

Селезнева Е.В., Трифонова А.В., Чирковская Е.Г.

## Половые и возрастные особенности в структуре управленческих ролей<sup>1</sup>

*Селезнева Елена Владимировна* — доктор психологических наук, профессор, заведующий научно-исследовательским сектором научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей», ВШГУ РАНХиГС, Москва, РФ.  
E-mail: [selezneva-ev@ranepa.ru](mailto:selezneva-ev@ranepa.ru)  
SPIN-код РИНЦ: [5336-7817](#)  
ORCID ID: [0000-0003-3600-5148](#)

*Трифопова Алина Владимировна* — кандидат психологических наук, доцент, старший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей», ВШГУ РАНХиГС, Москва, РФ.  
E-mail: [trifonova-av@ranepa.ru](mailto:trifonova-av@ranepa.ru)  
SPIN-код РИНЦ: [5246-1699](#)  
ORCID ID: [0000-0001-7217-0066](#)

*Чирковская Елена Георгиевна* — кандидат психологических наук, доцент, директор Центра современных кадровых технологий, факультет оценки и развития управленческих кадров, ВШГУ РАНХиГС, Москва, РФ.  
E-mail: [chirkovskaya-eg@ranepa.ru](mailto:chirkovskaya-eg@ranepa.ru)  
SPIN-код РИНЦ: [5783-2770](#)  
ORCID ID: [0000-0002-8772-6300](#)

### Аннотация

В статье на эмпирическом материале рассматриваются особенности влияния пола и возраста на формирование структуры управленческих ролей у руководителей как членов управленческой команды. В работе обобщены результаты исследований, которые начиная с 2014 г. проводятся на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ под руководством доктора психологических наук, профессора Ю.В. Синягина. Актуальность исследования определяется социальными требованиями к совершенствованию процессов управления, значимостью командного принципа в принятии и реализации управленческих решений и необходимостью в связи с этим более глубоко изучить особенности выбора руководителями тех или иных управленческих ролей и выявить особенности влияния пола и возраста на структуру этих ролей. Материалом для анализа послужили полученные на факультете в 2014–2019 гг. результаты лично-профессиональной диагностики руководителей — представителей федеральной государственной гражданской службы, государственной службы субъектов Российской Федерации, а также руководителей бюджетных учреждений России ( $n = 6602$ ). В качестве диагностических инструментов использовались биографические вопросы опросника «Оценка управленческого потенциала», метод совместного распределения, а также критерий  $\chi^2$  Пирсона. В результате анализа эмпирических данных установлено, что существует явная возрастная динамика и половые особенности в распределении формальных управленческих ролей; выявлены значимые различия между подгруппами, выделенными по полу и возрасту, во взаимосвязи выполняемых формальных управленческих ролей и предпочтений в области неформальных управленческих ролей. Показано, что во всех выделенных подгруппах наиболее характерной неформальной управленческой ролью в оценках респондентов является роль организатора, а наименее характерными — роли кадровика, штабника, контролера и инноватора. Для каждой из выделенных подгрупп описаны «ролевые профили» руководителей, занимающих разные позиции в управленческой иерархии. Установлено, какие формальные управленческие роли чаще исполняют респонденты разного пола и возраста, предпочитающие играть те или иные неформальные управленческие роли, и выявлена половая и возрастная специфика этих взаимосвязей.

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

**Ключевые слова**

Управление, управленческая команда, управленческие роли, формальные роли, неформальные роли, ролевые предпочтения, пол, возраст.

DOI: 10.24412/2070-1381-2021-85-142-166

*Selezneva E.V., Trifonova A.V., Chirkovskaya E.G.*

**Sex and Age Peculiarities in the Structure of Management Role<sup>2</sup>**

*Elena V. Selezneva* — DSc (Psychology), Professor, Head of the Research and Development Sector of the Scientific Laboratory for Diagnostics and Assessment of Managers, GSPM RANEPА, Moscow, Russian Federation.

E-mail: [selezneva-ev@ranepa.ru](mailto:selezneva-ev@ranepa.ru)

ORCID ID: [0000-0003-3600-5148](https://orcid.org/0000-0003-3600-5148)

*Alina V. Trifonova* — PhD, Associate Professor, Senior Researcher of the Scientific Laboratory for Diagnostics and Assessment of Managers, GSPM RANEPА, Moscow, Russian Federation.

E-mail: [trifonova-av@ranepa.ru](mailto:trifonova-av@ranepa.ru)

ORCID ID: [0000-0001-7217-0066](https://orcid.org/0000-0001-7217-0066)

*Elena G. Chirkovskaya* — PhD, Associate Professor, Director of the Center for Modern Personnel Technologies, GSPM RANEPА, Moscow Russian Federation.

E-mail: [chirkovskaya-eg@ranepa.ru](mailto:chirkovskaya-eg@ranepa.ru)

ORCID ID: [0000-0002-8772-6300](https://orcid.org/0000-0002-8772-6300)

**Abstract**

Based on empirical material, the article examines the features of gender and age influence on the formation of managerial roles structure among managers as members of the management team. The article summarizes the results of studies that since 2014 have been carried out at the Faculty of Assessment and Development of Management Personnel of the Higher School of Economics, RANEPА under the President of the Russian Federation, under the guidance of DSc (Psychology), Professor Yu.V. Sinyagin. The relevance of the study is determined by the social requirements for improving management processes, the importance of the command principle in making and implementing managerial decisions and the need in this regard to study more deeply the peculiarities of managers' choice of certain managerial roles and identify the features of gender and age influence on the structure of these roles. The material for the analysis was obtained at the faculty in 2014–2019 and contain results of personal and professional diagnostics of managers — representatives of the federal state civil service, state service of the constituent entities of the Russian Federation, as well as heads of budgetary institutions of Russia (n = 6602). The biographical questions of the “Assessment of management potential” questionnaire were used as diagnostic tools as well as joint distribution method, Pearson  $\chi^2$  test. As a result of empirical data analysis, it was found that there is a clear age dynamics and gender characteristics in the distribution of formal managerial roles. Significant differences were revealed between the subgroups, distinguished by gender and age, in the relationship between the performed formal managerial roles and preferences in the field of informal managerial roles. It is shown that in all the subgroups identified, the most characteristic informal managerial role in the respondents' assessments is the role of the organizer, and the least characteristic role is the role of the personnel officer, staff officer, controller and innovator. For each of the subgroups identified, the “role profiles” of managers occupying different positions in the management hierarchy are described. It has been established which formal managerial roles are more often performed by respondents of different sex and age, who prefer to play certain informal managerial roles. The gender and age specificity of these relationships was revealed.

**Keywords**

Management, management team, management roles, formal roles, informal roles, role preferences, gender, age.

DOI: 10.24412/2070-1381-2021-85-142-166

---

<sup>2</sup> The article is written as a part of scientific and research work of RANEPА government assignment.

### ***Введение***

Современная ситуация, внешними социально-экономическими и политическими признаками которой являются ускоренное развитие технологий и производства и постоянное усиление конкуренции, с внутренней (социальной, культурной и психологической) стороны характеризуется непрерывно повышающейся степенью изменчивости, неопределенности и непредсказуемости. В этих условиях определяющим фактором успешного развития общества становится качество управления.

Так как чаще всего вне зависимости от уровня и сферы управления в роли его субъекта выступает не отдельный человек, а группа людей — управленческая команда, качество управления оказывается напрямую связано не только с развитием управленческого потенциала [Синягин, Селезнева 2016] и повышением управленческой готовности [Синягин 2017] каждого отдельного члена этой группы, но и с тем, насколько сбалансирована ее социально-психологическая структура и в первую очередь функционально-ролевой компонент этой структуры.

На факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ особенности ролевых предпочтений и распределения управленческих ролей в команде изучаются с 2014 г. в рамках исследований, направленных на разработку и дальнейшее совершенствование технологии личностно-профессиональной диагностики кадров управления [Баркова и др. 2019; Лебедева и др. 2019; Синягин 2019б], а также на изучение механизмов подбора и формирования управленческих команд [Синягин 2019а].

### ***Обзор литературы***

Как известно, при решении разнообразных задач, возникающих в процессе общегрупповой деятельности, неизбежно происходит разделение обязанностей членов группы, которые, с одной стороны, действуют совместно для достижения общей цели, а с другой — проявляют разную степень активности и разные способности, в зависимости от этого внося разный вклад в совместную деятельность. В результате особенности групповой деятельности, задачи, которые необходимо решить, и личностные качества членов группы задают их различия по социально-психологическим позициям, статусам и ролям и определяют функционально-ролевую структуру этой группы.

Социально-психологические позиции, статусы и роли существуют в двух взаимосвязанных формах: социальной (формальной) и психологической (неформальной). В социальной форме они закономерно «отражают» объективные

системы социальных зависимостей, возникающих между социальными группами, а также внутри них в процессе их экономической, социальной, политической и культурной жизни, и выступают как образцы, нормы, которые «задаются» теми или иными общегрупповыми целями и задачами. Будучи изначально безличными, социальные позиции, статусы и роли реализуются в деятельности конкретных социальных групп через психологические, неформальные позиции, статусы и роли, которые имеют личностный характер — более или менее ярко выраженную индивидуальную форму проявления, и «задаются» как способностями и уровнем активности того или иного члена группы, так и его личностными предпочтениями, ценностями и целями.

Особенности содержания и структуры формальных и неформальных позиций, статусов и ролей определяют, с одной стороны, положение каждого члена группы в системе внутригрупповых и межгрупповых отношений, а с другой стороны, характер этих отношений и в итоге качество и результативность общегрупповой деятельности.

В то же время содержание и структура как социальных (формальных), так и психологических (неформальных) позиций, статусов и ролей обусловлены спецификой той сферы, в которой осуществляет свою деятельность группа. В частности, в рамках управленческой деятельности социально-психологические позиции, статусы и роли реализуются как управленческие позиции, статусы и роли. При этом и управленческая позиция, и управленческий статус проявляются через управленческую роль, которая выступает на социальном уровне как образец поведения человека, занимающего в рабочей группе позицию руководителя, то есть субъекта управления, который обязан обеспечивать слаженную работу членов группы для достижения общегрупповых целей, а на психологическом уровне — как способ поведения руководителя как участника внутригрупповых межличностных отношений, занимающего наиболее высокую позицию и имеющего наиболее высокий статус в группе.

В связи с этим на изучении именно управленческих ролей сосредоточиваются исследователи в рамках социологии, социальной психологии, теории управления, политологии, психологии и социологии труда, теории менеджмента, организационной психологии, психологии личности, акмеологии, психологии управления.

Изучая управленческие роли, исследователи исходят из того, что деятельность любой управленческой группы предполагает наличие общих для всех ее членов обязательств и коллективной ответственности и распределение функций и личной ответственности за их исполнение между членами группы. Такое распределение функций и ответственности и приводит к формированию определенного набора управленческих ролей [Белбин 2003].

Разные авторы выделяют в процессе управленческой деятельности и управленческого взаимодействия различные составляющие и соответствующие им управленческие роли, то есть выстраивают разные модели функционально-ролевой структуры управленческой группы (команды). Так, американские исследователи разработали модель, включающую 27 командных ролей, объединенных в три группы, каждая из которых обусловлена необходимостью решать задачи, связанные с содержанием командной деятельности техническим обеспечением групповой деятельности и ее оптимизацией удовлетворением необходимых для достижения общегрупповых целей потребностей участников команды [Benne, Sheats 1948]. В другой работе авторы сконструировали модель, включающую 10 командных ролей, которые также были разделены на три группы: «роли задач», обеспечивающие достижение общегрупповой цели; «социальные роли», поддерживающие благоприятную групповую среду, и «предельные роли», координирующие поведение членов группы во внешней среде [Mumford et al. 2008].

Наиболее известной и активно используемой в исследованиях и практике командообразования является модель Белбина [Белбин 2003]. В работе, посвященной психометрическим свойствам ролевого опросника Белбина, отмечается, что в модели Белбина, включающей девять ролей, каждая командная роль рассматривается как поведенческий паттерн, обеспечивающий такое взаимодействие между членами команды, которое способствует развитию команды в целом, а высокая эффективность команды связана с тем, что во взаимодействии ее членов сбалансированно реализуются все командные роли [Aritzeta et al. 2007]. В ряде исследований также показывается, что существует взаимосвязь между структурой командных ролей и продуктивностью команды [Stewart et al. 2000; Stewart et al. 2005].

В целом сравнительный анализ наиболее известных моделей показывает, что их авторы рассматривают функционально-ролевую структуру управленческой группы как характеристику, которая лежит в основе эффективности командной деятельности [Хрущев 2019]. С практической точки зрения это означает, во-первых, что в процессе рабочего взаимодействия членов команды должен быть реализован весь репертуар ролей, а во-вторых, что личностно-профессиональные и индивидуально-психологические характеристики членов управленческой команды должны максимально соответствовать избранным ими управленческим ролям.

Анализ научных публикаций показывает, что в процессах формирования и развития управленческих команд чаще всего учитываются такие личностно-профессиональные и индивидуально-психологические характеристики, как особенности

мотивации и желание участвовать в командной работе [Осмоловская 2019], высокий уровень развития системного мышления [Елисеенко, Зверев 2013], «...открытость в отношениях, готовность к экспериментам и помощи другим, индивидуальность в подходах к решению задач, заинтересованность в командном результате, внутреннее чувство долга» [Багаева 2013, 119] и т.п.

В значительно меньшей степени при формировании управленческих команд учитываются ролевые предпочтения их будущих или действующих членов, а также половые и возрастные особенности этих предпочтений и их влияние на распределение управленческих ролей в команде. В то же время, как отмечает М.Р. Белбин, половой принцип «...с незапамятных времен учитывался при распределении рабочих обязанностей и ответственности» [Белбин 2003, 7] и «биологические близнецы, возраст и пол, в сочетании друг с другом, являются самыми вескими факторами, определяющими рабочие роли» [Там же, 8].

Анализ научных публикаций, однако, показывает, что половые различия в структуре командных ролей крайне редко становятся предметом изучения.

Так, С.В. Кошелева в рамках исследования командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена ряда международных и российских компаний показала, что в ролевых предпочтениях, а также в содержании и выраженности ролевых позиций сотрудников различных организаций — мужчин и женщин — существует как общее, так и особенное. При этом, по мнению автора, и сходства, и различия в ролевых предпочтениях менеджеров определяются не только их полом, но и характерной для той или иной организации направленностью организационных требований к профессиональному поведению сотрудников<sup>3</sup>.

С.В. Смельцова, изучавшая репертуар профессиональных управленческих ролей и их воздействие на управленческие процессы в современных организациях, также показала, что пол является одним из значимых для ролевой идентификации руководителя факторов. Это касается, в частности, особенностей ролевого распределения. Эмпирические данные, полученные автором, свидетельствуют, что среди участников исследования, не имеющих одной ярко выраженной роли, значительно больше женщин, чем мужчин. Кроме того, доминантные роли, чаще всего фиксировавшиеся у мужчин, редко встречаются у женщин, и, наоборот, роли женщин не

---

<sup>3</sup> Кошелева С.В. Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний. Научные доклады № 24(R)–2006 // Архив открытого доступа Санкт-Петербургского государственного университета [Электронный ресурс]. URL: [https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/863/1/24\(R\)\\_2006.pdf](https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/863/1/24(R)_2006.pdf) (дата обращения: 31.01.2021).

распространены у мужчин. Исследователем был сделан вывод о том, что ролевые предпочтения мужчин и женщин как субъектов управления являются взаимодополнительными, а включение в управленческую команду и мужчин, и женщин делает ее более эффективной<sup>4</sup>.

Обобщение результатов исследований показывает, что основная исследовательская проблема в области изучения влияния пола и возраста на ролевые предпочтения и распределение управленческих ролей в команде в настоящее время связана с необходимостью выявить особенности влияния пола и возраста на структуру управленческих ролей, в том числе на взаимосвязь выполняемых формальных управленческих ролей и предпочтений в области неформальных управленческих ролей.

В связи с этим в рамках данного исследования были сформулированы следующие предположения:

- общее в структуре управленческих ролей у руководителей разного пола и возраста определяется целями и задачами деятельности на разных уровнях управленческой иерархии и соответствующими этим целям и задачам функциями и ответственностью;
- пол и возраст являются факторами, определяющими различия в структуре управленческих ролей.

### **Методы и выборка**

Цель эмпирического исследования состояла в том, чтобы выявить, как взаимосвязаны между собой выполняемые формальные управленческие роли и предпочтения в области неформальных управленческих ролей у руководителей — мужчин и женщин разного возраста. В соответствии с целью исследования необходимо было решить следующие задачи:

- выявить наличие или отсутствие взаимосвязей между выполняемыми формальными управленческими ролями и предпочтениями в области неформальных управленческих ролей у руководителей — мужчин и женщин одного возраста;
- выявить наличие или отсутствие взаимосвязей между выполняемыми формальными управленческими ролями и предпочтениями в области неформальных управленческих ролей у руководителей одного пола, но разного возраста.

---

<sup>4</sup> Смельцова С.В. Диагностика профессиональных ролей руководителей в современных организациях: дис... канд. социол. наук. Нижний Новгород, 2014.

Так как базовым методом в исследованиях, которые проводятся на факультете, является психобиографический метод, в качестве инструмента в рамках решения сформулированных задач использовались биографические вопросы опросника «Оценка управленческого потенциала» (ОУП), разработанного под руководством доктора психологических наук, профессора Ю.В. Синягина [Синягин 2020].

Формальные управленческие роли участников исследования анализировались с помощью объективного, то есть касающегося документально подтверждаемых фактов биографии, вопроса «На руководящей работе Вы выполняли роль...», который предполагал выбор одного из вариантов ответов:

- 1) первого лица;
- 2) заместителя первого лица;
- 3) руководителя среднего звена;
- 4) не был(а) на руководящей работе;
- 5) иной ответ.

Выделение именно ролей первого лица, заместителя первого лица и руководителя среднего звена связано, с одной стороны, с тем, что эффективность и результативность управления на уровне организации в целом и ее отдельных подразделений, а следовательно, достижение общеорганизационных целей, во многом связаны с качеством выполнения именно этих управленческих ролей<sup>5</sup> [Казаков 2007], а с другой стороны, с тем, что для каждой из этих управленческих ролей существует собственный, четко выделяемый набор функций, что обуславливает различия в требованиях к их исполнению и одновременно в возможностях реализации этих функций через ту ли другую неформальную управленческую роль.

Предпочтения участников исследования в области неформальных управленческих ролей анализировались с помощью субъективного, то есть касающегося особенностей восприятия респондентом своего места в общей системе управления, вопроса «Какая неформальная роль наиболее характерна для Вас в работе?», который предполагал выбор одного из вариантов ответов:

- 1) кадровик;
- 2) штабник;
- 3) организатор;
- 4) аналитик;

---

<sup>5</sup> См. также Синягин Ю.В. Психологические основы формирования руководителем управленческой команды: дис. ... докт. психол. наук. М., 1997.



- 5) дипломат;
- 6) наставник;
- 7) контролер;
- 8) инноватор;
- 9) хозяйственник;
- 10) эксперт-профессионал.

В основе списка неформальных управленческих ролей, который представлен в данном вопросе, лежит модель функционально-ролевой структуры управленческой группы, разработанная В.Г. Асеевым и Ю.В. Синягиным. В рамках этой модели каждая неформальная управленческая роль выступает как выражение одной из функций, характерных для управленческой деятельности: приобретение знаний, организация, планирование, координация, взаимодействие с окружающими, прогноз, контроль, анализ, мотивация персонала и работа с документами [Асеев, Синягин 2009]. При этом предпочтения руководителя в выборе той или иной неформальной управленческой роли связаны не только с его личными целями и уровнем сформированности тех или иных компонентов его управленческого потенциала, но и с «требованиями» формальной управленческой роли, которую он играет.

В качестве эмпирической базы использовался массив, включающий данные 6602 респондентов, полученные на факультете в 2014–2019 гг. в ходе личностно-профессиональной диагностики руководителей — представителей федеральной государственной гражданской службы, государственной службы субъектов Российской Федерации, а также руководителей бюджетных учреждений России.

Данные обрабатывались с помощью метода совместного распределения, для проверки гипотез использовался критерий  $\chi^2$  Пирсона.

### **Обсуждение результатов исследования**

Выборка была разделена на подгруппы по критериям пола и возраста (Таблица 1).

Таблица 1. Структура выборки<sup>6</sup>

Выделенные подгруппы	Количество человек	%
Женщины до 45 лет	1547	23,43
Женщины старше 45 лет	1790	27,11
Мужчины до 45 лет	1923	29,13
Мужчины старше 45 лет	1342	20,33
Всего	6602	100

Проверка показала, что между всеми выделенными подгруппами есть значимые различия ( $\chi^2=104,27$  при  $p=0,0001$ ).

Анализ распределения вариантов ответов на вопросы «На руководящей работе Вы выполняли роль...» и «Какая неформальная роль наиболее характерна для Вас в работе?» в выделенных подгруппах показал, что в распределении и формальных управленческих ролей, и предпочтений в области неформальных управленческих ролей между всеми подгруппами существуют значимые различия ( $\chi^2=575,79$  при  $p=0,0001$  и  $\chi^2=251,33$  при  $p=0,0001$  соответственно).

Затем для исследования влияния пола и возраста на взаимосвязь между выполняемыми формальными управленческими ролями и предпочтениями в области неформальных управленческих ролей по каждой из подгрупп была построена таблица сопряженности, позволившая проанализировать совместное распределение вариантов ответов на вопросы «На руководящей работе Вы выполняли роль...» и «Какая неформальная роль наиболее характерна для Вас в работе?». В первичную таблицу результатов вошли все полученные по этим вопросам данные, однако из дальнейшего анализа были исключены варианты ответов 4 и 5 на вопрос «На руководящей работе Вы выполняли роль...».

Рассмотрим вначале, какие неформальные роли предпочитают играть респонденты разного пола и возраста, выполняющие те или иные формальные управленческие роли (Таблица 2).

<sup>6</sup> Составлено авторами.

**Таблица 2. Взаимосвязь выполняемых формальных управленческих ролей и предпочтений в области неформальных управленческих ролей в подгруппах, выделенных по полу и возрасту (% от общего числа респондентов в подгруппе)<sup>7</sup>**

Подгруппы		Женщины до 45 лет (n=1547)			Женщины старше 45 лет (n=1790)			Мужчины до 45 лет (n=1923)			Мужчины старше 45 лет (n=1342)		
Варианты ответов		На руководящей работе Вы выполняли роль...											
		первого лица (30,3%)	заместителя первого лица (39,7%)	руководителя среднего звена (19,1%)	первого лица (46,3%)	заместителя первого лица (41,0%)	руководителя среднего звена (9,2%)	первого лица (47,6%)	заместителя первого лица (34,3%)	руководителя среднего звена (14,3%)	первого лица (67,0%)	заместителя первого лица (27,0%)	руководителя среднего звена (5,0%)
Какая неформальная роль наиболее характерна для Вас в работе?	кадровик	2,6	2,3	1,4	0,8	0,7	2,4	0,5	0,2	0,0	0,2	0,8	0,0
	штабник	0,9	0,8	1,4	0,4	0,8	0,6	0,9	1,5	2,2	2,4	2,5	1,5
	организатор	<b>46,6</b>	<b>45,9</b>	<b>37,1</b>	<b>53,2</b>	<b>46,0</b>	<b>47,3</b>	<b>46,7</b>	<b>44,0</b>	<b>32,8</b>	<b>52,1</b>	<b>43,9</b>	<b>40,3</b>
	аналитик	5,6	<b>12,7</b>	<b>14,5</b>	7,5	<b>13,5</b>	<b>10,3</b>	6,8	<b>11,8</b>	<b>13,1</b>	4,9	<b>10,8</b>	<b>10,4</b>
	дипломат	<b>10,9</b>	9,8	<b>10,4</b>	<b>11,5</b>	<b>12,5</b>	7,9	<b>11,5</b>	9,0	<b>12,0</b>	9,1	8,6	6,1
	наставник	<b>10,5</b>	9,8	<b>12,2</b>	8,6	<b>10,6</b>	<b>12,1</b>	7,7	9,1	<b>10,9</b>	7,3	<b>10,2</b>	<b>10,4</b>
	контролер	3,7	4,1	5,4	1,4	2,0	2,4	1,9	3,6	2,5	1,3	1,9	0,0
	инноватор	6,8	5,9	5,7	5,5	4,1	3,0	9,2	8,0	6,9	4,8	3,9	6,0
	хозяйственник	8,1	2,0	5,1	6,4	1,9	6,1	9,6	6,4	6,5	<b>12,8</b>	9,4	<b>14,9</b>
	эксперт-профессионал	4,3	6,7	6,8	4,7	7,9	7,9	5,2	6,4	<b>13,1</b>	5,1	8,0	<b>10,4</b>
Всего		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

<sup>7</sup> Составлено авторами.

Анализ таблицы показывает, что в распределении формальных управленческих ролей существует явная возрастная динамика: вне зависимости от пола в подгруппах старше 45 лет по сравнению с подгруппами до 45 лет значительно уменьшается процент респондентов, выполняющих функции руководителя среднего звена (с 19,1% и 14,3% в подгруппах до 45 лет до 9,2% и 5,0% в подгруппах старше 45 лет), и одновременно значительно увеличивается процент респондентов, выполняющих функции первого лица (с 30,3% и 47,6% в подгруппах до 45 лет до 46,3% и 67,0% в подгруппах старше 45 лет). Кроме этого, можно говорить о влиянии на динамику распределения формальных управленческих ролей пола: в подгруппе мужчин старшего возраста процент респондентов, выполняющих функции первого лица, значительно выше, чем во всех остальных подгруппах (67,0%). Это позволяет сделать вывод о том, что возраст выступает в качестве объективного, а пол — субъективного фактора должностного продвижения.

Из таблицы также видно, как среди респондентов, которые входят в разные подгруппы по полу и возрасту и выполняют разные формальные управленческие роли, распределяются предпочтения в области неформальных управленческих ролей.

Общим для всех выделенных подгрупп является то, что самой характерной для себя неформальной управленческой ролью наибольший процент респондентов (от 32,8% в подгруппе мужчин до 45 лет, выполняющих функции руководителя среднего звена, до 52,1% в подгруппе мужчин старше 45 лет, выполняющих функции первого лица) считает роль организатора, то есть в качестве своих основных функций как руководителя рассматривает распределение поручений между сотрудниками, координацию работы подчиненных, формирование у сотрудников общего видения стоящих перед организацией проблем, формирование команд для решения конкретных задач, разрешение организационных и технологических проблем, возникающих в процессе выполнения производственных задач, в целом принятие управленческих решений.

Такое явное предпочтение роли организатора, безусловно, связано с теми позициями, которые занимают участники исследования в управленческой иерархии. Так как позиции первого лица и его заместителя предполагают ответственность за результативность управления в целом, то есть фактически за эффективность и результативность деятельности организации [Орехова, Кудин 2020], именно организационные функции и в первую очередь принятие управленческих решений (по существу — принятие на себя ответственности за достижение целей организации) являются для первых лиц и их заместителей ведущими. Это же в определенной степени касается и позиции руководителя среднего звена, на котором лежит ответственность за достижение целей его подразделения как структурной единицы организации.

Остальные неформальные управленческие роли в предпочтениях респондентов фиксируются намного реже, а некоторые из них в тех или иных подгруппах фиксируются исчезающе редко или не фиксируются вообще.

Так, от 2,0% до 14,9% колеблется процент респондентов, которые назвали в качестве характерных для них ролей роли аналитика, дипломата, наставника, хозяйственника и эксперта-профессионала. При этом 10-процентная граница преодолевается не во всех подгруппах (по роли аналитика — в восьми, по роли дипломата — в шести, по роли наставника — в семи, по ролям хозяйственника и эксперта-профессионала — в двух из двенадцати подгрупп).

Роли кадровика, штабника, контролера и инноватора в качестве характерной для себя неформальной управленческой роли респонденты называли вообще крайне редко, при этом роль кадровика в подгруппах мужчин до 45 лет и старше 45 лет, выполняющих функции руководителя среднего звена, а также роли кадровика и контролера в подгруппе мужчин старше 45 лет, выполняющих функции руководителя среднего звена, вообще не вошли в число предпочитаемых.

Можно предположить, что эти неформальные роли играют члены управленческой команды или команды руководителя, которым он доверил исполнение соответствующих функций.

Анализ распределения предпочтений в области неформальных управленческих ролей у респондентов разного пола и возраста, выполняющих одну и ту же формальную управленческую роль, косвенно свидетельствует о существовании некоторого «ролевого профиля», характерного для руководителей, занимающих определенную позицию в управленческой иерархии.

Взяв в качестве нижней границы выраженности предпочтений в области неформальных управленческих ролей 10%, мы построили «ролевые профили» руководителей, занимающих разные позиции в управленческой иерархии, для каждой из выделенных подгрупп (Таблица 3).

**Таблица 3. «Ролевой профиль» руководителей разного пола и возраста, занимающих разные позиции в управленческой иерархии<sup>8</sup>**

Женщины до 45 лет	Женщины старше 45 лет	Мужчины до 45 лет	Мужчины старше 45 лет
<b>Первое лицо</b>			
Организатор	Организатор	Организатор	Организатор
Дипломат	Дипломат	Дипломат	Хозяйственник
Наставник			
<b>Заместитель первого лица</b>			
Организатор	Организатор	Организатор	Организатор
Аналитик	Аналитик	Аналитик	Аналитик
	Наставник		Наставник
	Дипломат		
<b>Руководитель среднего звена</b>			
Организатор	Организатор	Организатор	Организатор
Аналитик	Аналитик	Аналитик	Аналитик
Наставник	Наставник	Наставник	Наставник
Дипломат		Дипломат	Хозяйственник
		Эксперт-профессионал	Эксперт-профессионал

Анализ таблицы показывает, что в структуре «ролевых профилей» руководителей разного пола и возраста, занимающих разные позиции в управленческой иерархии, есть как общее, так и особенное.

Как уже было отмечено выше, ведущей неформальной управленческой ролью во всех подгруппах и для всех выделенных должностных позиций является роль организатора.

Второе место в «ролевом профиле» первых лиц в трех подгруппах занимает роль дипломата, то есть женщины независимо от возраста и мужчины до 45 лет, находящиеся на верхней ступени управленческой иерархии, важными для себя как руководителя функциями считают решение сложных «дипломатических» проблем, в том числе разрешение сложных организационных конфликтов, участие в совещаниях на высоком уровне и в других организациях и учреждениях, установление неформальных связей с представителями других организаций, участие в неформальных мероприятиях в своей организации. Можно предположить, что исполнение роли дипломата позволяет первому лицу более эффективно решать вопросы взаимодействия как внутри организации, так и во внешней среде и устанавливать в организации благоприятный психологический климат.

<sup>8</sup> Составлено авторами.

В то же время в «ролевом профиле» первых лиц в подгруппе мужчин старше 45 лет второе место занимает роль хозяйственника, то есть мужчины старшего возраста, находящиеся на верхней ступени управленческой иерархии, важными для себя как руководителя функциями считают развитие материально-технической базы организации, распределение материальных ресурсов между подразделениями, изыскание дополнительных источников доходов, обустройство помещений и рабочих площадей, обеспечение быта сотрудников и изыскание дополнительных материальных средств для их поощрения. Можно предположить, что исполнение роли хозяйственника в представлениях для мужчин старшего возраста, занимающих позицию первого лица в организации, усиливает их властные полномочия через управление материальными и финансовыми ресурсами и использование этих ресурсов для вознаграждения или наказания подчиненных.

В «ролевом профиле» первых лиц в подгруппе женщин до 45 лет, помимо ролей организатора и дипломата, присутствует роль наставника, то есть женщины до 45 лет, находящиеся на верхней ступени управленческой иерархии, важными для себя как руководителя функциями считают разъяснение сотрудникам миссии организации, роли и значения их деятельности, обучение молодых сотрудников и начинающих работников, помощь сотрудникам в решении личных проблем, разрешение межличностных конфликтов и т.п. На наш взгляд, значимость роли наставника для первых лиц — женщин до 45 лет — связана с особенностями стиля управления, характерными именно для женщин-руководителей, которые как лидеры достаточно часто ориентируются прежде всего на развитие взаимодействия, которое побуждает подчиненных к интеграции личных и коллективных интересов, и «...связывают свою власть больше с личностными характеристиками, чем с формальным статусом» [Тарханова 2017].

В «ролевых профилях» заместителей первых лиц во всех подгруппах второе место занимает роль аналитика. Это свидетельствует о том, что именно заместитель первого лица чаще всего занимается выявлением и формулированием управленческих проблем, формулирует стратегические задачи организации, обобщает и анализирует подготовленные другими материалы, готовит аналитические записки, документы концептуального характера, теоретические доклады по профессиональным и управленческим проблемам, ведет дискуссии по концептуальным и теоретическим вопросам. Можно предположить, что исполнение роли аналитика участниками исследования, занимающих позицию заместителя первого лица в организации, способствует усилению их власти через управление знаниями и информацией и их использование для формирования общего видения перспектив развития организации, а также повышения компетентности и совершенствования деятельности сотрудников.

Третье место в «ролевых профилях» заместителей первых лиц в подгруппах женщин и мужчин старше 45 лет занимает роль наставника. Кроме того, в подгруппе женщин старше 45 лет фиксируется четвертая значимая роль — роль дипломата. Это говорит о том, что на заместителей первого лица достаточно часто оказывается возложена ответственность за формирование позитивного психологического климата в организации и обеспечение эффективных взаимодействий внутри коллектива и во внешней среде.

В структуру «ролевых профилей» руководителей среднего звена во всех подгруппах входят роли организатора, аналитика и наставника, а в подгруппах мужчин и женщин до 45 лет — роль дипломата, в подгруппе мужчин старше 45 лет — роль хозяйственника, а в обеих мужских подгруппах — роль эксперта-профессионала. Это можно объяснить, на наш взгляд, той позицией, которую занимают руководители среднего звена в управленческой иерархии, и теми функциями, которые они в соответствии с этой позицией исполняют [Казаков 2007, 110]. Так, роль организатора появляется в связи с тем, что они участвуют в выполнении всех функций управления и прежде всего координируют работу малых (рабочих) групп, руководят ею и несут ответственность за деятельность этих групп; роль аналитика необходима им в связи с необходимостью иметь полную информацию о задачах данного уровня, готовить информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и анализировать данные о производительности труда; роль наставника связана с тем, что именно руководители среднего звена ответственны за сплоченность групп, групповое единство, групповое мотивирование, принятие всеми членами групп организационных целей, формирование ценностно-ориентационного единства; роль дипломата важна, поскольку руководителям среднего звена необходимо осуществлять лидерские функции, управлять динамическими процессами в группе, в том числе разрешать разного рода организационные конфликты.

Не менее важна для руководителей среднего звена роль хозяйственника, в рамках которой руководитель получает возможность использовать доступные для него материальные и финансовые ресурсы для мотивирования как отдельных сотрудников, так и рабочих групп, а также роль эксперта-профессионала, которая позволяет им трансформировать принятые руководителями высшего звена решения в технологически удобную форму в виде спецификаций и конкретных заданий и передавать их низовым линейным руководителям [Там же], а также находить наиболее эффективные способы решения профессиональных задач, поставленных руководством, выступать в качестве эксперта при поиске решений наиболее сложных проблем, участвовать в дискуссиях по профессиональным вопросам и разрешать профессиональные споры, брать на себя



ответственность при принятии решений, требующих специальных профессиональных знаний. При этом можно предположить, что значимость ролей организатора, аналитика и наставника для руководителей среднего звена определяется прежде всего их позицией в управленческой иерархии и теми функциями и ответственностью, которые с ней связаны; возраст выступает как значимый фактор при выборе в качестве предпочитаемой роли дипломата, а пол — ролей хозяйственника и эксперта-профессионала.

Следует отметить, что взаимосвязь между формальными и неформальными управленческими ролями имеет двухсторонний характер. С одной стороны, позиция в управленческой иерархии, которую занимает руководитель, и соответствующая этой позиции формальная управленческая роль во многом определяют выбор тех неформальных управленческих ролей, которые будут обеспечивать руководителю максимально продуктивную реализацию его функций и ответственности. С другой стороны, предпочтения в области неформальных управленческих ролей могут в значительной степени способствовать или препятствовать выполнению функций, соответствующих определенной позиции в управленческой иерархии, а также выступать как мотивирующий фактор в карьерном продвижении, так как та или иная неформальная управленческая роль может быть более или менее эффективно и продуктивно реализована на разных ступенях управленческой иерархии.

Проанализируем, какие формальные управленческие роли чаще исполняют респонденты разного пола и возраста, предпочитающие играть те или иные неформальные управленческие роли (Таблица 4).

**Таблица 4. Взаимосвязь предпочтений в области неформальных управленческих ролей и выполняемых формальных управленческих ролей в подгруппах, выделенных по полу и возрасту (% от общего числа респондентов в подгруппе)<sup>9</sup>**

Подгруппы	Женщины до 45 лет									
	Варианты ответов на вопрос «Какая неформальная роль наиболее характерна для Вас в работе?»									
Варианты ответов на вопрос «На руководящей работе Вы выполняли роль...»	кадровик	штабник	организатор	аналитик	дипломат	наставник	контролер	инноватор	хозяйственник	эксперт-профессионал
первого лица	33,3	26,7	32,6	14,6	32,7	30,2	24,7	34,4	<b>54,3</b>	20,8
заместителя первого лица	38,9	33,3	<b>42,2</b>	<b>43,8</b>	39,1	37,0	34,2	38,7	17,1	<b>42,7</b>
руководителя среднего звена	11,1	26,7	16,5	24,2	19,9	22,2	21,9	18,3	21,4	20,8
<b>Женщины старше 45 лет</b>										
первого лица	31,8	25,0	<b>49,9</b>	34,4	<b>45,9</b>	39,7	37,5	<b>56,1</b>	<b>66,3</b>	34,5
заместителя первого лица	22,7	<b>50,0</b>	38,3	<b>54,4</b>	<b>44,4</b>	<b>43,6</b>	<b>46,9</b>	36,6	17,5	<b>51,3</b>
руководителя среднего звена	18,2	8,3	8,8	9,4	6,3	11,2	12,5	6,1	12,5	11,5
<b>Мужчины до 45 лет</b>										
первого лица	<b>71,4</b>	30,8	<b>51,8</b>	33,0	<b>51,7</b>	<b>42,7</b>	32,7	<b>50,9</b>	<b>57,5</b>	34,8
заместителя первого лица	14,3	38,5	35,1	<b>41,5</b>	29,1	36,6	<b>46,2</b>	32,1	27,5	30,4
руководителя среднего звена	0,0	23,1	10,9	19,1	16,3	18,3	13,5	11,5	11,8	26,1
<b>Мужчины старше 45 лет</b>										
первого лица	33,3	<b>66,7</b>	<b>71,1</b>	<b>48,4</b>	<b>69,5</b>	<b>59,6</b>	<b>63,2</b>	<b>70,5</b>	<b>71,4</b>	<b>53,5</b>
заместителя первого лица	<b>50,0</b>	27,3	24,2	<b>42,9</b>	26,3	33,9	36,8	23,0	21,1	33,7
руководителя среднего звена	0,0	3,0	4,1	7,7	3,4	6,4	0,0	6,6	6,2	8,1

<sup>9</sup> Составлено авторами.

Из таблицы видно, что в целом каждой из выделенных формальных управленческих ролей соответствуют все неформальные управленческие роли.

На уровне руководителей среднего звена общим для всех подгрупп является отсутствие явно выраженных предпочтений по отношению к какой-либо одной из неформальных управленческих ролей: наиболее выражены предпочтения по отношению к роли штабника в подгруппе женщин до 45 лет (26,7%), а наименее — предпочтения по отношению к роли кадровика в подгруппе мужчин до 45 лет (0,0%) и к ролям кадровика и контролера в подгруппе мужчин старше 45 лет (0,0%).

Однако если мы возьмем в качестве нижней границы выраженности предпочтений в области неформальных управленческих ролей 40%, то увидим, что между подгруппами существуют определенные различия в соответствии исполняемых формальных и неформальных ролей у респондентов, выполняющих функции первого лица и заместителя первого лица.

Так, в подгруппе женщин до 45 лет респонденты, предпочитающие роль хозяйственника, чаще всего выполняли функции первого лица (54,3%), а респонденты, предпочитающие роли организатора, аналитика и эксперта-профессионала, — функции заместителя первого лица (42,2%, 43,8% и 42,7% соответственно).

В подгруппе женщин старше 45 лет функции первого лица чаще всего выполняли респонденты, предпочитающие роли организатора (49,9%), дипломата (45,9%), инноватора (56,1%) и хозяйственника (66,3%), а функции заместителя первого лица — респонденты, предпочитающие роли штабника (50,0%), аналитика (54,4%), дипломата (44,4%), наставника (43,6%), контролера (46,9%) и эксперта-профессионала (51,3%).

Таким образом, можно предположить, что для женщин-руководителей, независимо от их возраста, именно склонность к исполнению неформальной роли хозяйственника выступает как наиболее выраженный мотивирующий фактор в их продвижении на позицию первого лица в организации. В то же время для продвижения на позицию заместителя первого лица у женщин наиболее выраженным мотивирующим фактором является склонность к исполнению неформальной роли аналитика.

В подгруппе мужчин до 45 лет функции первого лица чаще всего выполняли респонденты, предпочитающие роли кадровика (71,4%), организатора (51,8%), дипломата (51,7%), наставника (42,7%), инноватора (50,9%), хозяйственника (57,5%), а функции заместителя первого лица — респонденты, предпочитающие роли аналитика (41,5%) и контролера (46,2%).

В подгруппе мужчин старше 45 лет предпочтения респондентов, выполнявших функции первого лица, оказались тесно связаны практически со всеми неформальными управленческими ролями, кроме роли кадровика. При этом чаще всего функции первого лица выполняли респонденты, предпочитающие роль хозяйственника (71,4%). В то же время функции заместителя первого лица чаще всего выполняли респонденты, предпочитающие роли кадровика (50,0%) и аналитика (42,9%).

Можно говорить о том, что для мужчин-руководителей до 45 лет наиболее выраженным мотивирующим фактором в их продвижении на позицию первого лица в организации склонность к исполнению неформальной роли кадровика, а для мужчин-руководителей старше 45 лет — роль хозяйственника. В то же время для продвижения на позицию заместителя первого лица у мужчин до 45 лет наиболее выраженным мотивирующим фактором является склонность к исполнению неформальной роли контролера, а для мужчин-руководителей старше 45 лет — роль кадровика.

### **Выводы**

Проведенное исследование подтвердило наши предположения о существовании значимых взаимосвязей между выполняемыми формальными управленческими ролями и предпочтениями в области неформальных управленческих ролей у руководителей как членов управленческой команды и о влиянии пола и возраста на характер этих взаимосвязей.

Результаты исследования показывают, что, с одной стороны, структура управленческих ролей «задается» особенностями деятельности руководителя на том или ином уровне управленческой иерархии, а с другой — его полом и возрастом. При этом особенности деятельности выступают как фактор формирования структуры, общей для всех субъектов деятельности на определенном уровне управления, а пол и возраст — как факторы, которые определяют различия в структуре управленческих ролей.

Описанные особенности взаимосвязи выполняемых формальных управленческих ролей и предпочтений в области неформальных управленческих ролей в подгруппах, выделенных по полу и возрасту, могут рассматриваться как одна из внутренних составляющих стилей управления, специфических, с одной стороны, для руководителей — женщин или мужчин, а с другой стороны, для руководителей разного возраста.

Проведенный анализ свидетельствует также о возможности применения психобиографического метода в рамках личностно-профессиональной диагностики для выявления факторов, значимо влияющих на формирование структуры управленческих

ролей, оценки командного потенциала, подбора сбалансированных управленческих команд, прогнозирования эффективности и продуктивности деятельности команд, а также особенностей индивидуальной траектории карьерного продвижения.

Перспективы исследования могут быть связаны с изучением взаимосвязи выполняемых формальных управленческих ролей и предпочтений в области неформальных управленческих ролей у молодых (по возрасту) и/или начинающих (по управленческому стажу) руководителей. Результаты такого исследования позволят в рамках личностно-профессионального консультирования обеспечить раннее выявление проблем в освоении руководителями тех или иных управленческих ролей и помощь в их освоении.

#### **Список литературы:**

*Асеев В.Г., Синягин Ю.В.* Опросник оценки ролевой позиции в управленческой команде // Методики диагностики управленческого персонала и латентной структуры организации. М.: Изд-во РАГС, 2009. С. 44–45.

*Багаева К.Р.* Ключевые факторы эффективности функционирования управленческой команды // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2013. № 9. С. 113–120.

*Баркова Ю.К., Клычникова К.А., Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г.* Взаимосвязь образовательной и управленческой успешности руководителей // Наука и мир. 2019. № 11(75). Т. 2. С. 65–71.

*Белбин Р.М.* Типы ролей в командах менеджеров. М.: НИРРО, 2003.

*Елисеенко А.С., Зверев Д.А.* Технология симулятивного тренинга для развития системного мышления и развития управленческих команд // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 3. С. 97–112.

*Казаков В.В.* Руководитель «среднего звена» в управлении организацией: теоретико-социологический подход к определению понятия // Социология власти. 2007. № 1. С. 105–112.

*Лебедева А.В., Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г.* Взаимосвязь фактов биографии и профиля управленческой готовности // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2019. № 4. С. 49–59. DOI: 10.18384/2310-7235-2019-4-49-59.

Орехова С.В., Кудин Л.Ш. Результативность управления и роль генерального директора компании // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2020. Т. 20. № 2. С. 158–167. DOI: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2020-20-2-158-167>.

Осмоловская А.С. Формирование и развитие управленческих команд // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 1. С. 57–62.

Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020.

Синягин Ю.В. Особенности представлений руководителей об эффективной управленческой команде и способах ее формирования // Живая психология. 2019а. Т. 6. № 1. С. 25–45.

Синягин Ю.В. Трехкомпонентная модель управленческой готовности // Живая психология. 2017. Т. 4. № 2. С. 101–108. DOI: [10.18334/jp.4.2.38381](https://doi.org/10.18334/jp.4.2.38381).

Синягин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской службы // Государственная служба. 2019б. № 4. С. 6–21. DOI: [10.22394/2070-8378-2019-21-4-6-21](https://doi.org/10.22394/2070-8378-2019-21-4-6-21).

Синягин Ю.В., Селезнева Е.В. Взаимосвязь эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно-профессионального потенциала // Вопросы управления. 2016. № 4(22). С. 98–105.

Тарханова Е.С. Исследование гендерных различий в управленческой сфере // Наука. Общество. Государство: Электронный научный журнал. 2017. Т. 5. № 2(18). URL: [https://esj.pnzgu.ru/files/esj.pnzgu.ru/tarkhanova\\_es\\_17\\_2\\_23.pdf](https://esj.pnzgu.ru/files/esj.pnzgu.ru/tarkhanova_es_17_2_23.pdf).

Хрущев К.А. Формирование ролевой структуры команды проекта // Роль гуманитарных и социально-экономических наук в развитии общества: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 28 декабря 2018 г.: в 3-х ч.; Часть II. Белгород: ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2019. С. 145–152.

Aritzeta A., Swailes St., Senior B. Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building // Journal of Management Studies. 2007. Vol. 44. No. 1. P. 96–118. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00666.x>.

Benne K.D., Sheats P. Functional Roles of Group Members // Journal of Social Issues. 1948. Vol. 4. Is. 2. P. 41–49. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1948.tb01783.x>.

Mumford T.V., Van Iddekinge C.H., Morgeson F.P., Campion M.A. The Team Role Test: Development and Validation of a Team Role Knowledge Situational Judgment Test // *Journal of Applied Psychology*. 2008. Vol. 93(2). P. 250–267. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.250>.

Stewart G.L., Fulmer I.S., Barrick M.R. An Exploration of Member Roles as a Multilevel Linking Mechanism for Individual Traits and Team Outcomes // *Personnel Psychology*. 2005. Vol. 58. No. 2. P. 343–365. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00480.x>.

Stewart Gr.L., Barrick M.R. Team Structure and Performance: Assessing The Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type // *Academy of Management Journal*. 2000. Vol. 43. No. 2. P. 135–148. DOI: <https://doi.org/10.5465/1556372>.

Дата поступления: 10.02.2021

### **References:**

Aritzeta A., Swailes St., Senior B. (2007) Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building. *Journal of Management Studies*. Vol. 44. No. 1. P. 96–118. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00666.x>.

Aseev V.G., Sinyagin Yu.V. (2009) Oprosnik otsenki rolevoy pozitsii v upravlencheskoy komande [Role position assessment questionnaire in the management team]. *Metodiki diagnostiki upravlencheskogo personala i latentnoy struktury organizatsii*. Moscow: Izd-vo RAGS. P. 44–45.

Bagaeva K.R. (2013) Klyuchevyye faktory effektivnosti funktsionirovaniya upravlencheskoy komandy [Key factors for the effective functioning of the management team]. *Ekonomika i upravleniye v XXI veke: tendentsii razvitiya*. No. 9. P. 113–120.

Barkova Yu.K., Kly`chnikova K.A., Selezneva E.V., Chirkovskaya E.G. (2019) Interrelation of Heads' Educational and Managerial Success. *Science and World*. No. 11(75). Vol. II. P. 65–71.

Belbin R.M. (2003) *Team Roles at Work*. Moscow: HIPPO.

Benne K.D., Sheats P. (1948) Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues*. Vol. 4. Is. 2. P. 41–49. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1948.tb01783.x>.

Eliseenko A.S., Zverev D.A. (2013) The Technology of Simulative Training for Management Teams. *Organizatsionnaya psikhologiya*. Vol. 3. No. 3. P. 97–112.

Kazakov V.V. (2007) The Head of “An Average Part” in the Management of the Organization: Sociological Theory Approach to the Definition of Notion. *Sotsiologiya vlasti*. No. 1. P. 105–112.

- Khrushchev K.A. (2019) Formirovaniye rolevoy struktury komandy proyekta [Formation of the role structure of the project team]. *Rol' gumanitarnykh i sotsial'no-ekonomicheskikh nauk v razvitiy obshchestva: sbornik nauchnykh trudov po materialam Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*, 28 December 2018: in 3 parts; Part II. Belgorod: OOO Agentstvo perspektivnykh nauchnykh issledovaniy (APNI). P. 145–152.
- Lebedeva A.V., Selezneva E.V., Chirkovskaya E.G. (2019) Interrelation between Biographical Data and Profile of Managerial Readiness. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Psikhologicheskiye nauki*. No. 4. P. 49–59. DOI: 10.18384/2310-7235-2019-4-49-59.
- Mumford T.V., Van Iddekinge C.H., Morgeson F.P., Campion M.A. (2008) The Team Role Test: Development and Validation of a Team Role Knowledge Situational Judgment Test. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93(2). P. 250–267. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.250>.
- Orekhova S.V., Kudin L.Sh. (2020) Firm Performance and CEO Influence. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravleniye. Pravo*. Vol. 20. No. 2. P. 158–167. DOI: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2020-20-2-158-167>.
- Osmolovskaia A.S. (2019) Formation and Development of Management Teams. *Biznes-obrazovaniye v ekonomike znaniy*. No. 1. P. 57–62.
- Sinyagin Yu.V. (2017) Three-Pillar Model of Management Readiness. *Zhivaya psikhologiya*. Vol. 4. No. 2. P. 101–108. DOI: [10.18334/lp.4.2.38381](https://doi.org/10.18334/lp.4.2.38381).
- Sinyagin Yu.V. (2019a) Features Representations of Leaders about an Effective Management Team and Methods of Its Formation. *Zhivaya psikhologiya*. Vol. 6. No. 1. P. 25–45.
- Sinyagin Yu.V. (2019b) Factors, Conditions and Biographical Predictors of a Successful Managerial Career in the State Civil Service System. *Gosudarstvennaya sluzhba*. No. 4. P. 6–21.
- Sinyagin Yu.V. (2020) *Oprosnik ocenki upravlencheskogo potenciala v kompleksnoj lichnostno-professional'noj diagnostike* [Questionnaire for assessing management potential in complex personal and professional diagnostics]. Moscow: Izdatel'skiy dom «Delo» RANXiGS.
- Sinyagin Yu.V., Selezneva E.V. (2016) Relationship of Management Efficiency in the Civil Service and Their Personal and Professional Potential. *Voprosy upravleniya*. No. 4(22). P. 98–105.
- Stewart G.L., Fulmer I.S., Barrick M.R. (2005) An Exploration of Member Roles as a Multilevel Linking Mechanism for Individual Traits and Team Outcomes. *Personnel*



*Psychology*. Vol. 58. No. 2. P. 343–365. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00480.x>.

Stewart Gr.L., Barrick M.R. (2000) Team Structure and Performance: Assessing The Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type. *Academy of management Journal*. Vol. 43. No. 2. P. 135–148. DOI: <https://doi.org/10.5465/1556372>.

Tarkhanova E.S. (2017) The Study of Gender Differences in the Management Area. *Elektronnyy nauchnyy zhurnal "Nauka. Obshchestvo. Gosudarstvo"*. Vol. 5. No. 2(18). URL: [https://esj.pnzgu.ru/files/esj.pnzgu.ru/tarkhanova\\_es\\_17\\_2\\_23.pdf](https://esj.pnzgu.ru/files/esj.pnzgu.ru/tarkhanova_es_17_2_23.pdf).

Received: 10.02.2021