tobacco International, Volvo, DHL, Deloitte, Новолипецкий металлургический комбинат, Сколково.

Из 50 респондентов — 4 менеджера низшего звена, 27 — среднего и 19 — высшего; руководители 9 различных функционалов (General Administration, HR,



**Часть 2. Все ли роли важны?**

Пожалуйста, проранжируйте, согласно вашему мнению и занимаемой позиции, на сколько Вы считаете важным выполнять ту или иную роль в организации. Если Вы считаете, что занимаемая Вами должность не подразумевает исполнение той или иной роли, то, пожалуйста, укажите, что данная роль "совсем не важна", и на нее Вы тратите 0% своего времени. Всего будет предложено описание 13 ролей. В опросе используется числовая шкала, где 5 - очень важно, а 1 - совсем не важно

**1. Роль "Главного Руководителя". \***

Описание: Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера (церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства). 5 - очень важно; 1 - совсем не важно.

5  
 4  
 3  
 2  
 1

Сколько процентов времени у Вас уходит на роль "Главного Руководителя" или на то, чтобы исполнять обязанности, предписываемые данной ролью? \*

Выбрать ▼

Рис. 1 / Fig. 1. Пример вопросника / Sample of the questionnaire

Источник / Source: разработано авторами / developed by authors.



Рис. 2 / Fig. 2. Этапы жизненного цикла организации по Адизесу / Stages of the organization's lifecycle by Adizes

Источник / Source: [31].

Таблица / Table

**Распределение важности ролей в зависимости от стадии жизненного цикла организации /  
The distribution of the importance of roles depending on the stage of the organization's lifecycle**

Важность / Importance	Этап 1 / Stage 1	Этап 4 / Stage 4	Этап 5 / Stage 5	Этап 6 / Stage 6	Этап 8 / Stage 8
	Ухаживание	Юность	Расцвет	Стабильность	Салем Сити
1	Лидер	Лидер	Главный руководитель	Лидер	Предприниматель
2	Распределитель ресурсов	Связующее звено	Связующее звено	Предприниматель	Ведущий переговоры
3	Ведущий переговоры	Предприниматель	Лидер	Приемник информации	Устраняющий нарушения
4	Предприниматель	Распределитель ресурсов	Ведущий переговоры	Связующее звено	Распределитель ресурсов
5	Устраняющий нарушения	Главный руководитель	Приемник информации	Распределитель ресурсов	Представитель
6	Связующее звено	Устраняющий нарушения	Представитель	Распространитель информации	Главный руководитель
7	Приемник информации	Ведущий переговоры	Предприниматель	Главный руководитель	Распространитель информации
8	Распространитель информации	Приемник информации	Распространитель информации	Представитель	Приемник информации
9	Главный руководитель	Распространитель информации	Распределитель ресурсов	Устраняющий нарушения	Лидер
10	Представитель	Представитель	Устраняющий нарушения	Ведущий переговоры	Связующее звено

Источник / Source: разработано авторами / developed by authors.

Маркетинг, Финансы, Производство, Продажи, R&D, Инфраструктура).

Онлайн-опрос состоял из трех частей. В первой части респонденты указывали персональные данные. Во второй части было собрано мнение респондентов о том, насколько важна та или иная роль и сколько времени (в процентах) они ей уделяют. Вопросник был построен по аналогии с работой [32], часть которого представлена на рис. 1.

Распределение оценок респондентов по критериям «затрачиваемое время» и «важность» подтвердило гипотезу о том, что на всех трех уровнях управления наблюдается главенство роли «Лидер», хотя выявлена тенденция *увеличения важности* роли «Лидер» (от высшего к низшему уровню) и одновременно *уменьшение «затрачиваемого времени»*. Причина последнего заключается, скорее всего, в норме управляемости.

Самыми важными ролями менеджерами высшего звена признаны роли «Лидер», «Технический эксперт» и «Предприниматель» (именно в таком порядке), на которые они в совокупности тратят 35,13% своего времени.

Среднее и нижнее звено менеджеров по важности выделили роли «Лидер», «Связующее звено» и «Предприниматель». На исполнение данных ролей они тратят 35,85 и 26,39% своего времени соответственно.

Результаты исследования выявили тенденцию *снижения важности* роли «Технического эксперта» и одновременно *увеличения «затрачиваемого времени»* (от высшего уровня к низшему).

Третья часть исследования была посвящена оценке зависимости *важности ролей менеджера* от этапа жизненного цикла организации (ЖЦО) согласно модели Ицхака Адизеса [31]. Для сбора данных менеджерам-респондентам было предложено вначале пройти онлайн-тест Адизеса<sup>8</sup>, а затем оценить важность той или иной роли Минцберга на различных этапах ЖЦО Адизеса (см. рис. 2), расставив баллы от 1 до 10 (1 балл – наибольшая важность/значимость).

В итоге были получены результаты опроса менеджеров, компании которых находились на одних и тех же *пяти* из 10 этапов ЖЦО по Адизесу (см. таблицу).

<sup>8</sup> URL: <http://adizes.ru/professional-services/tests-and-research/test-life-cycle-stage/> (дата обращения: 15.02.2018).

Результаты демонстрируют существенное влияние этапа ЖЦО на важность выполняемые роли, что, в частности, позволяет сформулировать рекомендации о том, на какие роли следует фокусироваться менеджерам на различных этапах ЖЦО. Данное исследование продолжается.

### Заключение

1. Сравнивая приведенные в статье характеристики, принципы, навыки и роли менеджеров, легко заметить, что они не сильно отличились за прошедшие тысячелетия, что позволяет рассчитывать на признаки выявленной закономерности в данной предметной научно-практической области.

2. При всей многочисленности, разнообразии и достигнутым результатам исследований, представленных в статье, следует их продолжать, усилив историко-научную направленность в части выявления и измерения влияния на роли менеджеров таких причин/факторов, как конкретно-исторический период, всевозможные статические и динамические характеристики организаций — организационно-правовые формы, размер организации, региональная и отраслевая принадлежность, организационная, кадровая и продуктовая структура организаций, стадии жизненного цикла, а также характеристики внешней макро- и микросреды организаций.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Mintzberg H. The nature of managerial work. New York: Harper and Row; 1973. 288 p.
2. Linton R. The study of man: An introduction. New York: Appleton-Century Crofts, Inc.; 1936. 523 p.
3. Файоль А. и др. Управление — это наука и искусство. Пер. с франц., англ. М.: Республика; 1992. 350 с.
4. Платон. Собрание сочинений в 4 т. Т. 3 (Ч. 2). Государство. Пер. с древнегреч. М.: Мысль; 1994. 654 с.
5. Каутилья. Архашастра или наука политики. Пер. с санскрита. М., Л.: Изд-во АН СССР; 1959. 802 с.
6. Шэнь Бухай. Политические фрагменты. Искусство управления. Пер. с кит. М.: Астрель; 2003. 431 с.
7. Переломов Л.С. (пер.). Книга правителя области Шан (Шан цзюнь шу). Пер. с кит. М.: Ладомир; 1993. 392 с.
8. Лермонтов М.Ю. Сочинения. Т. 1. Ч. 2. Поэма Измаил-Бей. М.: Правда; 1988. 713 с.
9. Иванов А.И. Материалы по китайской философии. СПб.: ИСПБУ; 1912. 424 с.
10. Newman S.P. Elements of political economy. Andover, MA: Gould and Newman Publ.; New York: H. Griffin & Co.; 1835. 336 p.
11. Laughlin J.L. The elements of political economy: With some applications to questions of the day. New York: American Book Co.; 1896. 386 p.
12. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М.: Социум; 2009. 333 с.
13. Carlson S. Executive behavior: A study of the work load and the working methods of managing director. Stockholm: Arno Press; 1951. 122 p.
14. Guest R.H. Of time and the foreman. *Personnel*. 1956;32:478–486.
15. Ponder Q.D. The effective manufacturing foreman, In: E. Young, ed. Industrial Relations Research Association. Proc. 10<sup>th</sup> Annual Meet. Madison, WI: IRRRA; 1957:41–54.
16. Stewart R., Lewis R. The boss: The life and times of the British business man. London: Phoenix House; 1958. 287 p.
17. Stewart R. Managers and their jobs. London: Palgrave Macmillan; 1967. 213 p.
18. Katz R.L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. 1974;52(5):90–102.
19. Robbins S.P. Organizational behavior: Concepts and controversies. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.; 1979. 554 p.
20. Alexander L.D. The effect level in the hierarchy and functional area have on the extent Mintzberg's roles are required by managerial jobs. *Academy of Management Proceedings*. 1979;(1):186–189. DOI: 10.5465/ambpp.1979.4975967
21. Paolillo G.L. Role profiles for managers at different hierarchical levels. *Academy of Management Proceedings*. 1981;(1):91–94. DOI: 10.5465/ambpp.1981.4976613
22. McCall M.W., Segrist C.A. In pursuit of the manager's job: Building on Mintzberg. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership; 1980. 30 p.
23. Allan P. Managers at work: A large-scale study of the managerial job in New York City government. *Academy of Management Journal*. 1981;24(3):613–619. DOI: 10.5465/255579

24. Kurke L., Aldrich H. Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*. 1983;29(8):975–984. DOI: 10.1287/mnsc.29.8.975
25. Pavett C.M., Lau A.W. Managerial work: The influence of hierarchical level and functional specialty. *Academy of Management Journal*. 1983;26(1):170–177. DOI: 10.5465/256144
26. Luthans F., Welsh D., Rosenkrantz S. What do Russian managers really do? An observational study with comparison to U.S. managers. *Journal of International Business Studies*. 1993;24(4):741–761. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490253
27. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. М.: Академический проект; 2005. 1136 с.
28. Виханский О.С. Концептуальное изменение бизнес-образования. *Проблемы теории и практики управления*. 2014;(10):33–40.
29. Morgan J. 10 Principles of the future manager. 2014. URL: <https://thefutureorganization.com/10-principles-future-manager/> (дата обращения: 06.05.2019).
30. Morgan J. The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.; 2014. 256 p.
31. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2007. 476 с.
32. Muma R.D., Smith B., Somers P.A. Use of Mintzberg's model of managerial roles to evaluate academic administrators. *Journal of Allied Health*. 2006;35(2):65–74.

## REFERENCES

1. Mintzberg H. The nature of managerial work. New York: Harper and Row; 1973. 288 p.
2. Linton R. The study of man: An introduction. New York: Appleton-Century Crofts, Inc.; 1936. 523 p.
3. Fayol H. et al. Management is science and art. Transl. from French, Eng. Moscow: Respublika; 1992. 350 p. (In Russ.).
4. Plato. Collected works in 4 vols. Vol. 3 (Pt. 2). The State. Transl. from ancient Greek. Moscow: Mysl'; 1994. 654 p. (In Russ.).
5. Kauṭilya. Arthashastra or the science of politics. Transl. from Sanskrit. Moscow, Leningrad: Academy of Sciences of the USSR Publ.; 1959. 802 p. (In Russ.).
6. Shen Pu-hai. Political fragments. The art of management. Transl. from Chin. Moscow: Astrel; 2003. 431 p. (In Russ.).
7. Perelomov L.S. (transl.). The book of the ruler of Shang area (Shang Jun Shu). Transl. from Chin. Moscow: Ladomir; 1993. 932 p. (In Russ.).
8. Lermontov M. Yu. Writings. Vol. 1. Pt. 2. Poem Ishmael Bay. Moscow: Pravda; 1988. 713 p. (In Russ.).
9. Ivanov A.I. Materials on Chinese philosophy. St. Petersburg; Imperial St. Petersburg University; 1912. 424 c. (In Russ.).
10. Newman S.P. Elements of political economy. Andover, MA: Gould and Newman Publ.; New York: H. Griffin & Co.; 1835. 336 p.
11. Laughlin J.L. The elements of political economy: With some applications to questions of the day. New York: American Book Co.; 1896. 386 p.
12. Barnard Ch. The functions of the executive. Moscow: Sotsium; 2009. 333 p. (In Russ.).
13. Carlson S. Executive behavior: A study of the work load and the working methods of managing director. Stockholm: Arno Press; 1951. 122 p.
14. Guest R.H. Of time and the foreman. *Personnel*. 1956;32:478–486.
15. Ponder Q.D. The effective manufacturing foreman, In: E. Young, ed. Industrial Relations Research Association. Proc. 10<sup>th</sup> Annual Meet. Madison, WI: IRRA; 1957:41–54.
16. Stewart R., Lewis R. The boss: The life and times of the British business man. London: Phoenix House; 1958. 287 p.
17. Stewart R. Managers and their jobs. London: Palgrave Macmillan; 1967. 213 p.
18. Katz R.L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. 1974;52(5):90–102.
19. Robbins S.P. Organizational behavior: Concepts and controversies. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.; 1979. 554 p.

20. Alexander L.D. The effect level in the hierarchy and functional area have on the extent Mintzberg's roles are required by managerial jobs. *Academy of Management Proceedings*. 1979;(1):186–189. DOI: 10.5465/ambpp.1979.4975967
21. Paolillo G.L. Role profiles for managers at different hierarchical levels. *Academy of Management Proceedings*. 1981;(1):91–94. DOI: 10.5465/ambpp.1981.4976613
22. McCall M.W., Segrist C.A. In pursuit of the manager's job: Building on Mintzberg. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership; 1980. 30 p.
23. Allan P. Managers at work: A large-scale study of the managerial job in New York City government. *Academy of Management Journal*. 1981;24(3):613–619. DOI: 10.5465/255579
24. Kurke L., Aldrich H. Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*. 1983;29(8):975–984. DOI: 10.1287/mnsc.29.8.975
25. Pavett C.M., Lau A.W. Managerial work: The influence of hierarchical level and functional specialty. *Academy of Management Journal*. 1983;26(1):170–177. DOI: 10.5465/256144
26. Luthans F., Welsh D., Rosenkrantz S. What do Russian managers really do? An observational study with comparison to U.S. managers. *Journal of International Business Studies*. 1993;24(4):741–761. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490253
27. Kravchenko A.I., Tyurina I.O. Sociology of management. Moscow: Akademicheskii proekt; 2005. 1136 p. (In Russ.).
28. Vikhanskii O.S. Conceptual change of business training. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Theoretical and Practical Aspects of Management*. 2014;(10):33–40. (In Russ.).
29. Morgan J. 10 Principles of the future manager. 2014. URL: <https://thefutureorganization.com/10-principles-future-manager/> (accessed on 06.05.2019).
30. Morgan J. The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.; 2014. 256 p.
31. Adizes I. Managing corporate lifecycles. Transl. from Eng. St. Petersburg: Piter; 2007. 476 p.
32. Muma R.D., Smith B., Somers P.A. Use of Mintzberg's model of managerial roles to evaluate academic administrators. *Journal of Allied Health*. 2006;35(2):65–74.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Вадим Иванович Маршев** — доктор экономических наук, профессор кафедры управления организацией экономического факультета, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия  
vmarshev@mail.ru

**Жамол Боходир оглы Отабоев** — независимый руководитель по развитию, ООО «ГФ Торг-Сервис», Москва, Россия  
ozhamol@ya.ru

### ABOUT THE AUTHORS

**Vadim I. Marshev** — Dr. Sci. (Econ.), Professor, the Department of Organization Management, the Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia  
vmarshev@mail.ru

**Zhamol B. Otaboev** — Independent Development Manager, GF Torg-Service LLC, Moscow, Russia  
ozhamol@ya.ru

*Статья поступила 22.04.2019; принята к публикации 21.05.2019.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was received 22.04.2019; accepted for publication 21.05.2019.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*