

## РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: КАК ВЫЯВИТЬ МЕНЕДЖЕРОВ, НА КОТОРЫХ НЕЛЬЗЯ ПОЛОЖИТЬСЯ

В статье рассматривается одна из ключевых управленческих проблем, связанная со способностью менеджеров успешно выполнять стратегические задачи. Как инструмент решения этой проблемы впервые представлена авторская модель «Менеджмент 16», позволяющая оценивать потенциальную эффективность руководителей. Имеющая «тетраматричную» структуру, модель «Менеджмент 16» дополняет и расширяет возможности организационного дизайна и управления персоналом, делает более взвешенным переход от разработки стратегии к ее реализации.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** менеджмент, реализация стратегии, организационный дизайн, управленческий потенциал, модель «Менеджмент 16»

*Стратегия не имеет никакой ценности, если не учитывает способности организации к ее внедрению.*

Лоуренс Гребиньяк

Последние 15–20 лет значительно изменили наши взгляды на стратегическое управление и на то, как создавать условия для реализации стратегии. За эти годы менеджмент «окреп» в теоретическом плане, взяв на вооружение сбалансированную систему показателей и офис управления стратегией Р. Каплана и Д. Нортон, стратегическую архитектуру и ключевые компетенции Г. Хамела и К.К. Прахалада, призму эффективности Э. Нили и многие другие, не менее полезные, идеи. Однако «кучность» попадания в цель, а другими словами, процент успешно реализованных стратегий, по-прежнему оставляет желать лучшего.

Сегодня довольно распространена точка зрения, согласно которой основными барьерами реализации стратегии являются отсутствие среди персонала компании адекватного видения ее будущего (всего 5% сотрудников понимают стратегию), недостаточное стимулирование менеджмента

(только 20% менеджеров получают вознаграждения, прямо связанные со стратегией), излишняя увлеченность текучкой (в 85% организаций на обсуждение стратегии тратится менее 1 часа в месяц), непродуманное финансирование наиболее важных проектов (в 60% организаций отсутствует связь между стратегией и бюджетами) [2, с. 9]. На наш взгляд, каждая из указанных причин вполне достаточна, чтобы осложнить, а то и провалить, любую, даже самую совершенную, стратегию. Более того, список барьеров можно продолжить, вспомнив и о таких насущных проблемах, как распределение ответственности и уровень квалификации менеджеров в области стратегического управления.

В общем же, как показывает наш опыт, проблемы внедрения стратегии в равной степени обусловлены как организационными, так и человеческими факторами. Излишняя бюрократизация, недостаток внутреннего взаимодействия, пассивность менеджмента — эти и другие недостатки вполне могут стать причиной провала.

Не пытаясь дать универсальный рецепт решения всех проблем, связанных с реализацией стратегии, в нашей статье мы ограничимся исключительно факторами, определяющими способность менеджеров выполнять стратегические установки. В этом же контексте вниманию читателя впервые будет представлена авторская модель оценки управленческого потенциала, получившая название «Менеджмент 1б». Это модель, разработанная в 2006 г., стала нашей очередной и, надеемся, полезной попыткой бросить «мешок с песком» в традиционно широкую брешь между стратегией и ее реализацией.

### **Предпосылки реализации стратегии: в фокусе внимания менеджмент**

*Нет такой вершины, которую не покорил бы нагруженный золотом осел.*  
Фернандо де Рохас

Многие менеджеры, анализируя причины стратегических неудач, ссылаются либо на внешние

факторы, которые было «просто невозможно учесть», либо на отсутствие солидного бюджета, без которого реализовать стратегию «абсолютно невозможно». На самом деле, достичь неплохих результатов можно и при достаточно скромном бюджете, однако этих же результатов уж точно нельзя достичь при плохом менеджменте. Сколько бы золота не тянул на себе трудолюбивый осел, он не сможет *сам* взойти на *нужную* гору — для этого нужен грамотный погонщик, ведь осел — всего лишь осел, а не менеджер.

Автор данной статьи, анализируя результаты обширной консалтинговой практики, постепенно пришел к выводу, что наиболее распространенной и губительной ошибкой в стратегическом управлении является поручение ответственных заданий людям, которые с ними справиться не могут или — что еще хуже! — просто не хотят. Даже в тех компаниях, которые действительно глубоко прорабатывают свою стратегию, дальнейшие шаги по ее внедрению выполняются, как правило, поверхностно и формально. Мало кто задается вопросом: «А каковы же шансы реализовать нашу замечательную стратегию, если за нее возьмутся конкретные люди — менеджеры X, Y и Z? Не помешают ли нам организационные барьеры, низкие способности и личные установки этих людей?» Ведь если проблемы действительно существуют, результаты могут быть весьма плачевны: представим себе, что менеджер X не был настроен усложнять себе жизнь за два года до пенсии, менеджер Y не получил достаточных полномочий и быстро утратил энтузиазм, а менеджер Z при несомненной старательности просто не обладал нужными компетенциями.

Чтобы не попасть в подобную ситуацию, нужно еще до «запуска» стратегии в работу правильно оценивать эффективность деятельности ключевых менеджеров и видеть преграды, не позволяющие им полностью реализовать свой потенциал. К сожалению, в литературе по менеджменту существует не так уж много концептуальных наработок по этой теме. Отметим можно разве что оригинальные идеи Х. Бруча и С. Гошала, а также профессора Гарвардской школы бизнеса Роберта Саймонса.

Бруч и Гошал в известной статье «Остерегайтесь перегруженных менеджеров» [3] утверждают, что результативность работы менеджеров определяется наличием у них двух основных качеств: способности сосредоточиться на цели (сфокусированности), т.е. умения видеть поставленную задачу «с нуля» и до ее завершения, и энергичности, которая является следствием личной заинтересованности и преданности компании. Они разработали матрицу «Сфокусированность — Энергичность» (рис. 1), с помощью которой можно разделить менеджеров на четыре категории: «заторможенных» (по оценкам Бруча и Гошала, составляют до 30%), «равнодушных» (примерно 20%), «разбрасывающихся» (свыше 40%) и «целеустремленных» (около 10%).

Главная проблема «заторможенных» менеджеров, по Бручу и Гошалу, состоит в том, что они «совершенно неспособны проявить инициативу, обеспечить повышение производительности, разработать стратегию» [1, с. 28]. Многие из них колеблются, выжидают или движутся по инерции, не выходя из состояния пассивности.

Другая категория, а именно «равнодушные» менеджеры, тоже не отличается инициативностью и решительностью в принятии решений, хотя и способна концентрироваться на проблеме. В противоположность им, «разбрасывающиеся»

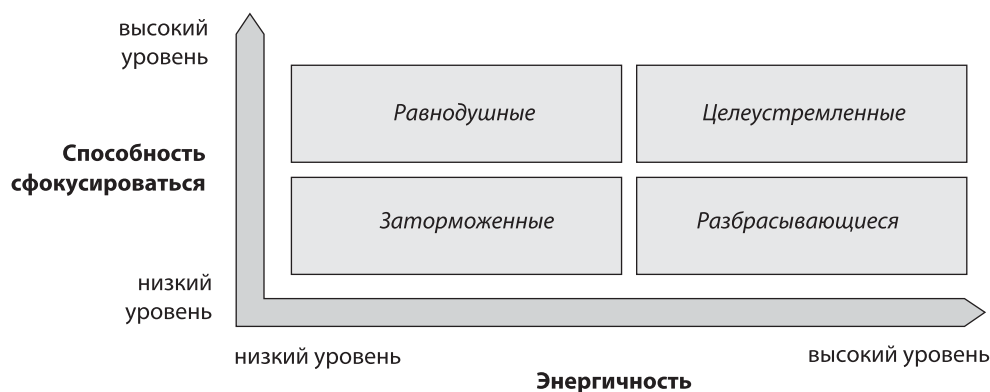
менеджеры полны энергии, но — вот незадача! — абсолютно не чувствуют разницы между активностью и конструктивными действиями. Они готовы заниматься любой работой ... только чтобы чем-нибудь себя занять.

Наиболее ценной категорией являются «целеустремленные» менеджеры, которых, по оценкам Бруча и Гошала, насчитывается всего 10%. Именно они способны вносить наибольший вклад в общее дело и могут решать сложные стратегические задачи.

Таким образом, матрица «Сфокусированность — Энергичность» позволяет выявить именно тех менеджеров, которым действительно можно поручить ответственное дело. В этом мы видим ее безусловную ценность для практики стратегического управления, но матрица Бруча и Гошала имеет и существенное ограничение: она «не видит» проблемы, связанные с организационным проектированием должностей. Не будем забывать, что во многих случаях менеджеры становятся «заторможенными» или «равнодушными» вследствие длительного пребывания в тисках бюрократической системы, которая попросту не дает развернуться или проявить инициативу.

Недостатки проектирования управленческих должностей хорошо диагностируются с помощью

Рис. 1. Матрица «Сфокусированность — Энергичность»



методики, разработанной известным американским ученым Робертом Саймонсом. В своей книге [4] он оперирует таким понятием, как «рычаги организационного дизайна» (структура подразделений, диагностические системы контроля, интерактивные сети и совместные обязательства), сила воздействия которых измеряется соответствующими «диапазонами». В отличие от матричной модели Бруча и Гошала, для отображения диапазонов организационного дизайна Роберт Саймонс использует другой подход, основанный на принципе эквалайзера (рис. 2).

Сознательно не вдаваясь в детали, отметим, что каждый диапазон может быть узким или широким, а может иметь некоторую промежуточную оценку. Соответственно, комбинация фактических значений диапазонов дает нам возможность выявлять «перекосы» в проектировании должностей. Управленческая работа является эффективно спроектированной, если выполняется равенство:

$$\begin{aligned} & \text{Диапазон контроля} + \text{Диапазон поддержки} = \\ & = \text{Диапазон ответственности} + \\ & \quad + \text{Диапазон влияния} \end{aligned}$$

Графическое отображение этого правила получило название «Х-тест». Если линии пересекаются,

образуя характерный знак «Х» (см. рис. 2), можно говорить о сбалансированном соотношении возможностей менеджера и уровня его ответственности. Если же комбинация фактических значений четырех диапазонов не отвечает требованиям «Х-теста» (т.е. линии не перекрещиваются), очевидно, вывод будет не столь утешителен. Таким образом, методика Саймонса позволяет диагностировать совершенно иной пласт проблем, нежели матрица Бруча и Гошала, — проблем организационного проектирования управленческих должностей.

Попытка построить структуру, объединяющую эти два подхода, и привела, в конечном итоге, к созданию авторской модели «Менеджмент 16», о которой мы поговорим в следующих разделах.

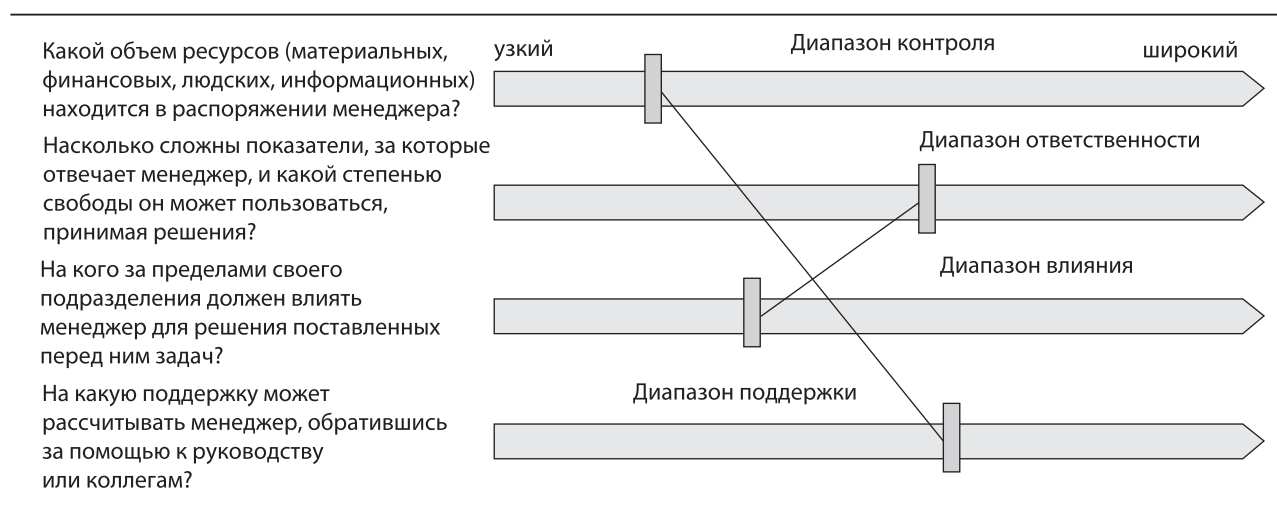
### Концепция модели «Менеджмент 16»

*Если вся работа держится на незаменимых людях, значит менеджера надо менять.*

Гарольд С. Хук

Целью разработки модели «Менеджмент 16» являлось желание автора получить инструмент, позволяющий оценить потенциальную эффективность управленческой работы на этапе, когда от

**Рис. 2.** Диапазоны организационного дизайна управленческой работы по Р. Саймонсу



Источник: Белошапка В., Нудьга И. Управленческая результативность: системный взгляд на работу и развитие менеджера. Киев. 2007. Адаптировано автором.

разработки стратегии переходят к ее выполнению. Среди наиболее важных предпосылок успешной управленческой работы менеджера были выделены:

- полномочия и поддержка;
- уровень ответственности;
- компетенции;
- личная позиция менеджера.

Мы не будем вдаваться в подробности, почему именно эти параметры «выиграли тендер», скажем лишь, что «тендерная процедура» была достаточно кропотливой и длительной.

Первый из выбранных параметров — полномочия и поддержка — представляет собой совокупность тех ресурсов и возможностей, которые менеджер может самостоятельно использовать для решения поставленных перед ним задач. Речь идет не только о четко идентифицируемых ресурсах, таких как персонал, материальная база и бюджет, но и о более латентных факторах, таких как поддержка коллег и руководства. Когда докладные записки не ложатся «под сукно», и менеджеру не приходится неделями дожидаться приема у генерального — это и есть та самая поддержка, по ценности, пожалуй, ничуть не уступающая важнейшим ресурсным рычагам.

Наделенный достаточными полномочиями менеджер должен быть также наделен адекватным уровнем ответственности. По мнению Р. Саймонса, которое мы вполне разделяем, ответственность в значительной мере связана с «уровнем» показателей, за которые отвечает менеджер, и степенью его свободы в принятии управленческих решений. Менеджеры, отвечающие за узкий участок работы, ограниченные пространственно (например, уровнем отдельного региона) или строго определенной функциональной нагрузкой, обладают меньшим уровнем ответственности, чем генеральный директор, отвечающий непосредственно перед акционерами за деятельность всей компании. Соответственно «уровень» показателей генерального

директора будет выше, чем у его подчиненных — он отвечает за рентабельность, конкурентную позицию фирмы и отдачу на инвестиции. Для достижения целей генеральный директор может выбирать стратегии и варианты действий в достаточно широком диапазоне, чего не скажешь, к примеру, про начальника цеха, отвечающего за отсутствие простоев и выполнение ежемесячного плана.

Естественно, каждый менеджер — от начальника цеха до генерального директора — должен также обладать необходимыми компетенциями. Мы полагаем, что способность сфокусироваться (одно из ключевых качеств менеджера по Бручу и Гошалу) является лишь одной из них. Таким образом, мы рассматриваем компетенции намного шире, включая в это понятие весь набор навыков, знаний и поведенческих характеристик, необходимых для качественного выполнения менеджером соответствующей работы.

Значение компетенций в работе менеджера трудно переоценить, но, как показывает практика, не менее важным аспектом является и его личная позиция. Во многих случаях именно она определяет конечный результат и существенно влияет на производительность труда не только самого менеджера, но и его подчиненных. Наличие активной, нацеленной на результат личной позиции делает менеджера предпочтительным кандидатом для решения стратегически важных задач.

Различные комбинации названных выше предпосылок эффективной управленческой работы позволяют ответить на главные вопросы, возникающие при распределении стратегических задач.

1. Располагает ли менеджер ресурсами и поддержкой, необходимыми для решения поставленных задач?

2. Соответствуют ли знания и навыки менеджера тем задачам, которые были ему поручены?

3. Соответствуют ли внутренние установки менеджера тем возможностям, которыми он располагает?

4. Насколько может раскрыться талант менеджера, исходя из его личных установок (позиции)?

Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо проанализировать каждый из четырех фрагментов модели «Менеджмент 16» (рис. 3). Заметим, что в модель соответственно включены четыре отдельные матрицы, каждая из которых позволяет раскрыть соотношение тех или иных характеристик управленческой работы. Рассмотрим эти матрицы (сегменты) подробнее.

**Сегмент №1:  
Полномочия и ответственность**

*За любое порученное дело должен отвечать один и только один человек..*  
О. Бисмарк

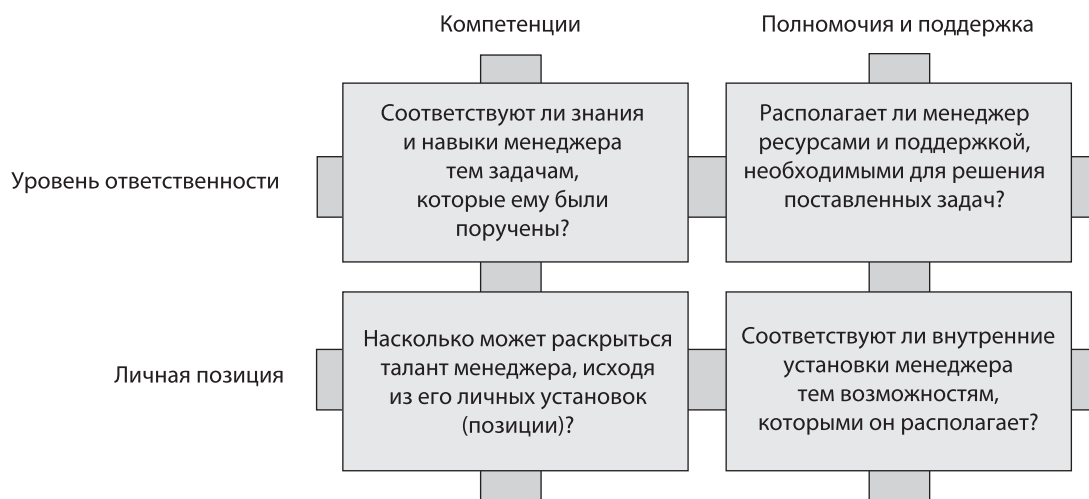
Первую матрицу модели «Менеджмент 16» образуют сугубо «организационные» аспекты управленческой работы: полномочия и поддержка — с одной стороны, и уровень ответственности — с другой (рис. 4). Оба показателя оцениваются по шкале «значительные — незначительные» и в разных комбинациях значений дают нам четыре

типа менеджеров, наделенных характерными свойствами и качествами<sup>1</sup>.

Наиболее привлекательным вариантом является категория менеджеров, которых можно отнести к типу «Руководитель». Поскольку высокий уровень ответственности подкрепляется у них значительными полномочиями и поддержкой, «Руководители» представляют именно тех менеджеров, которые, занимая соответствующую должность, обладают наилучшими возможностями достигнуть поставленных целей. Они могут принимать решения в широком диапазоне, хорошо осознают ответственность за результат, могут действовать настойчиво и решительно. Грамотно координируют деятельность своих подчиненных, передавая им разумную долю полномочий и ответственности.

Второй тип менеджеров, наделенных значительными полномочиями и поддержкой, но характеризующийся невысоким уровнем ответственности, получил название «Бюрократ». Именно эти сотрудники обычно являются инициаторами внедрения дополнительных бюрократических

**Рис. 3.** Общее представление модели «Менеджмент 16»



<sup>1</sup> Некоторые характеристики могут показаться читателю слишком общими или упрощенными, но, как показывает наш опыт, они не так уж далеки от реальности, как иногда хотелось бы. — Прим. авт.

процедур и новых регламентов. Именно «Бюрократы» пытаются организовать дело так, чтобы ни одно решение не принималось без согласования с ними. Именно они создают иллюзию собственной незаменимости и демонстрируют показную активность. В условиях отсутствия жесткого контроля могут использовать имеющиеся возможности в собственных интересах.

В отличие от «Бюрократа», другой типаж — «Дипломат» — озабочен совсем иными проблемами. Он постоянно ощущает дефицит ресурсов и отсутствие достаточной поддержки в работе: это менеджер, от которого много требуют, но которому мало дают. Больше думает, как оправдать отсутствие результатов, чем как их добиться. Склонен приукрашивать ситуацию или дипломатично уходить от вопроса о том, что же реально было им сделано.

Последний и самый «скромный» тип менеджера в данном сегменте — это так называемый «Клерк», ответственность и полномочия которого

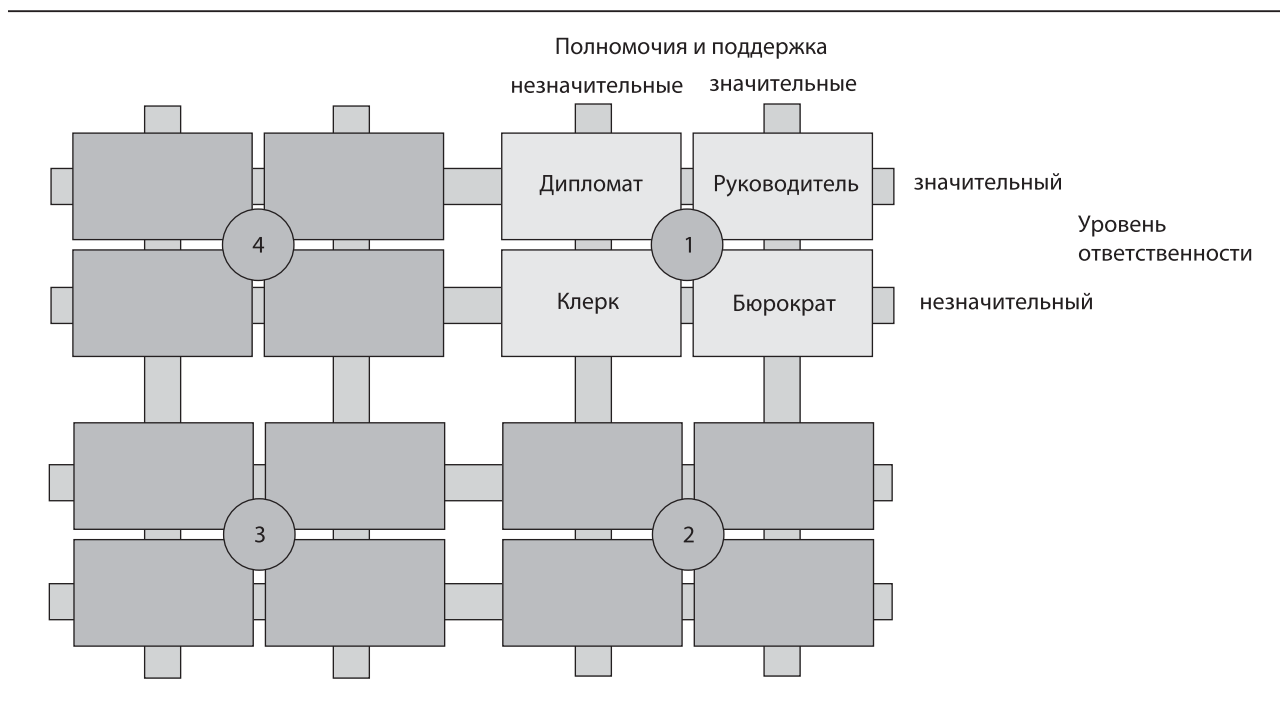
одинаково невелики. Как правило, это менеджер низшего или среднего уровня, который старательно делает свое дело, нечасто оказываясь на коврах в высоких кабинетах. Если случаются провалы в работе, чаще всего в них обвиняют именно «Клерка», которому из-за невысокого статуса сложно защищаться и доказывать обратное.

## Сегмент №2: Полномочия и личная позиция

*Искусство управления состоит в том, чтобы не позволять людям состариться на своей должности.*  
Наполеон Бонапарт

Матрица «Полномочия — Личная позиция» — второй сегмент модели «Менеджмент 16». Полномочия и поддержка, фигурировавшие в первом сегменте, «пересекаются» теперь с личной позицией менеджера, позволяя выделить новую

Рис. 4. Матрица «Полномочия — Ответственность»



управленческую четверку: «Завоевателя», «Пассажира», «Узника» и «Рикшу» (рис. 5).

«Завоеватель» представляет сегмент матрицы, характеризующийся активной личной позицией и значительными возможностями. Обычно он — признанный лидер; человек, не только выдвигающий новые идеи, но и охотно берущийся за их реализацию. Имея в распоряжении необходимые ресурсы, трансформирует здоровые деловые амбиции в полезные для компании результаты.

Совсем по-иному ведет себя «Пассажир». Обладая широкими возможностями для реализации своих идей, предпочитает пассивное выжидание. Обычно равнодушен к ценностям компании, считает приоритетными личные интересы. Склонен использовать традиционные методы и подходы, упорно сопротивляясь любым изменениям в компании.

«Узник» получил характерное прозвище из-за стремления вырваться за пределы слишком тесного, по его мнению, коридора доверия, в котором он оказался. Это менеджер, желающий получить

больше полномочий, чтобы иметь возможность реализовать свои профессиональные амбиции. Если это ему не удастся, уходит из компании, хотя иногда остается на старом месте работы, со временем пополняя категорию «рикш».

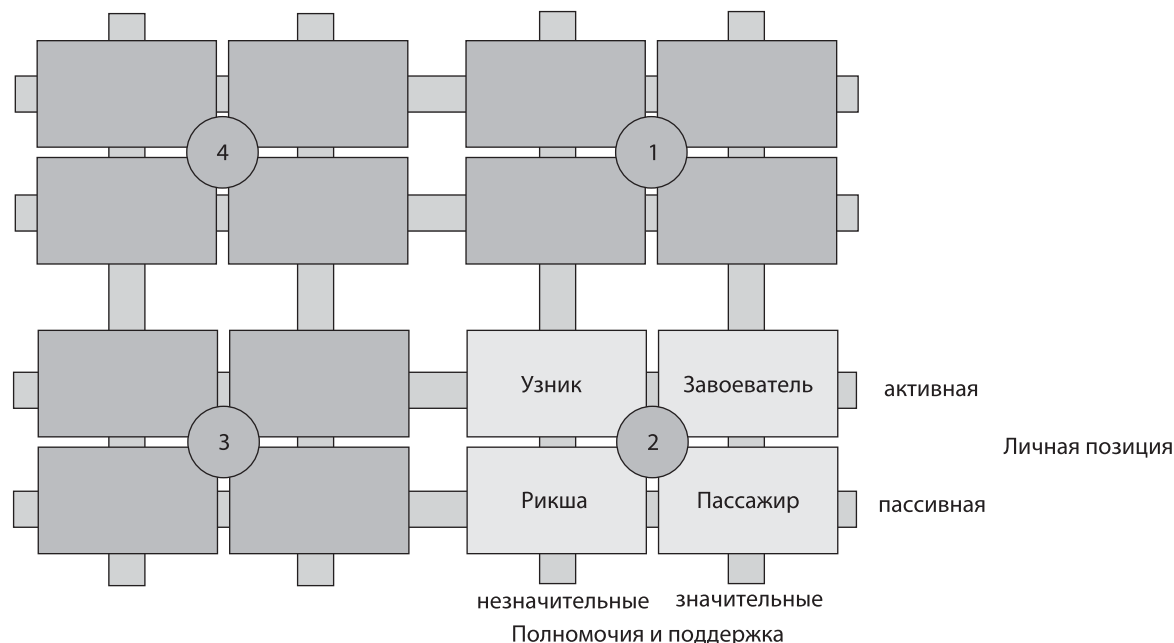
«Рикши» характеризуются пассивной личной позицией и незначительным объемом полномочий и поддержки. Тип менеджера, который не пытается активничать и выделяться среди других. Во многих компаниях, где от сотрудников не требуют творчества и инициативности, большинство менеджеров относится именно к этой категории.

### Сегмент №3: Компетенции и личная позиция

*Если бы все мы делали то, на что способны, то сами удивились бы собственным способностям.*  
Т. Эдисон

В сегменте «Компетенции — Личная позиция» обыгрываются различные вариации управленческой

Рис. 5. Матрица «Полномочия — Личная позиция»



работы из серии «хочу и могу», «хочу, но не могу», «могу, но не хочу», «не могу и не хочу» (рис. 6). Как известно, наличие необходимых компетенций не является достаточной предпосылкой высокой результативности — не менее важно желание использовать свои знания и опыт, настроенность на достижение общих целей и лояльность компании.

Те менеджеры, которые и хотят, и могут работать с высокой производительностью, получили в нашей модели название «Гуру». Они умело используют свои знания и опыт, передавая ценные навыки менее искушенным младшим коллегам. Обычно «Гуру» — это профессионалы своего дела, сторонники постоянного обучения и совершенствования; они — «открытая книга» для тех, кто пылливо ищет ответы на сложные вопросы.

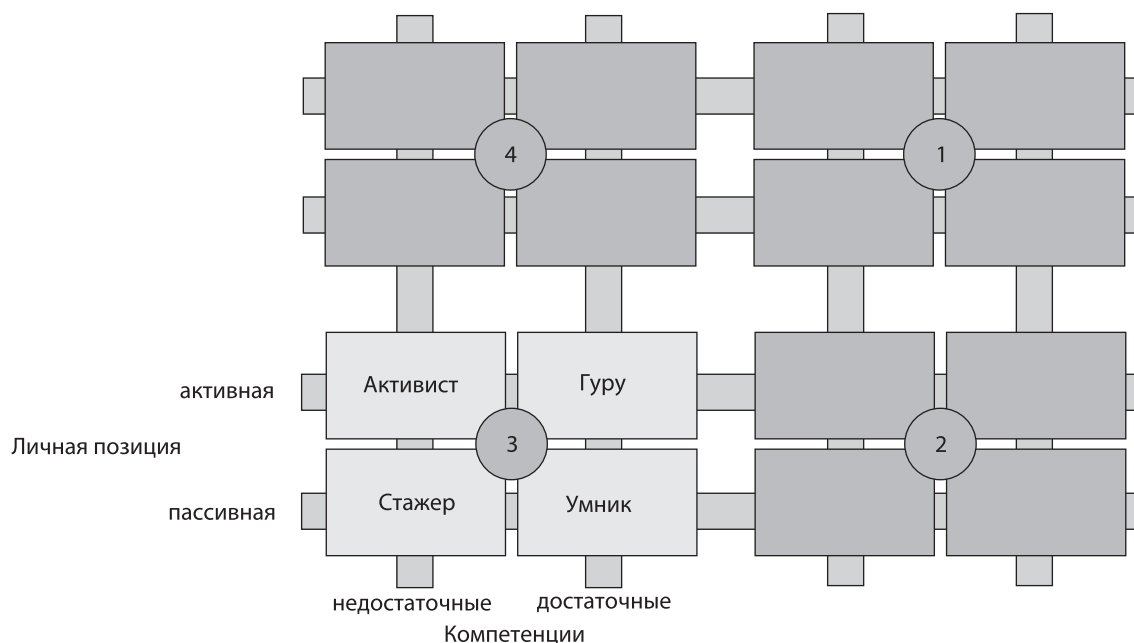
«Умник», как правило, знает и умеет не меньше, чем «Гуру», но не спешит делиться своим опытом. Любит «блистать интеллектом» в узком кругу, хотя на совещаниях выступает только тогда, когда спросят. Заглядывает в книги и справочники только для

того, чтобы при случае продемонстрировать свое превосходство руководству и коллегам.

В отличие от «Умника», «Активист» учится совсем с другой целью. Он старается овладевать новыми знаниями и перенимать опыт у старых сотрудников, пытается ликвидировать недостаток компетенций. Хотя количество инициатив «Активиста» превосходит их качество, его энтузиазм, как правило, вызывает уважение. Рост компетенций «Активиста» и последующий переход в категорию «гуру» обычно зависят только от его настойчивости.

Последний представитель данного сегмента — «Стажер». Чаще всего, это новичок в компании и/или отрасли, не обладающий достаточными компетенциями и пока еще не проникшийся корпоративным духом. Является идеальным объектом оттачивания наставнического мастерства для «Гуру», который со временем вполне может вылепить из «Стажера» свежее пополнение для «гуровской» касты. Иногда, правда, в статусе «Стажера»

Рис. 6. Матрица «Компетенции — Личная позиция»



надолго задерживаются менеджеры, слабо прогрессирующие в обучении и не спешащие приобщиться к общекорпоративным ценностям.

**Сегмент №4:  
Компетенции и уровень ответственности**

*Кроме высшего образования нужно иметь хотя бы среднюю сообразительность.*

Н. Леонов

В последнем, четвертом сегменте модели «Менеджмент 1б» сплелись в один узел компетенции и уровень ответственности менеджера (рис. 7). Кажется бы, взаимосвязь между этими понятиями очевидна — чем выше степень ответственности, тем более опытным и знающим должен быть менеджер. Однако на практике так бывает не всегда.

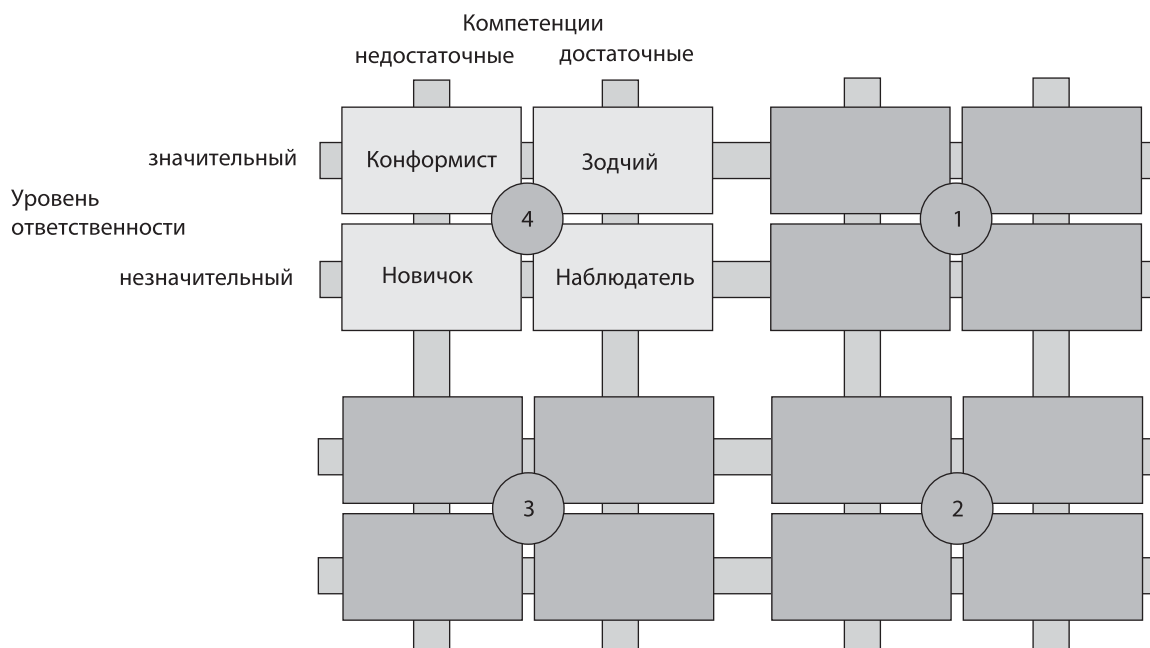
Наиболее привлекательным типом менеджера, сочетающим высокий уровень ответственности с достаточными компетенциями,

является «Зодчий». Если несколькими словами, то это — «человек на своем месте». Обладает глубокими знаниями и большим опытом, чтобы достигать поставленных перед ним целей. Качественно «обустраивает» компанию, увеличивая выручку и прибыль, наращивает интеллектуальный капитал.

«Наблюдатель» — типаж иного свойства. Лучше всего играет роль критика, контролера. Благодаря высокому профессиональному уровню и опыту хорошо видит недостатки в работе. Обычно неплохо управляет своим подразделением, но потенциально способен достичь и большего.

Следующий тип — «Конформист». Из-за недостатка компетенций и/или отсутствия отраслевого опыта склонен искать помощь на стороне. Избегает индивидуальной ответственности, отдает предпочтение коллегиальному стилю принятия решений. На совещаниях, не имея собственных профессиональных аргументов, придерживается позиции большинства или прислушивается к советам экспертов.

**Рис. 7.** Матрица «Компетенции — Ответственность»



«Новичок» представляет тип менеджера с невысоким уровнем ответственности и таким же уровнем компетенций. Выполняет относительно несложные задания, приобретая необходимые опыт и навыки.

Иногда, впрочем, в положении «Новичка» оказываются менеджеры, на которых руководство давно махнуло рукой — отсутствие профессиональных навыков не позволяет повысить для них уровень ответственности.

### Как использовать модель «Менеджмент 16»

*Все хотят, чтобы что-нибудь произошло, и все боятся, как бы чего-нибудь не случилось.*

Булат Окуджава

Итак, небольшая экскурсия по всем четырем матрицам модели позволила нам получить некоторое представление, кто же такие «Узник», «Дипломат» или, к примеру, «Конформист». На практике именно с этого мы и начинаем — проводим тестирование менеджеров компании, пытаемся определить (по каждой из четырех матриц), каков же управленческий потенциал каждого из них.

Сначала наш «подопытный» менеджер заполняет анкету, небольшой фрагмент которой приведен в Приложении 1. В этой анкете содержится 80 основных вопросов — по 20 на каждый раздел (полномочия, ответственность, компетенции, личная позиция). Далее каждый вопрос уточняется с помощью 5 дополнительных вопросов, поэтому в совокупности менеджеру приходится пройти целых 400 пунктов. В принципе, иногда

мы обходимся и без дополнительных вопросов, но чаще всего они бывают нужны, поскольку существенно улучшают точность ответов. Затем каждый ответ оценивается в баллах по специальной методике, что позволяет нам выйти на определенный профиль менеджера (существует 16 возможных комбинаций, краткие характеристики которых содержатся в Приложении 2).

Каждый такой профиль состоит из четырех характеристик — по количеству матриц модели — и позволяет сформулировать сначала общие, а затем и конкретные рекомендации по оргдизайну и совершенствованию управленческой работы менеджера. Сфера применения этих рекомендаций довольно обширна. Например, они обязательно учитываются при подготовке плана преобразований, в ходе выполнения которого управленческая структура компании приводится в соответствие с разработанной стратегией. Методика «Менеджмент 16» также может быть полезна HR-директорам и руководителям крупных подразделений в текущей работе — многие из них и не догадываются, как много «Пассажиров», «Бюрократов» и «Умников» собралось в их компании или департаменте.

Конечно, нашу «тетраматричную» модель нельзя рассматривать как абсолютно самостоятельный инструмент. Она не вылечит автоматически компанию от специфической головной боли, однако наверняка выявит тех менеджеров, от которых, собственно, и болит голова. А это, согласитесь, уже немало, ведь еще древние говорили — *praemonitus praemunitus* («кто предупрежден, тот вооружен»).

### ЛИТЕРАТУРА:

1. Бруч Х., Гошал С. Как стать эффективным руководителем / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 160 с.
2. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей шаг за шагом. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.
3. Bruch H., Ghoshal S. (2002). «Beware the Busy Manager». *Harvard Business Review*, February, pp. 62–69.
4. Simons R. (2005). *Lever of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*. Boston, MA: HBS Press.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Примеры вопросов анкеты для модели «Менеджмент 1б»

Раздел анкеты	Примеры вопросов
<b>Полномочия и поддержка</b>	<p>Имеет ли ваше подразделение приоритет при планировании годового бюджета?</p> <p>Имеете ли вы право определять размер вознаграждения своих сотрудников или влиять на него?</p> <p>Признают ли публично ваши достижения в компании?</p> <p>...</p>
<b>Уровень ответственности</b>	<p>Являются ли показатели, за которые вы несете ответственность, приоритетными для акционеров (владельцев) компании?</p> <p>Зависит ли уровень удовлетворенности клиента непосредственно от результатов вашей работы?</p> <p>Приходится ли вам одновременно контролировать несколько разных проектов?</p> <p>...</p>
<b>Компетенции</b>	<p>Умеете ли вы направлять усилия и эффективно организовывать работу других людей?</p> <p>Считаете ли вы, что ваших знаний и навыков достаточно даже для работы на более высокой должности?</p> <p>Насколько хорошо вы запоминаете важную информацию, а затем используете ее в работе?</p> <p>...</p>
<b>Личная позиция</b>	<p>Считаете ли вы, что ваш потенциал в компании используется не полностью?</p> <p>Как часто вы не хотите делиться идеями, боясь, что реализовать эти идеи придется именно вам?</p> <p>Поддерживаете ли вы те методы управления людьми, которые использует ваша компания?</p> <p>...</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Профильные характеристики менеджеров согласно модели «Менеджмент 1б»

Профиль менеджера	Характеристика	Что делать?
Руководитель, Завоеватель, Гуру, Зодчий	<b>Наивысший управленческий потенциал</b> Удачное сочетание таких параметров как полномочия, ответственность, компетенции и личная позиция позволяют считать этот тип менеджера наиболее подходящим для руководства компанией и реализации стратегических проектов	Поддерживать дальнейшее развитие менеджера, не ограничивать его инициативу, позволять брать ответственность на себя
Руководитель, Пассажир, Умник, Зодчий	<b>Высокий управленческий потенциал</b> Компетентный управленец, в целом неплохо выполняющий свои обязанности. Вместе с тем, часто рассматривает компанию единственно как источник повышения личного благосостояния. В большинстве случаев не приветствует изменения в компании. Кандидатура менеджера такого типа — не самый лучший вариант для развития новых направлений или инновационной деятельности	Повышать стимулы менеджера к творческому труду, поощрять его активность. Вероятно, проблема в том, что он не видит для себя перспективы и возможности самореализации

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2. (продолжение)**

Профильные характеристики менеджеров согласно модели «Менеджмент 16»

Профиль менеджера	Характеристика	Что делать?
Бюрократ, Завоеватель, Гуру, Наблюдатель	<b>Высокий управленческий потенциал</b> Менеджер, который может сделать для компании значительно больше, чем делает сейчас. Чтобы ликвидировать профицит свободного времени, разрабатывает новые инструкции, отчеты и процедуры; часто размещается по мелочам	Увеличивать уровень ответственности менеджера, привлекать его к новым проектам и задачам
Руководитель, Завоеватель, Активист, Конформист	<b>Высокий управленческий потенциал</b> К этому типу часто относятся молодые амбициозные менеджеры, не имеющие достаточного опыта, либо управленцы, недавно поменявшие отрасль (сферу) деятельности. Может возглавлять серьезные проекты, однако нуждается в опытном «начальнике штаба», время от времени выручающем ценными советами	Развивать профессиональные и лидерские качества, обучать и помогать приобрести необходимый опыт
Дипломат, Узник, Гуру, Зодчий	<b>Высокий управленческий потенциал</b> Обычно такого менеджера просят «достать луну с неба», но для выполнения задания не дают даже стрелялки. При всем желании, менеджеру редко удается достигнуть высоких результатов из-за недостатка ресурсов и поддержки	Предоставлять больше ресурсов, обеспечивать поддержку инициатив и действий менеджера
Бюрократ, Пассажир, Умник, Наблюдатель	<b>Средний управленческий потенциал.</b> Достаточно квалифицированный, но далекий от интересов компании, этот тип менеджера имеет наибольшие возможности использовать служебное положение в личных целях	Ограничивать полномочия и поддержку менеджера и/или повышать его лояльность компании
Бюрократ, Завоеватель, Активист, Новичок	<b>Средний управленческий потенциал</b> Менеджер, имеющий достаточное количество новых идей и возможностей их реализовать. Не всегда рационально использует ресурсы, может ошибаться в определении приоритетов. Способен добросовестно заблуждаться, двигаясь не «в ногу» со стратегией компании	Постепенно повышать уровень ответственности менеджера, одновременно усилив его команду надежным «начальником штаба». Обучать и мягко контролировать
Руководитель, Пассажир, Стажер, Конформист	<b>Средний управленческий потенциал</b> Сложно ожидать, что менеджер с недостаточным уровнем компетенций и пассивной личной позицией проявит себя с лучшей стороны. Подобный тип менеджера часто встречается в компаниях, ощущающих дефицит кадров или назначающих управленцев по протекции	При возможности, переводить на другую должность, уменьшая полномочия и уровень ответственности. Если это невозможно, обучать и повышать лояльность менеджера
Дипломат, Рикша, Умник, Зодчий	<b>Средний управленческий потенциал</b> Невзирая на высокий уровень компетенций, этот тип менеджера, вероятнее всего, будет «обустраивать» воздушные замки, а не компанию. У него нет ни достаточных ресурсов, ни желания полностью выкладываться на работе	Стимулировать личную активность менеджера, предоставлять ему большую поддержку, а если невозможно — уменьшать уровень ответственности
Дипломат, Узник, Активист, Конформист	<b>Средний управленческий потенциал</b> Чаще всего данный тип менеджера искренне пытается разрулить все проблемы, наваленные на него руководством. Вместе с тем, ему далеко не всегда удается сделать это вовремя и с надлежащим качеством	Увеличивать полномочия менеджера, одновременно усилив его команду надежным «начальником штаба». Если невозможно — уменьшать уровень ответственности

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. (продолжение)

Профильные характеристики менеджеров согласно модели «Менеджмент 16»

Профиль менеджера	Характеристика	Что делать?
Клерк, Узник, Гуру, Наблюдатель	<b>Средний управленческий потенциал</b> Менеджеры, относящиеся к данному типу, являются первыми кандидатами на повышение. Причем лучше всего предложить им новую должность без промедления, поскольку они без проблем найдут применение своим талантам в другой компании	Увеличивать полномочия и уровень ответственности, повышать менеджера в должности или назначать на более ответственный проект
Бюрократ, Пассажир, Стажер, Новичок	<b>Невысокий управленческий потенциал</b> Менеджер, пользующийся значительной поддержкой руководства или получивший возможность контролировать значительные ресурсы, хотя не выделяется ни энергичностью, ни профессиональными качествами. Возможно, имеет место случай кумовства или неадекватная система распределения полномочий	При возможности, переводить на другую должность или проект, уменьшая объем предоставленных ресурсов. Жестко контролировать, предупреждая риски использования ресурсов компании в личных целях
Дипломат, Рикша, Стажер, Конформист	<b>Невысокий управленческий потенциал</b> Не имеет ни достаточных ресурсов, ни компетенций, ни желания делать карьеру. Однако уровень ответственности менеджера — высокий. Скорее всего, придумает тысячу причин, почему работа не была вовремя и надлежащим образом выполнена	Уменьшать уровень ответственности. Внимательно наблюдать, пробуя повысить лояльность менеджера и улучшить его личную позицию
Клерк, Рикша, Умник, Наблюдатель	<b>Невысокий управленческий потенциал</b> Обладает достаточными компетенциями, однако проявляет пассивную и неконструктивную личную позицию. Компании, имеющие в штате таких менеджеров, могли бы рассчитывать на серьезные дополнительные выгоды, если бы поработали над повышением лояльности этих людей	Наблюдать, пробуя повысить лояльность менеджера и улучшить его личную позицию
Клерк, Узник, Активист, Новичок	<b>Невысокий управленческий потенциал</b> Благодаря активной личной позиции может достичь определенных успехов и сделать карьеру. Чаще всего, к этому типу относятся молодые неопытные менеджеры, готовые участвовать в разных инициативах и проектах. Не будучи связанными отраслевыми и профессиональными стереотипами, могут генерировать интересные нестандартные идеи	Интенсивно обучать, развивать и поддерживать. Этот тип менеджеров является основой управленческого резерва любой компании
Клерк, Рикша, Стажер, Новичок	<b>Наинизший управленческий потенциал</b> Чаще всего к данному типу относятся новички или бывшие специалисты, недавно назначенные на первую управленческую должность. Требуют много внимания и усилий со стороны руководства и более опытных коллег	Наблюдать, пробуя повысить лояльность менеджера и улучшить его личную позицию. В случае позитивного результата — обучать и развивать, негативно — увольнять или жестко контролировать