

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ (МЕНЕДЖЕРА)

Зайцев А. С.

ООО НКГ «Лаборатория исследования бизнес-рисков», г. Пермь, РФ, labr59@yandex.ru

Люди – это единственное конкурентное преимущество, которое сегодня есть у компании. Поэтому основная задача менеджмента – это постоянное накопление человеческого капитала организации. Что, в свою очередь, требует от руководителя совершенно иных подходов к управлению организацией. Центром управленческой мысли сегодня становится современный менеджер – его деятельность, его личностная индивидуальность. Поскольку исследования показывают, что конкурентоспособность, эффективность работы организации и безопасность производства тесно связаны с личностью руководителя, его ценностями и потребностями, которые он осознанно или неосознанно стремится реализовывать, исходя из собственных психологических возможностей и способностей. В современных условиях использовать традиционные принципы менеджмента становится все труднее. В то же время организация и ее сотрудники по-прежнему нуждаются в управлении, координации усилий для достижения общей цели. Поэтому в профессиональной деятельности менеджера первостепенными становятся его личностные особенности, влияющие на результативность осуществления им социально-психологических функций, и на эффективность управления организацией.

Ключевые слова: личность, структура, организация, человек, деятельность, руководитель, управление, способность, менеджмент, качество, система, свойство, подход.

PSYCHOLOGICAL PECULIARITIES OF THE PERSONALITY AND ACTIVITY OF THE MANAGER

Zaytsev A. S.

Research and Consulting Group «Laboratory investigations of business riskbusiness coach», Perm, Russia, labr59@yandex.ru

People are the only competitive advantage of the modern company. Therefore, the constant accumulation of human resources becomes the crucial goal of management of the organization, which, in its turn, requires vastly different approaches to the management from the major executives. Their activities and the personal individuality are the main objects of the management studies today. Resent researches in this field show that competitiveness, productivity and safety of the company are closely connected with the manager's personality, his values and needs, which he, consciously or unconsciously, tends to implement according to his own psychological capabilities and abilities. That is why traditional models of management have become increasingly difficult to use nowadays. At the same time, the company and its employees still need to be managed and to coordinate their efforts in order to achieve a common goal. Therefore, the personal characteristics of the manager affecting the efficacy of his social and psychological functions and the effectiveness of management of the organization in general become paramount in his professional activity.

Keywords: the identity, structure, organization, people, activities, leader, management, ability, Manager, quality, system, property, approach.

В современных системах менеджмента ведущим признается накопление человеческого капитала. Поскольку технологии в наш век могут очень быстро копироваться конкурентами, то для опережения их, надо все время предлагать что-то новое. Сохранить подобный темп развития можно только за счет интеллектуального капитала. Люди – это единственное конкурентное преимущество, которое сегодня есть у компании. Поэтому основная задача менеджмента – постоянное накопление человеческого капитала организации. Это, в свою очередь, требует от руководителя совершенно иных подходов к управлению организацией: акцент в менеджменте с рационализма и технократизма должен

переместиться на социально-психологические подходы и методы управления, совершенствование «человеческих отношений», мобилизацию «человеческого фактора», накопление «человеческого капитала», развитие участия работников в управлении, повышение эффективности лидерства. Все вышеперечисленное характеризует поведенческое направление в управлении, основанное на привлечении знаний и научных достижений в области психологии, социологии, культурной антропологии. Кроме того, в этих парадигмах значимыми являются личностные характеристики менеджера, ведь именно благодаря им он может осуществить указанные подходы в различных сферах управленческой деятельности, в том числе и в образовании.

Сегодня вновь в центре управленческой мысли – современный менеджер – его деятельность, его индивидуальность, поскольку исследования показывают, что конкурентоспособность и эффективность работы организации тесно связаны с личностью руководителя, его ценностями и потребностями, которые он осознанно или неосознанно стремится реализовывать, исходя из собственных психологических возможностей и способностей. В условиях рыночной экономики использовать традиционные принципы менеджмента становится все труднее. В то же время организация и ее сотрудники по-прежнему нуждаются в управлении, координации усилий для достижения общей цели. Поэтому в профессиональной деятельности менеджера первостепенными становятся его личностные особенности, влияющие на результативность осуществления им социально-психологических функций, и на эффективность управления организацией.

Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как процесс достижения цели организации руками других людей. Субъектом данного процесса является менеджер.

Таким образом, в широком понимании в специальной управленческой литературе даются различные толкования менеджмента. Рассмотрим наиболее часто используемые подходы к определению сущности и содержания менеджмента, которые рассматривают этот феномен с разных точек зрения, каждая из которых открывает новые грани предмета исследования науки управления.

1. *Менеджмент рассматривается как вид деятельности человека, направленный на достижение определенной цели или целей.*

Во многих определениях подчеркивается, что менеджмент – это особый вид деятельности, специфическая функция, отличная от тех, которые выполняют другие члены организации, реализуется через выполнение особых управленческих действий – функций управления. Рассмотрение менеджмента с этих позиций связано с разработкой таких

вопросов, как состав и содержание всех видов управленческой деятельности, и их взаимосвязи в процессе управления.

2. *Менеджмент определяется как процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.*

Современное состояние теории управления свидетельствует о переходе к новой системе взглядов на управление. Ключевыми моментами новой управленческой парадигмы являются следующие принципиальные положения.

1. *Отказ от управленческого рационализма*, выраженного в убеждении, что успех любой профессиональной структуры определяет рациональная организация производства продукции, развитие специализации, снижение издержек, то есть, воздействие управления на внутренние факторы производства. Вместо этого на первом месте – проблема гибкости и приспособления (адаптивности) к изменениям агрессивно настроенной по отношению к организации внешней среды. Именно факторы внешней среды диктуют стратегию и тактику организаций.

2. *Использование в управлении теории систем*, которая облегчает задачу рассмотрения организации в единстве ее составных частей. Организация рассматривается как открытая система, в которой выделяются универсальные переменные, контроль за которыми составляет основу эффективного управления.

Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием некоторых переменных, оказывающих влияние на процесс преобразований. К таким факторам относятся структура предприятия, его ресурсы и культура. В составе ресурсов огромную роль играют люди, их знания, способности и искусство взаимодействия. Однако хотя эти факторы действуют в границах организаций, они не всегда находятся под прямым контролем менеджмента, так как состояние организации зависит также от внешней среды.

3. *Использование ситуационного подхода к управлению*. Согласно этому подходу поведение организации является ответом на внешние воздействия. Его центральный момент – ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на работу организации в данный момент времени. Из этого следует важность приемов выделения факторов, с помощью воздействия на которые можно эффективно достичь цели.

4. *Признание социальной ответственности менеджмента* перед обществом в целом и отдельными людьми, работающими в организации. Человек – ключевой ресурс, и в связи с этим от менеджмента требуются усилия по созданию условий для реализации заложенных в нем потенциалов к саморазвитию. Отсюда следует необходимость внимания к таким факторам, как организационная культура (наличие у всех работающих общих целей,

их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, заинтересованность в обеспечении общих конечных результатов организации), демократизация управления, стиль руководства и лидерство.

Новая парадигма образования требует пересмотра принципов управления. В 90-е гг. XX в. Были обозначены следующие принципы управления:

- Лояльность к работающим специалистам.
- Ответственность как обязательное условие успешного менеджмента.
- Коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали.
- Атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих (организационная культура).
- Обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах.
- Своевременная реакция на изменения в окружающей среде.
- Методы работы с людьми, обеспечивающие удовлетворенность их работой.
- Непосредственное участие в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы.
- Умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и т.п.
- Этика бизнеса.
- Честность и доверие к людям.
- Опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал.
- Перспективное и целостное видение организации, т.е. четкое представление о том, какой она должна быть.
- Качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Итак, сегодня главное внимание уделяется человеческому (социальному) аспекту управления: направленность менеджмента на человека, на формирование у людей способности к взаимодействию, на повышение эффективности их усилий; менеджмент неотделим от культуры, основан на доверии к людям. Кроме того, менеджмент облегчает коммуникации между людьми и определяет индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат, он должен быть этичным. Все это свидетельствует о последовательной и все возрастающей психологизации менеджмента. Поэтому обращение к психологии, ее

научному знанию позволит решить теоритические и практические проблемы, которые стоят перед менеджментом XXI века.

В психологической науке складывается несколько подходов к описанию личности менеджера. Так изучается структура личности, ценностные ориентации. (В. А. Хащенко, 1998 [13]); мотивация и ответственность (Е. Д. Дорофеев, 1996 [2]); деловая активность; субъективный экономический статус (А. Л. Журавлев, 2004 [3]); психосоциальная идентификация (М. А. Киселева, 1997 [6]);

Таким образом, анализ проблем изучения личности руководителя позволяет сделать следующие выводы:

- Представленные подходы основаны на авторском понимании личности, ее структуры, психологических требований к руководителю.

- У авторов нет единства в определении компонентов многоуровневой структуры личность руководителя.

- Большинство моделей разрабатывалось на основе исследований личности руководителя первичного трудового коллектива и не отражает изменений, происходящих в современном обществе.

- Современный этап изучения личности руководителя характеризуется переходом от описательных моделей к интегральным подходам. Где на смену разрозненным исследованиям приходят обобщающие концепции личности с более последовательным описание развития руководителя как управленца и поиском интегральной основы структуры его личности;

- Наметилась тенденция к поиску ядра структуры индивидуальности руководителя.

- В осмыслении феномена личности руководителя недостаточно еще развиты психосемантический, автобиографический, экспериментально-психологический, клинко-психологический, возрастной и субъектно-деятельностный подходы.

Теоритические и экспериментальные исследования структуры личности в нашей стране и за рубежом представляют одну из весьма важных сторон «современного человекознания» [1]. Анализ существующих в психологии на сегодняшний день теорий и моделей личности свидетельствуют о большом разнообразии походов к структуре личности. Каждая психологическая школа по-своему обосновывает структуру личности, причем ряд теоритических и методических решений этой сложной проблемы современной психологии продуктивны и перспективны. Однако наблюдаются весьма принципиальные противоречия между интеграцией и дифференциацией свойств в структуре личности, степени их обобщенности и конкретности. Кроме того, выдвигаемые концепции, полифакторные теории

структуры личности, имея важное теоритическое значение, весьма сложны в своей построении применительно к практическим задачам психологии.

Все вышесказанное в полной мере относится к работам, в которых раскрывается структура личности профессионала как более общей категории без учета, как специфики деятельности, так и личности менеджера, занимающегося конкретным видом профессиональной деятельности.

Е. А. Климов [7], рассматривая профессионализм как определенную системную организацию сознания, психики человека, включает в нее следующие компоненты:

- *свойства человека как целого* (личности, субъекта деятельности);
- *праксис* профессионала (специфические черты, моторика, умения, навыки, действия);
- *гнозис* профессионала (специфические черты, прием информации, ее переработка и принятие решений, гностические умения, навыки и действия);
- *информированность, знания, опыт, культуру* профессионала (специфические черты, ориентировка в области науки и теоритического знания, профессиональные знания о предметной области);
- *психодинамику* (интенсивность переживаний, быстрота их смены, нагрузки и трудности в данной профессиональной области);
- *осмысление себя*, своих личностных качеств в контексте с требованиями профессии и профессиональной общности.

Без этих качеств, свойств, требований, обстоятельств, по мнению автора, невозможны высшие результативные достижения профессионала.

Ю.П. Поваренков [11] при исследовании психологического содержания профессионального становления человека выделяет четыре подструктуры индивидуальных свойств менеджера: профессиональная направленность, профессиональный опыт, профессиональная одаренность и профессиональное самосознание.

Профессиональная направленность формируется на базе мотивационной сферы человека и представляет собой систему мотивов, побуждающих его к выполнению профессиональных задач и задач профессионального развития. В качестве мотивов выступают потребности, интересы, установки, убеждения, идеалы и другие психологические образования человека. Главная их особенность в том, что они удовлетворяются и реализуются в процессе выполнения профессиональной деятельности или решения задач профессионального развития.

Профессиональный опыт – это система профессиональных знаний, умений и привычек. Профессиональные знания включают всю усвоенную человеком профессионально

необходимую информацию, которая используется при решении всего многообразия задач, стоящих перед ним. Усвоенные человеком профессиональные умения – познавательные, сенсомоторные, трудовые и иные действия, обеспечивающие эффективную реализацию функций профессионала. Профессиональные привычки-действия профессионала, ставшие потребностью.

Профессиональная одаренность – это система общих, особенных и специальных профессиональных способностей, которые определяют эффективность выполнения профессиональной деятельности, уровень профессионального развития индивида. Профессиональные способности совместно с профессиональными умениями и привычками составляют основу для формирования профессионально важных качеств личности. Развитие профессиональной одаренности осуществляется в направлении изменения структуры взаимосвязей между способностями, возникновения новых и инволюции старых способностей.

Основу *профессионального самосознания* менеджера составляют профессиональные «Я-концепции» (реальная, идеальная, анти-идеальная и др.), система профессиональных самооценок и притязаний. Развитие профессионального самосознания человека сопровождается повышением адекватности самооценок, более полным осознанием социально профессиональных требований и своих возможностей, формированием умений соотносить требования и свои возможности, становлением профессиональной рефлексии. Развитие профессионального самосознания является ведущим условием становления профессионала как субъекта профессионального пути [11].

А. К. Маркова при рассмотрении сторон и критериев профессионализма отмечает, что «профессионализм человека – это не только достижение им высоких профессиональных результатов, не только производительность труда, но непременно и наличие психологических компонентов – внутреннего отношения человека к труду, состояния его психических качеств» [8]. Основываясь на том, что при оценке профессионализма большое значение и играет учет того, ради чего человек занимается данным делом, она предлагает для анализа профессионализма личности исследовать две стороны: *состояние мотивационной, сферы и операциональной сферы* профессиональной деятельности человека. В этом случае в первую очередь внимание исследователей направлено на определение мотивов, смыслов, целей, их реализации в профессиональном труде субъекта деятельности, а также изучение приемов, способов, технологий, средств, с помощью которых он достигает поставленных целей.

Э.Ф. Зеер, понимая личность, как субъект социальных отношений *и* активной деятельности и основываясь на представлении о структуре личности К. К. Платонова [10],

спроектировал четырехкомпонентную профессионально обусловленную структуру личности [4].

К первой подструктуре автор относит направленность, которая характеризуется системой доминирующих потребностей и мотивов. Второй подструктурой субъекта деятельности является профессиональная компетентность, основными составляющими которой являются социально-правовая компетентность, специальная компетентность, персональная компетентность и аутокомпетентность. Система профессионально важных качеств менеджера образует третью подструктуру личности. В эту подструктуру личности включаются следующие профессионально важные качества руководителя: наблюдательность, образная, двигательная и другие виды памяти, техническое мышление, пространственное воображение, внимательность, эмоциональная устойчивость, решительность, выносливость, пластичность, настойчивость, целеустремленность, дисциплинированность, самоконтроль и др. И к четвертой подструктуре относятся профессионально значимые психофизиологические свойства человека, например, зрительно-двигательная координация, глазомер, нейротизм, экстраверсия, реактивность, энергетизм и др.

В процессе профессионального становления специалиста содержание подструктур изменяется, происходит интеграция компонентов внутри каждой подструктуры, развитие сложных профессионально обусловленных констелляций, интегрирующих компоненты разных подструктур, что приводит к образованию ключевых квалификаций специалистов. Последние обеспечивают конкурентоспособность, профессиональную мобильность, продуктивность профессиональной деятельности, способствуют профессиональному росту, повышению квалификации и развитию карьеры специалиста [4].

Анализ личности менеджера предполагает рассмотрение и наиболее устойчивой биологически обусловленной подсистемы, к которой относятся возрастно-половые и индивидуально-типологические особенности (свойства нервной системы, свойства темперамента, физические особенности). Однако, несмотря на то, что индивидуальные свойства в значительной степени определяют противопоказания к управленческой деятельности, Е. Г. Молл считает, что они регулируются в генеральной совокупности менеджеров естественным отбором и системами отбора, подбора управленческого персонала. Являясь предпосылкой управленческого развития, индивидуальные свойства выступают как условие изменчивости или устойчивости отдельных компонентов личности руководителя [9].

Динамическая функциональная структура личности применительно к управленческой деятельности была разработана В. Ф. Рубахиным и А. В. Филипповым. В структуре личности ими выделены три основных уровня: психофизиологический, психологический и

социальный [12].

А. Л. Журавлев также считает, что наиболее конструктивно анализировать личность руководителя с позиции структурного подхода, в соответствии с которым она рассматривается как совокупность функционально взаимосвязанных подструктур в целостной структуре личности. В деятельности руководителя одновременно задействованы компоненты всех уровней структуры личности, которая включает психофизиологический, психологический, социально-психологический и социальный уровни. Поэтому к каждому из них предъявляются специфические требования, выдвигаемые конкретным содержанием выполняемой управленческой деятельности. Эта схема обозначается А. Л. Журавлевым как общая структура личности руководителя. На основе общей структуры выделяется специальная структура личности руководителя, включающая пять основных подструктур: профессиональная компетентность, организаторские способности, педагогические, коммуникативные и морально-этические (или нравственные) качества. Структура личности руководителя определяется структурой руководства как специфического вида деятельности, поэтому каждая из пяти выделенных подструктур специальной структуры находит соответствие в структурно-функциональной организации деятельности руководителя трудового коллектива [3].

Проблема общей структуры личности руководителя часто обсуждается в контексте управленческих способностей. Понятие собственно способностей отождествляется при этом с понятием личностных качеств руководителя. Это наиболее характерная особенность современных взглядов на управленческие способности. В результате такого подхода перечни управленческих способностей оказываются весьма обширными и включают очень разные по степени обобщенности и характеру свойства психики и личности.

Вместе с тем данный подход не дает ответа на вопрос о том, какова структура управленческих способностей, как они взаимосвязаны, и каковы особенности их организации. Вопрос соотношения управленческих способностей и менеджерских качеств наиболее разработан в исследованиях А. В. Карпова [5]. Он исходит из того, что любая управленческая деятельность имеет три основных «измерения»:

- 1) «деятельностное», связанное с организацией и управлением какой-либо системой;
- 2) кадровое – «личностное», связанное с управлением людьми, с организацией межличностных взаимодействий;
- 3) Производственно-технологическое, связанное непосредственно с организацией технологического процесса с его оперативным управлением. Эффективность управления определяется тем, насколько руководитель способен обеспечить эти три очень разных «измерения», а также согласовать их между собой. Первое «измерение» – деятельностное,

организационно-административное требует развитых общеуправленческих навыков и способностей, умений эффективно организовать совместную деятельность. Второе – личностное «измерение» требует наличия качественно иных способностей, обеспечивающих эффективные межличностные взаимодействия, организацию и управление людьми.

В роли таких способностей (и это главное отличие управленческой деятельности от многих иных видов деятельности) будут выступать не специальные, не даже общие способности, а основные личностные качества. Третье – производственное «измерение» предполагает наличие собственно профессиональных качеств руководителя, его специальных способностей. Кроме того, согласование этих трех «измерений» в процессе управления требует наличия еще одной категории способностей – координационного, общеорганизационного плана, которые связаны с ведущими личностными качествами.

Таким образом, российские исследователи, рассматривая структуру личности профессионала, в большинстве случаев анализируют личность в широком значении слова и включают в это понятие многие показатели, характеризующие индивидуальность и социальную типичность человека. Каждый из авторов предлагает свою степень детальности ее изучения, однако все они акцентируют внимание на том, что особенности подструктур проявляются, *во-первых*, в профессиональной деятельности и, *во-вторых*, что ведущую роль в становлении профессионала играют высшие уровни структуры, связанные с профессиональной направленностью и профессиональным опытом.

Другое важное методологическое положение состоит в том, что всякое качество или свойство личности руководителя оказывается специфически связанным с целым рядом других свойств, образующих комплексы свойств (симптомокомплексы) или подструктуры индивидуальности. Эффективность руководства во многом зависит от того, *как организованы качества* в подструктуры. Поэтому в рамках этого направления, на мой взгляд, наиболее плодотворно изучение интегральных образований индивидуальности руководителя. Наиболее обоснованным сегодня считаю подход с позиции интегральной индивидуальности, в соответствии с которым личность руководителя рассматривается как совокупность взаимосвязанных подструктур в целостной структуре индивидуальности.

Список литературы

1. Аминов, Н. А. Новый подход к концепции личностного и профессионального развития учителя / Н. А. Аминов // Вопросы психологии. – 1994. – № 5. – С. 145-147.
2. Дорофеев, Е. Д. Внутригрупповая ответственность при разных формах собственности. 1996.

3. Журавлёв, А. Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы) / А. Л. Журавлёв. – М.: ИП РАН, 2004.
4. Зеер, Э. Ф. Психология профессий / Э. Ф. Зеер. – М.: Академический Проект, 2003.
5. Карпов А. В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2005.
6. Киселева М. А. Психосоциальная идентификация современного Российского менеджера-предпринимателя. – М., 1997. – 148 с. РГБ ОД, 61:97-19/171-1.
7. Климов Е. А. Пути в профессионализм (Психологический взгляд) / под ред. Е. А. Климова. – М.: МПСИ, 2003.
8. Маркова А. К. Психология профессионализма. – М.: Междунар. гуманит. фонд «Знание», 1996.
9. Моол Е.Г. http://modernlib.ru/books/e_g_moll/upravlenie_kareroj_menedzhera/.
10. Платонов К. К. (<http://www.psychodic.ru/arc.php?page=161>)
11. Поваренков, Ю. П. Психологическое содержание профессионального становления человека / Ю. П. Поваренков. – М.: УРАО, 2002. – 160 с.
12. Рубахин В. Ф., Филиппов А. В. Психологические аспекты управления. Серия: Новое в жизни, науке, технике. Наука управления. – М.: Знание, 1973.
13. Хащенко В. А. Ценностные ориентации различных социальных групп в условиях разных форм собственности. 1998.

Рецензенты:

Хрусталева Т. М., д.псих.н., профессор кафедры теоретической и прикладной психологии ПГГПУ, г. Пермь;

Волочков А. А., д.псих.н., профессор, зав. кафедрой практической психологии ПГГПУ, г. Пермь.