МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования «Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины»

Факультет психологии и довузовской подготовки

Кафедра психологи

Дипломная работа

**Социально-психологические особенности личности руководителей высшего звена**

Исполнитель:

студентка группы ПС-51

Врубель-Суворова Т.А.

Научный руководитель:

кандидат псих. наук, доцент Сильченко И.В.

Гомель 2014

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. РУКОВОДСТВО КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН

.1 Понятие руководства и лидерства

.1.1 Стили руководства

.1.2 Критерии эффективности руководства

.2 Личность эффективного руководителя

.2.1 Профессиональные качества руководителя

. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

.1 Методики исследования

.2 Анализ полученных результатов. Формулировка выводов

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОТЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЯ

**ВВЕДЕНИЕ**

В современных динамичных и сложных общественных системах все более трудным и ответственным становится процесс эффективного руководства, с чем связан рост актуальности данной проблемы, которая играет ключевую роль в руководстве и управлении социальными процессами.

Феномен руководства недостаточно исследовался на территории Республики Беларусь. Проблема отбора руководителей в современных условиях приобретает всё большую актуальность. Для высококачественной работы как экономических, так и различного рода социальных институтов необходимо наличие эффективных руководителей по всей вертикали управления. В связи, с чем и возникает необходимость всестороннего полного и объективного исследования социально- психологических особенностей личности руководителей высшего звена, т.е. какими качествами должен обладать человек, занимающий высокую руководящую должность.

Многие молодые специалисты после окончания учебы получают назначение пусть на небольшие, но руководящие должности. Система образования готовит неплохих учителей, но никак не руководителей школ и других учебных учреждений, хороших врачей, но не руководителей лечебных заведений, т.е. специалистов, но не организаторов производства, способных работать с людьми. Каждый год выпускаются тысячи специалистов, но не многие из них достигают в процессе карьерного роста и жизни в целом высокой значимой руководящей должности. Почему, казалось бы, одинаковые студенты хорошо учились, устроились на работу, удачный рост по карьерной лестнице, но кто-то достигает вершин, а кто-то нет. Это свидетельствует о том, что все люди разные, у каждого свои особенности личности, свой темперамент, характер. Для того чтобы ответить на эти вопросы, необходимо выяснить какими личностными качествами должен обладать руководитель, чтобы занимать руководящую должность высшего звена.

Цель написания дипломной работы - выявление социально-психологических особенностей личности мужчин руководителей высшего звена.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть понятие руководства и лидерства, их сходства и различия;

2. Раскрыть сущность руководства как психологического феномена;

. Изучить стили руководства, дать характеристику критериям эффективного руководителя;

. Изучить личность эффективного руководителя

. Выяснить с помощью эмпирического социально психологические особенности личности руководителя.

Объект исследования - личности руководителей высшего звена.

Предмет исследования - социально-психологические особенности личности руководителей высшего звена.

**1. РУКОВОДСТВО КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН**

**1.1 Понятие руководства и лидерства**

Своеобразие понятий лидерства и руководства раскрыл Б.Д. Парыгин, обративший внимание на следующие различия между ними: I) лидерство в основном связано с регулированием внутригрупповых, межличностных отношений, носящих неофициальный характер, в то время как руководство является средством регулирования отношений в рамках социальной организации; 2) *лидерство* представляет собой главным образом феномен микросреды, а *руководство* - элемент макросреды, отвечающий системе доминирующих в ней социальных отношений; 3) *лидерство* возникает и функционирует преимущественно стихийно, *руководство* же представляет собой процесс целенаправленной и контролируемой деятельности социальных организаций и институтов; 4) в отличие от лидерства руководство - явление более стабильное, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов группы; 5) процесс руководства характеризуется применением гораздо более определенной системы различных санкций, чем это имеет место в лидерстве; 6) процесс принятия решений в системе руководства носит гораздо более сложный и многократно опосредованный характер, чем в условиях лидерства; 7) деятельность лидера протекает преимущественно в рамках микросреды, малой группы, сфера же действий руководителя гораздо шире и охватывает различные уровни социальной системы, на которых он, в частности, «представляет» малую группу [1, с. 310].

Близкую к изложенной трактовку понятий руководства и лидерства предлагает И.П. Волков. Согласно его точке зрения, *руководство* представляет собой процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов коллектива, осуществляемый руководителем как посредником социального контроля и власти. *Лидерство* - процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью членов малой группы и коллектива, осуществляемый лидером как субъектом спонтанно формирующихся в межличностных отношениях групповых норм и ожиданий [4, с. 107].

Суммируя понимание обсуждаемых феноменов в отечественной литературе, Г.М. Андреева подчеркивает, что *лидерство* есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы, в то время как *руководство* - преимущественно социальная характеристика отношений в группе, прежде всего в плане распределения ролей управления и подчинения [4, с. 276].

Вместе с тем названные авторы единодушно указывают на известную относительность различий лидерства и руководства, констатируя наличие диалектической взаимосвязи и взаимопроникновения этих феноменов. Так, руководитель может одновременно выступать и в роли лидера; в свою очередь лидерство при определенных условиях способно перерасти в руководство и т.д. Отмечается также значительная общность задач, решаемых руководителем и лидером, что сближает содержание реализуемых ими функций, придает их деятельности черты идентичности. Кроме того, момент сходства феноменов руководства и лидерства усматривается в том, что в каждом из них как бы «схватывается» вертикальный срез соответствующих (официальных и не официальных) отношений в группе, представленный позициями доминирования и подчинения. Однако можно подчеркнуть еще раз - принципиально различной остается природа рассматриваемых феноменов.

Понимание советскими исследователями такими как Парыгин Б.Д., Волков И.П., руководства и лидерства есть результат определенного методологического подхода к анализу социально-психологических явлений, предполагающего их изучение не в рамках микросоциума, но в системе широких общественных детерминант. Безусловно, что только такой подход способен обеспечить верное раскрытие существа тех или иных социально-психологических феноменов. Но одновременно возможен и «усеченный», локальный анализ последних, ограниченный преимущественно учетом их непосредственных эмпирических проявлений в пределах малой социальной группы. Конечно, подобного рода анализ ни в коей мере не может претендовать на самодовлеющую, самостоятельную роль в объяснении фиксируемой реальности, однако применение его в качестве дополняющего, в отдельных аспектах уточняющего результаты основного методологического анализа представляется нам вполне оправданным: в этом случае микроуровень исследования проблемы как бы включен в его макроуровень [1, с. 11].

Именно в указанном смысле, т. е. в плане микроанализа обсуждаемой проблемы, следует рассматривать развиваемые в западной социальной психологии представления о лидерстве и руководстве. Эти представления во многих случаях нашли отражение в соответствующих дефинициях, обстоятельный обзор которых опубликован американским исследователем Р. Стогдиллом. Но прежде чем остановиться на отдельных его положениях, отметим одну существенную лингвистическую трудность, возникшую при чтении англоязычных работ: в них феномены лидерства и руководства зачастую описываются общим термином «лидерство». Поэтому выяснить, что конкретно подразумевают авторы, пишущие на английском языке, под понятием «лидерство» - действительно ли явление лидерства либо, напротив, речь идет о руководстве, оказывается порой весьма непросто [6, с. 7].

Все же, как можно полагать, исходя из контекста приведенных Р. Стогдиллом определений, часть из них имеет непосредственное отношение именно к лидерству. Так, выделяется группа близких по смыслу дефиниций, в которых лидерство трактуется, во-первых, как следствие, результат внутригруппового межличностного взаимодействия и, во-вторых, как феномен, аспект ролевой дифференциации в группе, т.е. в обоих случаях подчеркивается его динамический, процессуальный характер.

В ряде других излагаемых Р. Стогдиллом дефиниций лидерство интерпретируется в аспекте межличностного влияния: либо как отношение власти, т. е. как возможное, потенциальное влияние лидера на других членов группы - последователей, либо как актуальное влияние, осуществляемое индивидами для достижения целей группы, причем подчеркивается реципрокность влияния в отношениях лидера и последователей. Заметим в этой связи, что точка зрения на лидерство как на один из процессов межличностного влияния разделяется и многими советскими авторами. Вместе с тем, по нашему мнению, понятие влияния приложимо не только к анализу лидерства, полезным представляется использование его и в разработке проблематики руководства [4, с. 137].

Можно указать еще на несколько распространенных в западной социально-психологической литературе родственных по своей сути трактовок лидерства. Это, с одной стороны, рассмотрение его в качестве инструмента, средства для достижения групповых целей, а с другой - понимание его как процесса порождения и сохранения ролевой структуры группы. Фактически и в том и в другом случаях речь идет об и не инструментальной функции лидерства. При этом важно отметить, что две последние характеристики выделяются зарубежными авторами преимущественно в связи с обсуждением вопросов так называемого «организационного лидерства» - термин, которым в англоязычной литературе обозначается феномен руководства в разного рода организационных системах [6, с. 16].

Итак, мы описали ряд современных социально-психологических представлений о понятиях лидерства и руководства, имеющих своей основой как специальный методологический анализ проблемы, так и обобщение эмпирических данных.

Таким образом, можно подчеркнуть следующие наиболее существенные для дальнейшего изложения моменты: феномены руководства и лидерства имеют различную природу (соответственно социальную и психологическую), функционируют в разных системах отношений (соответственно официальных и неофициальных); могут рассматриваться как проявления процесса межличностного влияния, реализуемого, однако, по разным каналам (официальным и неофициальным в системе «руководитель - подчиненные», неофициальным в системе «лидер - последователи»), причем термин «процесс» указывает на динамическую сущность обсуждаемых явлений.

Что же касается некоторых других характеристик лидерства и руководства, вытекающих, в частности, из представленного в данной главе понимания группы, то их описание в главе стили руководства.

**1.1.1 Стили руководства**

Методы и средства, которые используют руководители для выработки и осуществления принятых решений отличаются большим разнообразием. Даже и двух совершенно однородных трудовых коллективах можно наблюдать руководителей, по-разному воздействующих на работников.

Исследование стилей руководства - одно из значительных направлений психологии малых групп и организаций - берет, как известно, начало с экспериментов, выполненных в конце 30-х - начале 40-х гг. в школе К. Левина. В последующие четыре с лишним десятилетия это направление получило солидную эмпирическую разработку за рубежом и в нашей стране, нашедшую широкое отражение в социальной психологии и психологии управления [5, с. 169].

Необходимо выделить несколько распространённых точек зрения относительно самого понятия «стиль руководства», как оно трактуется социальными психологами.

Одно из них принадлежит А.Л. Журавлеву, понимающему под стилем руководства «индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций». Несколько иначе определяет стиль руководства Р.Х. Шакуров. С его точки зрения, «в широком значении стиль руководства представляет собой целостную специфическую систему устойчиво повторяющихся особенностей деятельности руководителя (мотивов и целей, содержания, способов), обладающую внутренней гармонией и выработанную для эффективного осуществления функций управления в определенных условиях. В узком же значении стиль - это специфическая система способов деятельности (в том числе способов обращения)». По мнению Н.В. Ревенко, «стиль руководства является интегративной характеристикой деятельности руководителя, в которой отражаются личные качества руководителя, взаимоотношения с подчиненными и особенности деятельности» [5, с. 169].

В известной мере отличное от представленных выше определение стиля руководства предлагает А.А. Русалинова, считающая, что «к числу характеристик типа (стиля) руководства можно отнести лишь такие, которые непосредственно отражают особенности взаимодействия руководителя как со всем коллективом в целом, так и отдельными работниками». На этом основании стиль руководства определяется как «*стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя*»[5, с. 169].

Из приведенных точек зрения наиболее предпочтительной в плане конкретности, точности существа обсуждаемого феномена представляется точка зрения А.А. Русалиновой, во многом совпадающая с нашим пониманием специфики руководства именно как взаимодействия (в собственно психологическом смысле - межличностного взаимодействия) в системе отношений «руководитель - подчиненный (группа)» [5, с. 170].

Первоначально К. Левиным и его сотрудниками были выделены три стиля руководства: демократический, авторитарный, нейтральный (в отечественной литературе (Р.Х. Шакуров, Н.В. Ревенко) в качестве их аналогов иногда вводятся иные обозначения: коллегиальный, директивный, попустительский). Выяснялось влияние этих стилей на продуктивность и удовлетворенность членов группы, т.е. фактически сразу же был поставлен вопрос об эффективности группового функционирования в связи с определенным стилем руководства. Иными словами, согласно современным представлениям, стиль руководства выступил в качестве фактора эффективности деятельности руководителя [2, с. 173].

По мнению А.Л. Журавлева, и В.Ф. Рубахина индивидуально-психологические особенности того или иного руководителя вносят своеобразие в его управленческую деятельность. На основе соответствующей трансформации внешних влияний каждый руководитель проявляет присущий ему индивидуальный стиль руководства.

Наиболее распространенная классификация стилей руководства, ведёт свое начало от работ К. Левина. При этом выделяются три основных стиля руководства: 1) автократический (или авторитарный, административный, волевой, директивный); 2) демократический (или коллегиальный, товарищеский); 3) свободный (или анархический, либеральный, невмешивающийся, нейтральный, попустительствующий, разрешительный, формальный).

Среди немногочисленных эмпирических исследований стилей руководства, в настоящее время в отечественной психологии, следует отметить работы Л.Л. Журавлева. Были выделены 20 параметров деятельности руководителя, по каждому из которых руководитель мог проявлять директивный, коллегиальный или либеральный компоненты своего стиля. В соответствии с этим индивидуальный стиль руководства какого-либо конкретного руководителя представляет собой одновременное, определенное сочетание разной степени выраженности этих трех основных компонентов стиля. Обнаружилось несколько типичных стилей руководства, а также, что директивный, коллегиальный или либеральный стили руководства «в чистом виде» встречаются реже, нежели различные сочетания этих стилей у одного и того же руководителя. Так, по результатам обследованных руководителей, проведённого Л.Л. Журавлёвым отличающихся крайними стилями, составляет 31% и 45%, остальные относятся к «промежуточным» или «смешанным» стилям.

Результаты этих исследований показывают, что уровень управления является одним из факторов формирования стиля руководства. Среди начальников высшего звена крайние стили руководства (52,7%). На среднем и низовом уровне управления эти стили встречаются гораздо реже (соответственно 31,1% и 40,7%).

Полученные различия А.Л. Журавлев объяснил особенностями позиции руководителей среднего и низового уровней в иерархической структуре управления. Так, по сравнению с вышестоящим руководством, начальники различного рода структурных подразделений и отделов связаны более тесными контактами с непосредственными исполнителями.

Это приводит в итоге к многообразию, индивидуализации управленческих отношении руководителей среднего и низового уровня с подчиненными. Руководители высшего звена осуществляют воздействия на коллектив в целом, поэтому они неизбежно используют наиболее типичные стилевые компоненты управленческих отношений, которые постепенно закрепляются и становятся для них характерными, чаще директивный31.

Данные этого исследования показывают, что среди начальников цехов примерно в 1,5 раза чаще встречаются лица с директивным стилем руководства.

В целом исследования А.Л.Журавлева показывают, что формирование стиля руководстве производственным коллективом обусловлено целостной системой факторов. В этой системе выделяются институционализированные факторы, особенности функционирования коллектива, индивидуально-психологические и ситуационные факторы.

Все последующие работы, посвященные проблеме стиля руководства, также в той или иной мере касались связи стилевых переменных с показателями групповой эффективности. Однако вследствие многообразия исследовательских подходов они значительно различаются как содержащимися в них трактовками стиля руководства, так и пониманием связи стиля руководства с параметрами групповой эффективности и с некоторой степенью условности могут быть отнесены к нескольким направлениям [5, с. 174].

К одному из них, наиболее традиционному, относятся работы, выполненные в основном по левиновской схеме, с той только разницей, что вместо трех стилей использовались, как правило, два демократический и авторитарный. Причем следует отметить, что в зарубежных публикациях (М. Альберт, М.Х. Мескон) нередко встречаются своеобразные аналоги стилевой дихотомии «демократический - авторитарный», «разрешающий - ограничивающий», «ориентация на группу - ориентация на себя», «личностная ориентация - деловая ориентация» и т.п. Результаты составляющих данное направление исследований крайне противоречивы, указывая на сравнительно более высокие показатели групповой сплоченности и удовлетворенности индивидов руководителем и группой в условиях демократического руководства и не обнаруживая заметных преимуществ в пользу того или иного стиля по измерению групповой продуктивности [2, с. 176].

Более интересными представляются работы другой ориентации, авторы которых стремятся расширить традиционную стилевую схему. Так, Е.С. Кузьмин, И.П. Волков, Ю.Н. Емельянов предлагают 5 стилей руководства: дистанционный, контактный, целеполагающий, делегирующий и проблемно-организующий. Каждый из них соответствующим образом характеризует, по мнению авторов, личность руководителя и организационные принципы его работы с людьми. Подчеркивается также, что умение руководителей использовать разнообразные стили руководства в зависимости от конкретной обстановки является важным условием успешного управления коллективом, создания в нем стимулирующего психологического климата [3, с. 291].

А.Л. Журавлев и В.Ф. Рубахин выделяют 7 основных стилей руководства: директивный, коллегиальный, либеральный (попустительский), директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный и смешанный. Основываясь на эмпирических материалах, авторы относят к числу наиболее эффективных с точки зрения продуктивности коллектива и его психологического климата коллегиальное и смешанное руководство. При этом совершенно справедливо указывается на динамический характер стиля руководства; в частности, стилевые особенности руководства претерпевают изменения, вызванные а)социально-психологическим своеобразием коллектива и объективными условиями его деятельности; б) индивидуально-психологическими свойствами руководителя [3, с. 291].

Еще одно направление разработки обсуждаемой проблемы - создание вероятностных моделей руководства. В их основе лежат представления об опосредствованности связей между стилями руководства и групповой эффективностью спецификой ситуации, в которой функционирует коллектив, о нелинейном, вероятностном характере этих связей, выступающих в качестве функции наличного ситуационного контекста.

Следует отметить, что интерес к фактору ситуации возник отнюдь не случайно, он вызван стремлением разобраться в потоке противоречивых данных о соотношении стиля руководства и групповой эффективности. Накоплено немало фактов, указывающих на подверженность связи между этими переменными воздействию тех или иных компонентов ситуации. Обнаружено, например, что удовлетворенность групповым членством обусловлена не столько возможностью участвовать в выработке группового решения - картина столь типичная для демократического стиля руководства, сколько степенью влияния члена группы на это решение и близостью последнего к собственной точке зрения субъекта. В ситуациях, близких к экстремальным, в том числе в условиях стресса, наибольшая удовлетворенность членством наблюдалась в группах с авторитарным руководителем. В Г.А. Гребенюк указывает также, что люди с различными ценностями и установками могут совершенно по-разному реагировать на один и тот же тип руководства [3, с. 292].

В данной курсовой работе специально останавливаться на какой-либо конкретной вероятностной модели руководства нет необходимости. Можно отметить только, что уровень разработки вероятностных моделей пока еще весьма невысок. "Причем одним из наиболее уязвимых моментов в конструировании такого рода моделей является структура групповой ситуации. Знакомство с перечнем ситуационных переменных обнаруживает, что выделение последних производится преимущественно эмпирическим путем, зачастую слабо логически обосновано, содержит значительный элемент случайности. Очевидно, в известной мере поэтому многие вероятностные теории руководства не оправдывают пока возлагавшихся на них надежд в смысле получения более однозначных, чем при других подходах, данных об эффективности стилей руководства, хотя содержащаяся в них идея представляется, безусловно, заслуживающей внимания [2, с. 177].

Перейдем теперь к работам, составляющим последнее, четвертое, направление исследования стиля руководства. Отличительная их особенность - попытки трактовать стиль руководства как многомерное образование. В качестве примера такого подхода можно привести материалы наиболее интересной, работы этого цикла, выполненной А.Л. Русалиновой. На основе теоретического анализа и данных многолетних исследований трудовых коллективов ею выделен набор следующих стилеобразующих характеристик (признаков): активность-пассивность руководителя в управленческом взаимодействии с подчиненными; единоначалие - коллегиальность при принятии решений; ориентация только на производственные или на производственные и социальные задачи; директивный или побудительный характер воздействия руководителя на подчиненных при побуждении их к действию; ориентация на развитие самостоятельности и инициативности подчиненных или на регламентацию их активности; ориентация на положительные или отрицательные методы стимулирования подчиненных; дистанционные или контактные отношения с подчиненными; ориентация на централизацию или децентрализацию информационных потоков в группе; наличие или отсутствие обратной связи между руководителем и группой [3, с. 293].

Как видно из представленных А.А. Русалиновой параметров стиля, они касаются ряда существенных моментов взаимодействия руководителя с группой и во всевозможных взаимосочетаниях способны образовывать самые разнообразные стилевые паттерны. Причем, подобный многомерный ход вполне уместен при исследовании эффективности руководства разными по специфике деятельности группами [3, с. 293].

Наряду суказанными выше четырьмя основными линиями исследования стилей руководства Г.М. Андреева выделяет еще несколько дополнительных, побочных аспектов изучения этой проблемы. Один из них связан с выделением факторов, влияющих на формирование стиля руководства. В обстоятельном обзоре Н.В. Ревенко к числу таких факторов относятся: 1) тип организации; 2) характер деятельности группы, организации; 3) стабильность или динамичность организации; 4) личные качества руководителя; 5) личные качества подчиненных; 6) структура организации; 7) особенности ситуации; 8) экология группы, организации [1, с. 174].

Еще один аспект анализа проблемы - изучение динамики стилей руководства коллективом. Как известно, магистральная тенденция здесь была намечена еще А.С. Макаренко, который дал принципиальную схему динамики педагогического управления коллективом, охарактеризовав ее как «путь от диктаторского требования организатора до свободного требования каждой личности от себя на фоне требований коллектива». Предложенная им схема включает 3 стадии: на первой из них педагог единолично, «авторитарно» руководит коллективом; на второй - воспитательные воздействия на коллектив осуществляются педагогом совместно с активом; наконец, на третьей стадии по мере единения, сплочения коллектива воспитательные требования начинают предъявляться всем коллективом, становящимся подлинным субъектом воспитания (А.С. Макаренко назвал этот этап стадией, «когда требует коллектив»). Нетрудно заметить, что, по современной терминологии, описанный А.С. Макаренко процесс может быть охарактеризован как своеобразное движение руководителя в стилевом континууме «автократ - демократ» в соответствии с определенными стадиями развития группы [3, с. 293].

В дальнейшем вопрос о динамике стилей руководства в той или иной мере затрагивался многими авторами, однако конкретной эмпирической разработки он, к сожалению, не получил. Поэтому, останавливаясь на психологических факторах эффективности управления, исследователи (Г.А. Гребенюк, Р.Л. Кричевский, Н.В. Ревенко), как правило, не идут дальше общих рассуждений о необходимости проявления руководителем гибкости, умения «переключаться» в зависимости от ситуации и уровня развития группы с одного стиля на другой и т.п., хотя заметим, что прикладная значимость данного вопроса достаточно велика. Правда, справедливости ради следует подчеркнуть, что и разработка таксономии групповых ситуаций, и выявление реальных стадий группового развития также являются весьма «узкими местами» в исследовании многообразных аспектов групповой психологии [3, с. 293].

Таким образом можно подвести некоторые итоги краткого обзора основных тенденций исследования эффективности стилей руководства. За десятилетия активного изучения проблемы первоначальная схема К. Левина претерпела значительные изменения. К числу наиболее перспективных результатов в этой области могут быть отнесены попытки создания вероятностных моделей эффективности руководства и рассмотрения стиля руководства как многомерного образования. Иными словами, из 3 выделенных методологических принципов наибольшую реализацию получил принцип системности в то время как два других - принцип деятельности и принцип развития - не нашли пока достаточного применения. Поэтому можно предполагать, что дальнейший прогресс в данной области изучения руководства во многом будет зависеть от степени реализации в исследовательской практике всех названных выше методологических принципов [3, с. 294].

**1.1.2 Критерии эффективности руководства**

Чтобы судить, насколько эффективен тот или иной руководитель, нужны, определённые критерии, позволяющие такую оценку произвести. Оценка эффективности управления социально-экономическими системами является по существу мало исследованной и весьма проблематичной областью научного познания экономической деятельности. Выделить основные, базовые критерии эффективности руководства является достаточно сложной проблемой. Необходимо решить, что брать за точку отсчета: деятельность самого конкретно взятого руководителя, трудовые показатели возглавляемого им коллектива, особенности исполнителей или что-то ещё?

Порой можно услышать следующие слова: «Хороший работник, да вот коллектив подобрался никуда не годный, попробуй, добейся с такими людьми чего-нибудь». О другом же приходится слышать: «Сам-то он ничего собой не представляет, но коллектив у него отличный, благодаря ему и процветает».

В этих рассуждениях отражены, полярные точки зрения на эффективность руководства. Но их можно объединить, если, принять во внимание как активность самого руководителя, так и показатели эффективности возглавляемого им коллектива. Необходимо также заметить, что практически реализовать такой подход к оценке эффективности руководства очень трудно, главным образом в силу причин методического свойства [6].

Весьма вероятно, что не правы те, кто старается отделить успешную или, напротив, неудачную работу коллектива от действий его руководителя. Непричастность последнего к делам коллектива (как позитивным, так и негативным явление, всегда лишь кажущееся) [6].

В любом, случае было бы ошибкой пытаться строить умозаключения о деятельности руководителя, основываясь исключительно на каких-то особых, только ей присущих характеристиках. И в этом смысле нельзя не согласиться с А.И. Китовым, считающим, что «деятельность руководителя не может оцениваться только по каким-то ее собственным параметрам. Подлинным критерием ее оценки служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда и руководителя, и исполнителей» [6, с. 11].

В своих рассуждениях А.И. Китов, разумеется, не оригинален: по сути дела, он лишь фиксирует сложившуюся практику оценки эффективности руководства. Правда, упускает при этом психологические критерии последней. А ведь без них заключение о степени эффективности руководства будет, как свидетельствует мировой опыт, далеко не полным. И потом, можно заметить, что рассмотрение психологического аспекта последствий управленческой деятельности представляет немалый самостоятельный интерес [6, с. 11].

Таким образом, когда Китов А.И. говорит об эффективности руководства, упуская при этом психологические критерии, эти критерии дополняются Кричевским Р.Л. Т.е. по каким критериямпроизводится ее оценка?

Для большей наглядности данная классификация принципов иллюстрируется на (рис 1)[6,с.12].



Как видно из рисунка, в самом общем виде все возможные критерии эффективности подразделяются на два класса:

1. психологические

2. непсихологические

К числу психологических критериев (переменных) относятся:

а) удовлетворенность членов коллектива различными аспектами членства в нем (например, отношениями с коллегами и руководителями, условиями труда, заработной платой и т.д.);

б) мотивация членов коллектива (речь идет об их желании трудиться и стремлении сохранить членство в коллективе);

в) авторитет руководителя в коллективе;

г) самооценка коллектива (она касается целого ряда важных его характеристик и представляет собой некий общий итог успешности его функционирования) [6, с. 12].

Китов А.И. обращает внимание на непсихологические критерии эффективности. На (рис.1) они представлены в обобщенном виде как результативность коллектива. К ним он относит: соблюдение коллективом и руководителем поставленных целей и задач; распределение времени в соответствии с поставленными целями и задачами; работа на качество и т.д. [6, с. 13].

Материал изложенный в данном параграфе позволяет уточнить, кто (с научной точки зрения) может считаться эффективным руководителем. Кричевский Р.Л даёт краткое определение. Руководитель считается эффективным, если возглавляемый им коллектив имеет высокие показатели по соответствующим психологическим и непсихологическим критериям групповой эффективности [6, с. 13].

Понаморёв Л.Н. сформулировать принципы, позволяющие, определить как общую эффективность работы всего коллектива, так и эффективность работы его руководителя. К числу этих принципов относятся:

. Результаты работы коллектива отражают эффект работы руководителя;

. Разграничение ответственности руководителя, в равной степени между подчинёнными и собой;

. Сплочённая работа всего коллектива под началом руководителя больше, чем деятельность каждого в отдельности;

. Распределение ответственности между управленческими работниками по общим функциям управления (администрирование, производственная, консультативная, представительная деятельность, воспитание коллектива);

. соподчинение и взаимосвязь показателей производственной деятельности.

Выделенные критерии и принципы позволяют в той или иной степени, обозначить каким образом необходимо сделать работу руководителя наиболее эффективной [7, с. 204].

**1.2 Личность эффективного руководителя**

По мнению Асмолова, научная картина личности чрезвычайно многообразна и нуждается, в упорядоченности, организации. Попыток создания разного рода классификаций личности в психологии немало, причем нередко они довольно противоречивы. В данном случае, т.е. применительно к личности руководителя, можно воспользоваться классификацией, предложенной американским психологом М. Шоу [8, с. 13].

М. Шоу считает, что личность руководителя можно «разложить» на три класса составляющих: биографические характеристики, способности, черты личности.

Биографические характеристики

В состав биографических характеристик Шоу относит возраст, пол, социально-экономический статус и образование руководителей.

*Возраст* - это во многом опыт, считает Кричевский. Таким образом, возраст - не только природная, но в значительной степени и социально и, психологически детерминированная характеристика человека, в том числе руководителя [8, с. 13].

По мнению Кричевского не только чрезвычайно зрелый возраст, а значит, и опыт дает право его владельцу рассчитывать на высокий пост в организационной структуре. История развития предпринимательства показывает, что у истоков создания крупнейших промышленных гигантов современности нередко стояли очень молодые люди [8, с. 13].

Значительных результатов по изучению проблемы руководства и возраста в настоящее исихолого-управленческая наука предоставить не может. Достаточно сослаться на справочник По проблематике лидерства и руководства, Р. Стогдиллом был дан ответ на один вопрос: важен или нет фактор возраста для лидерства и руководства, Сттогдилл проведя исследования дал положительный ответ. Но выявить зависимость между возрастом и эффективностью руководства ему не удалось [8, с. 14].

Другая рассматриваемая Шоу биографическая характеристика личности руководителя - *пол.* Как и возраст, она подвержена сильному влиянию социальных факторов. В частности, общепризнанным является то, что половая идентификация человека тесно связана с усвоением и реализацией им ролевых стандартов поведения (имеются в виду мужская и женская роли), принятых в обществе, культивируемых в ближайшей микросреде личности, каковой является, например, семья, во многом культурно детерминирована [8, с. 14].

Необходимо выделить, что выделенная характеристика привлекает в последние десятилетия все большее внимание со стороны специалистов, таких как Конн И.С., Ильин, пытающихся вычленить особенности поведения мужчин и женщин в групповом процессе. Причем значительный интерес проявляется именно к моделям женского поведения. И это не случайно [8, с. 14].

Трудно отыскать область жизни современного общества, где бы женщина не играла важной, ключевой, роли. Президент, премьер-министр, руководитель крупной политической партии, дипломат, бизнесмен - такой перечень профессий не может не впечатлять, хотя уже и не вызывает удивления [8, с. 15].

Пол традиционного объекта психолого-управленческой науки - руководителя, как правило, мужской.

Согласно исследованиям Холландера, в отдельных видах деятельности, требующих, в частности, от участвующих в них людей значительной речевой активности, женщины в присутствии мужчин ведут себя довольно робко. В этом смысле показательны результаты наблюдений американских психологов Ф. Стродтбека и Манна оказалось, что мужчины гораздо активнее участвуют в дискуссии, предшествующей принятию решения. Другая исследовательница Е. Эриз обнаружила, что при решении дискуссионных задач в смешанных (по признаку пола) лабораторных группах мужчины являлись инициаторами *66%* всех коммуникативных актов в группе. Кроме того, в лабораторных же условиях выявлено, что в смешанных группах женщины реже становятся лидерами и проявляют меньшую склонность, чем мужчины, добиваться этой роли [8, с. 15].

Е. Холландер склонен объяснять большей компетентностью мужчин в решении групповой задачи, а также их стремлением доминировать в группе в силу наличия определенного культурного стандарта поведения, от исполнителя мужской роли ожидают и соответствующего поведения. Подобного рода стандарты весьма своеобразно преломляются в сознании людей, сказываясь, в частности, на особенностях интерпретации ими успешности действий лиц разного пола [8, с. 15].

Американский психолог Р. Раис с сотрудниками прошел следующее исследование. Вначале у курсантов военной академии были выявлены установки относительно женщин. Затем тех же курсантов для участия в лабораторном эксперименте разбили на группы из трех человек (все мужчины). Часть групп возглавлялась курсантами-мужчинами, а часть - курсантами-женщинами. В результате была зафиксирована следующая закономерность. Когда успеха в решении лабораторной задачи добивалась группа, возглавлявшаяся женщиной, члены группы приписывали успех главным образом везению. Когда же такая успешная группа возглавлялась мужчиной, считалось, что успех обусловлен в основном его личными качествами (способностями, умениями) [8, с. 16].

Опираясь на результаты эмпирических исследований, Ф. Денмарк пришла к следующему заключению: «Многие предположения, что женщины-руководители существенно отличаются от руководителей-мужчин, совершенно не подтверждаются данными. Как правило, исследования сходятся на существовании лишь одного различия, а именно большем интересе женщин к отношениям между людьми; но это следовало бы рассматривать как положительный момент с точки зрения эффективности руководства. Утверждения о половых различиях в способностях, установках, чертах личности основываются скорее на поло-ролевых стереотипах, нежели на результатах эмпирического изучения женщин-руководителей» [5, с. 110-111].

Способности

В классификации личности, разработанной М. Шоу, положена в основу организации разнородных данных, касающихся личности руководителя, способности делятся на *общие,* к ним М. Шоу относит интеллект и *специфические* (знания, умения и т. п.).

Влияние общих способностей, т. е. *интеллекта,* руководителя на эффективность его деятельности доказал американский психолог Е. Гизелли. Обследуя группы руководителей, он пришел к выводу, что отношение между интеллектом и эффективностью руководства носит криволинейный характер. Это значит, что наиболее эффективными оказываются руководители не с чрезмерно высокими или низкими показателями интеллекта, а имеющие промежуточные по степени выраженности его оценки [8, с. 17].

Полученные на основе статистических процедур, результаты исследования, сделанные гораздо позже Т. Коно аналогичны результатам полученным Гизели. Он обратил внимание на тот факт, что студенты, имевшие исключительно высокие оценки в школе и университете, поступая на службу на предприятия и фирмы, как правило, не становятся там высшими руководителями. Т. Коно объясняет это неумением таких людей налаживать коллективные действия, что в организациях является серьезнейшим препятствием при построении карьеры руководителя [8, с. 18].

Данные, которые приводились выше, отражают определенную тенденцию. Но они не означают, что тот или иной конкретный эффективный руководитель не может иметь очень высоких показателей по тестам интеллекта, обязательно оставаясь в пределах отмеченной тенденции [8 ,с. 18].

Схематически возможная цепочка связи «интеллект руководителя - эффективность руководства», включая промежуточные переменные. мотивация и опыт руководителя, поддержка его со стороны подчиненных (группы) [8, с. 18].

Б.М. Теплов показал неправомерность отнесения практического мышления к разряду низших проявлений человеческого интеллекта, пригодного будто бы для решения элементарных практических задач.

Для лучшего понимания своеобразия интеллекта руководителя необходимо выделить на основании классификации Б.М. Теплова, абсолютно несопоставимых функций, подлежащих реализации в работе руководителя (по своей направленности практических) и в учебной деятельности студента (теоретического толка). Таким образом, и разница в требованиях, предъявляемых разным составляющим интеллекта: уму практическому и уму теоретическому [8, с. 19].

Черты личности

Р. Стогдилл к числу личностных черт, обусловливающие эффективность руководства относит: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении задания, независимость, общительность. Остановлюсь несколько подробнее на каждой из перечисленных черт [8, с. 20].

*Доминантность,* в переводе с английского означает «господство», «преобладание», «влияние». Стогдилл рассматривает третье значение - влияние».

Руководителю необходимо обладать этой чертой: так как без неё невозможно эффективно руководить людьми. Но для реализации недостаточно одной только опоры на властные, должностные полномочия, «записанные» за соответствующей ролью руководителя. По мнению Г. Кунца и О'Доннела, если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, то их работоспособность будет составлять 60 - 65 процентов своих возможностей, выполнять свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство [8, с. 306].

Влияние руководителя, основывающееся на средствах социального, формально-организационного характера, должно обязательно подкрепляться влиянием, имеющим своей опорой систему психологических, неформально-организационных связей. Только в этом случае руководитель может рассчитывать на стопроцентную отдачу подчиненных [8, с. 21].

Следующей личностной чертой выделенной Стогдиллом является *уверенность в себе.* В понимании подчиненных такой начальник поддержит, защитит, явится той «спиной», которая вас прикроет. При таком руководителе легче думать о завтрашнем дне. В современном мире этот определенный психологический комфорт обеспечивает и повышает мотивацию к выполнению задания [8, с. 21].

Необходимо выделить еще на одну сторону деятельности руководителя, требующую от него не в последнюю очередь уверенности в себе. Это контакты с другими руководителями равного или более высокого ранга, ведение переговоров с ними, в том числе и контексте деловой, предпринимательской инициативы [8, с. 21].

Стогдилл уделяет внимание ещё двум родственным личностным чертам руководителя - его *эмоциональной уравновешенности и стрсссоустойчивости.* Что касается первой из них (эмоциональной уравновешенности), то можно подчеркнуть два момента. Во-первых, необходимость контроля со стороны руководителя за своими эмоциональными проявлениями. Ведь он работает в постоянном окружении людей. И со всеми из них независимо от настроения и личного расположения у него должны быть ровные, деловые отношения. Так же, эмоциональная неуравновешенность может снижать уверенность человека в своих силах, а тем самым и его деловую активность [8, с. 22].

Но ведь руководитель живой человек. Как и подчиненные, он может предаваться унынию, раздражаться, негодовать. Постоянное подавление негативных эмоциональных реакций, сдерживание их в публичной рабочей обстановке способны обернуться рядом неприятных для личности последствий - неврозами и развивающимися на их основе психосоматическими заболеваниями типа, гипертонической болезни или язвенной болезни желудка и двенадцатиперстной кишки [5, с. 115].

С эмоциональной уравновешенностью довольно тесно связана стрессоустойчивосгь личности. Стрессоустойчивостью в наши дни, необходимо обладать каждому человеку, а в большей степени руководителю, все же в разных видах деятельности требования к наличию у работника характеристики будут различными. По данным исследователя Аргайла, степень выраженности стресса у представителей разныхпрофессий обнаруживает значительные вариации. Этот факт может иметь отношение и к выраженности стресса у руководителей в различных сферах профессиональной деятельности [8, с. 23].

*Креативность.* в переводе с английского, «творческость». Но в психологическом словаре предлагается другой вариант перевода - способность к творческому решению задач».

Рассматривая понятие креативности, приходится сталкиваться с проблемой интеллекта руководителя, но не с теоретической его стороной, а практической. Рассматривая роль креативности применительно ко всему спектру реализуемых руководителем управленческих функций, тем не менее, особенно существенна эта черта в инновационной деятельности. Именно в ней руководитель выступает как творец, социальный архитектор [8, с. 25].

*Стремление к достижению и предприимчивость,* наиболее близки друг к другу. Это важнейшие атрибуты поведения руководителя в условиях рынка. В тесной связи с ними находится склонность личности к риску. Риск рассматривается Бироуном, как культурная ценность.

В стремлении к достижению отражена фундаментальная человеческая потребность в достижении цели. Изучая поведение бизнесменов по удовлетворению этой потребности. Д. Макклелланд выделил в нем ряд любопытных особенностей. Во-первых, этим людям, как оказалось, наиболее предпочтительны ситуации, в которых можно брать на себя ответственность в решении проблемы [8, с. 26].

Во-вторых, они не склонны подвергать себя слишком большому риску, а ставят перед собой достаточно умеренные цели, стараясь, чтобы риск в значительной мере был заранее просчитан и предсказуем.

В-третьих, люди, имеющие потребность в достижении цели, хотят конкретной обратной связи, информирующей их о том, насколько успешно они справляются с заданием. Возможно, поэтому они великолепно чувствуют себя в деловой жизни, она постоянно создает ситуации с четкой информацией о достижении успеха [8, с. 26].

Д. Макклелланд отмечает следующий интересный факт. Для бизнесменов, отличающихся выраженной потребностью в достижении цели, деньги сами по себе редко означают большую ценность. Гораздо чаще они важны как показатель успеха [8, с. 26].

Важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни социальной организации, в том числе при принятии ответственных решений, является *независимость.* Влияние консультантов, советы со стороны которые получал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он должен принимать сам. По мнению Кричевского, чем самостоятельнее ведет себя руководитель в управленческом процессе, тем более проявляется его независимость, что, понятно, не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег, если в нем содержится рациональное зерно. Важно, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо и поддерживал это свойство в подчиненных [8, с. 27].

Последняя рассматриваемая личностная черта - *общительность.* Нет особой необходимости доказывать, сколь важна она в деятельности руководителя, если учесть, что, по данным Д. Макклелланда, он затрачивает на общение (в виде речевой коммуникации) более трех четвертей своего рабочего времени. Считающего, что главная причина, по которой способным руководителям не удается карьера, кроется в том, что они плохо взаимодействуют со своими коллегами и подчиненными [5, с. 82-83].

Таким образом, рассмотрены ряд важных личностных черт, способствующих эффективности руководства. Человек не рождается с набором этих черт в их полном развёрнутом виде. Все они представляют собой уникальный сплав, как природных особенностей человека, так и социально-исторических условий его жизни.

Формированию этих черт в немалой степени могут способствовать и специальный психологический тренинг, и самоконтроль личности. Но главное состоит в том, чтобы у руководителя было желание самосовершенствоваться, отчетливое понимание необходимости ежедневно, строить свою личность [8, с. 29].

**1.2.1 Профессиональные качества руководителя**

Человек становится профессионалом, полноценным субъектом предметной деятельности не сразу: «движение в профессию» часто длительный и тернистый путь. С содержательно точки зрения, эта линия развития основана прежде всего на овладении человеком способами и средствами действий, представленными в совокупном человеческом опыте, культуре, формировании знаний, умений и навыков.

Исходным моментом в психологическом рассмотрении руководителя как личности является своеобразие его социального статуса, способа включения в систему социальных отношений, организацию как социальный институт. Заняв определенную ячейку в обществе, человек выполняет не только предметную деятельость, но и целый комплекс ролей по отношению к другим людям, он сталкивается со стороны других людей с социальными ожиданиями относительно способов своего поведения (нормами) социальной оценкой значимости поведения (ценностями), т.е. го поведение со стороны общества и окружающих людей *нормативно регулируется,* и в этом смысле человек является субъектом социальных отношений.

По мнению Я.Д. Левитова структура личности в ее отношениях и взаимодействии с миром включает в себя *направленность* (что человек хочет), *способности* (то, что человек может) и *характер* (то, чем человек реально стал). Характер определяется как психический склад личности, выраженный в её направленности и воле. Руководитель включается в предметную деятельность организации как специалист, обладающий квалификацией (знаниями, умения, навыки) и способностями в какой-то предмншой деятельности (отрасль производства, сфера услуг, финансы и г. п.). Поскольку управление как особая сфера деятельности руководителя все больше инструментализируется и алгоритмизируется, можно также говорить о способностях и квалификации и в отношении структурных компонентов управленческой деятельности. Общей основой развития руководителя как специалиста и как компетентного управленца являются интеллектуальные качества.

Включение руководителя в организацию как социальный институт означает, что ему делегируется право направлять действия других людей за счет своего рода «отчуждения» этого права у подчиненных. Чтобы направлять действия других людей, нужно в качестве исходного момента иметь четкую собственную направленность, «вектор» деятельности и волю эту направленность реализовать, невзирая на помехи и противодействия. Поэтому основой включения руководителя в организацию как социальный институт являются *мотивационно-волевые качества.* Наконец, включение руководителя в организацию как систему интерперсональных отношений предполагает эффективное руководство людьми, *умение общаться* и *эффективно строить отношения,* т.е. коммуникативные качества.

Таким образом, рассматривая на макроуровне три основных сферы деятельности менеджера можно выделить три основных группы профессионально важных качеств: *1)мотивационно-волевые,*

*)интеллектуальные,*

*)коммуникативные.*

С точки зрения Е.П. Ильина характерологические свойства являются основой синтеза этих разноаспектных качеств, влияя на формирование актуальных конкретных мотивов.

*Мотивационно-волевые качества.* К ним относится прежде всего мотивация достижения. Личности с высокой мотивацией достижения стремятся к предпринимательской деятельности и в рамках рациональной деятельности являются основной движущей силой общества.

Существует прямая зависимость эффективной деятельности менеджера и мотивации достижения. Например, Д. Мак-Клелланд выяснил, среди руководителей предиктором успешности является комбинация высоко выраженного мотива достижения и мотива власти при низком уровне мотивации присоединения.

Низкая мотивация присоединения объясняется тем, что руководителя при трудных решениях не должны отвлекать мысли о том, насколько эти решения понравятся окружающим.

Деятельность менеджера протекает в условиях значительных психических нагрузок и стресса. Поэтому устойчивость к стрессу рассматривается как важное качество менеджера. В работах *И. Бренгелъмана* сформулирована гипотеза устойчивости к стрессу: инициативное, ориентированное на результат (успех) и эффективное поведение редуцирует стресс (стрессоры и реакции), а неэффективное поведение (беспомощность, ошибки и г. п.) повышают стресс, причем эффективное и неэффективное поведение не являются полюсами одной и той же шкалы *(*не биполярны друг другу), так как представляют собой смеси разных паттернов поведения, чувств и когниций.4

Ориентация на результат(эффективное поведение) включает в себя вторичные факторы:

) *стремление к успеху* (ориентация на достижения, стремление обладать, решительность, доверие к себе):

) *осторожность* (добросовестность, внимание, точность, признание со стороны окружающих):

) *самоопределение* (свобода, самоопределение, открытость):

) *социальную компетентность* (контактность, разговорчивость, общительность, готовность к обсуждению, сила убеждения, аттрактивность, обаяние, дружественное отношение организации, уверенная манера держать себя);

) *контроль гнева* (спокойствие, самообладание, готовность к разрешению конфликтов, низкий уровень раздражительности).

*Интеллектуальные качества.*

Деятельность руководителя достаточно сложна, многообразна и многоаспектна, ее операциональный состав плохо изучен и не охватывается современными психометрическими моделями интеллекта. Концептуальный уровень деятельности менеджера (его описание дано выше) по существу в большей мере связан с креативностью, чем с уровнем психомотримеского интеллекта. Согласно гипотезе *Е. Торранса,* при IQ ниже 115-120 баллов креативность и интеллект сливаются в один фактор, при IQ выше 120 баллов креативность и интеллект становятся независимыми факторами. Таким образом, уровень психометрического интеллекта является пороговым фактором: при низком уровне интеллекта снижается результативность руководителя в нестандартных ситуациях и эффективность работы в изменяющихся условиях (неристриктивные ситуации, изменения в деятельности как следствие карьерных продвижений). В го же время высокий уровень психометрического интеллекта сам по себе не гарантирует высоких результатов деятельности руководителя.

С точки зрения *Г. Купца* и *С.О. Донне.ш,* успешный руководитель должен обладать выраженными умственными способностями, способностью к логическому анализу, иметь желание руководить, быть общительным и честным.

Наиболее профессионально значимые качества:

*выраженная способность к стратегическому планированию;*

*принятие оптимальных и своевременных перспективных решений* о выделении и распределении работников и ресурсов;

*стремление увеличить число своих обязанностей за.* счет расширения масштабов деятельности или в результате перехода на работу более высокого уровня:

*умение принимать решения творчески и рационально в условиях повышенного риска:*

*исключительная уверенность в собственных силах:*

*стремление иметь значительные права и нести большую ответственность:*

*смелое принятие решений,* требующих определенных жертв;

*стремление к самообучению в контактах и общении:*

*склонность к интуитивному предвидению и абстрактному анализу* хода развития сложных процессов и критических ситуаций: *отношение к работе как к главной ценност*и, в которую вкладываются все способности и силы;

*концентрация внимания на решении проблемы,* не на выявлении виновников, желание работать с подчиненными, которые не боятся риска и умеют принимать самостоятельные решения;

*собственническое отношение к реализуемым идеям и результатам их внедрения.*

*Нельзя не отметить при наличии таких профессиональных качеств у руководителя значительно возрастает уровень эффективности его деятельности. Увеличивается порог толерантности к стрессовым ситуациям. Возрастает удовлетворённость результатами труда у подчинённых. Снижается конфликтность.*

*Коммуникативные качества.*

Коммуникативные ресурсы руководителя проявляются прежде всего в присущем ему стиле руководства. Предпочитаемый стиль руководства, в свою очередь, в немалой степени связан с представлениями руководителя о том, кто есть его подчиненный.

Предпочтение определённого стиля руководства зависит от характерологических особенностей, так экстерналы предпочитают директивный стиль руководства, а интерналы - партиципаторный стиль.

Среди коммуникативных качеств Никифоров выделяет особо важные для деятельности руководителя:

 *Способность к кооперации и групповой работе* (рефлексия картины самого себя и своих действий, забота о развитии собственных способностей, ответственное перед самим собой выражение своих идей, интересов и чувств по отношению к окружающему миру, помощь и поддержка окружающих, умственная подвижность и открытость новым идеям, готовность экспериментировать и учиться, общая позитивная установка к групповой работе).

 *Поведенческие ориентации при разрешении конфликтных ситуаций.*

 *Социальная компетентность при реализации своих целей в ситуации конкуренции с партнером по интеракции.*

В работах *Р. Эванса, П. Рассела* указывается на необходимость обладания эффективным руководителем развитыми творческими способностями. Также установлены взаимосвязи между эффективностью руководства и коммуникативными характеристиками - общительностью, уровнем эмпатии. Значительное внимание Р.Л. Кричевский уделяет и возможностям руководителя по самоуправлению (стремление к достижениям, склонность к риску, способность длительное время находиться в ситуации неопределенности, стрессоустойчивость. ответственность)*.* По результатам многих исследований утверждается существование зависимости между успешностью руководителя и ансамблем его личностных свойств. Так. *Р. Стогдилл* пишет о взаимосвязи эффективного руководства с интеллигентностью, образованностью, надежностью, ответственностью, участием в общественной жизни и социально-экономическим статусом.

**руководство лидерство личность коллектив**

**2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

*Тема исследования*: Социально-психологические особенности личности руководителей высшего звена.

*Объект исследования* - личности руководителей высшего звена.

*Предмет исследования* - Социально-психологические особенности личности руководителей высшего звена

*Цель исследования* - выявление социально-психологических особенностей личности мужчин руководителей высшего звена.

*Гипотеза исследования* - предполагается, что руководители высшего звена обладают особыми социально-психологическими характеристиками личности, наличие которых так же способствуют достижению руководящей должности.

Тип исследования по классификации Р.С. Немова - эмпирическое описательное исследование.

В исследовании приняли участие 40 мужчин, занятых на государственной службе.

Тип исследования по классификации В.В. Столина А.Г. Шмелёва:

1. по направлению - научно-познавательный;

2. по цели - констатирующий;

. по методическому подходу - объективное исследование;

. по условиям проведения - естественный эксперимент;

. по объекту исследования - рассмотрение личности как субъекта социальной деятельности и системы межличностных отношений;

. по форме проведения - исследование с использованием невербальных средств;

. по технической оснащённости - использование бланковых средств;

**2.1 Описание методики**

СМИЛ - стандартизированный многофакторный метод исследования личности [39]. Представляет собой модификацию теста MMPI, созданного в 1942- 1949гг. в целях профессионального отбора летчиков во время Второй мировой войны. Авторы - американские психологи И. Маккинли и С. Хатэуэй. Высокая надёжность методики, наличие шкал достоверности и полифакторный характер интерпретации создали базу для широкой популярности этой методики в разных странах мира. Многолетний опыт изучения личностных свойств в разных профессиональных группах показал, что данные методики СМИЛ могут оказать значительную помощь при выявлении устойчивых профессионально важных личностных свойств. В работе практического психолога данные СМИЛ помогают понять причины некоторых поворотов в судьбе конкретного человека, напрямую связанных с его индивидуально-личностными особенностями, характером, стилем общения с окружающими, с его способностью к самореализации. В работе социологов на основании данных СМИЛ, полученных в результате анализа усреднённых результатов групповых, популяционных и других масштабных исследований, возможности методики позволяют с высокой надёжностью прогнозировать пути, по которым может реализоваться эмоциональная напряжённость людских масс разных этнических групп и целых регионов страны, а также дает представление о национальных особенностях. А это проблема уже не отдельных судеб, а судьбы народа или государства. Кроме того, методика уже получила широкое распространение среди психологов, социологов, педагогов и врачей, занимающихся семейным консультированием, изучением кадровых резервов, психологической совместимости, проблемой менеджмента, спортивной психологии, в юриспруденции, в армии, в военной и гражданской авиации, в системе МВД, в центрах занятости населения, в сферах общего и высшего образования [39, с. 10].

Адаптация и рестандартизация MMPI в отечественных условиях проводилась автором в течение 1968 - 1984 гг. После всех изменений результаты обследования более тысячи лиц, представленных в виде равноценно подобранных групп по полу и возрасту, по образовательному уровню и виду профессиональной занятости, были введены в компьютер. Статистическая обработка данных и сравнительный анализ результатов психодиагностического исследования с данными объективного наблюдения (подчас - многолетнего) подтвердили надежность методики и широкий спектр её возможностей, особенно в сфере изучения индивидуально-личностных свойств. Методика представляет собой книжечку-буклет, содержащую 566 вопросов-утверждений. Если ответы получены на все 566 вопросов-утверждений (полный вариант), то в результате выявляется профиль СМИЛ, который дает при интерпретации портрет личности и показатели почти 200 дополнительных шкал, играющих уточняющую и второстепенную роль. Сокращенный вариант содержит 398 вопросов-утверждений. Перевод текста проводился с помощью квалифицированных филологов, хорошо знающих тонкости словоупотребления и построения фраз, идиоматических выражений и афоризмов как в английском (американском), так и в русском языке. Совершенствование перевода проводилось 9 раз после очередных апробаций теста на различных континген-тах отечественной популяции. Реадаптация методики сводилась в основном не столько к точности перевода, сколько к адекватности пунктов опросника в отношении искомых психологических феноменов, на выявление которых направлены утверждения методики [39, с. 12].

Интерпретация профилей СМИЛ базируется на разработанной автором теории ведущих тенденций, лежащей в её основе типологии индивидуально-личностных свойств. Согласно этой теории личность рассматривается как единство биологического, психологического и социального факторов. Генетически унаследованные качества являются основой темперамента. Характер человека формируется в процессе взаимодействия врожденных, базисных свойств с влияющими факторами окружающей среды. В сложной структуре характерологических свойств основными являются параллельно развивающиеся и взаимно влияющие друг на друга такие подструктуры, как эмоции, мотивация, особенности интеллектуальной сферы, стиль межличностного поведения. Формирование личности не является пассивным процессом интериоризации культурно-исторического опыта социума. Иначе личность представляла бы собой лишь социально желательную модель поведения, лишенную индивидуальности. Ведущие индивидуально-типологические тенденции пронизывают все уровни целостной личности и проявляются на всех уровнях её развития. Именно этим обусловлена индивидуальная избирательность человека в выборе профессиональной деятельности, сферы интересов, круга общения и вида социальной активности. Личностные свойства не столько прививаются, сколько развиваются, уходя корнями в генетически переданные индивидные свойства. Изучая базисную структуру, мы исследуем тот фундамент, который предшествует формированию более высоких уровней личности. Обработка результатов опроса производится путем последовательного наложения ключей, каждый из которых соответствует той или иной шкале профиля (или дополнительной шкале).

Шкал профиля - тринадцать: 3 шкалы достоверности и 10 базисных шкал.

После коррекции сырых баллов определенными долями шкалы коррекции К - получаются стандартные баллы Т.

-я шкала - шкала невротического сверхконтроля, 2-я - пессимистичности, 3-я - эмоциональной лабильности, 4-я - импульсивности, 6-я - ригидности, 7-я - тревожности, 8-я - индивидуалистичное, 9-я - оптимистичности,5-я- шкала «мужественности - женственности», 0-я - шкала социальной интроверсии [39].

В нашем исследовании мы использовали также 6 дополнительных шкал: толерантность к стрессу, лидерство, доминирование, шкала доминирования, черта ответственности, соперничество.

*План исследования:* испытуемым был предложен пакет, содержащий регистрационный лист, сам опросник и инструкцию к нему (см. Приложение).

При проведении исследования были соблюдены этико-психологические нормы и требования.

*Обработка результатов:* количественный и качественный анализ полученных результатов.

*Этапы обработки полученных данных.*

*Первый этап:* подсчет сырых баллов каждого испытуемого по 13 базисным шкалам, перевод их в Т-баллы, коррекция 1,4,7,8 и 9 шкал. Сведение результатов в таблицу.

***Таблица 1.*** Основные шкалы СМИЛ. Т-баллы. Средние показатели.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Выборка** | **Название шкалы** | | | | | | | | | | | | |
|  | **L** | **K** | **F** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **0** |
| ***Мужчины -руководители*** | 38,7 | 49,8 | 49,3 | 62,9 | 60,3 | 78 | 66,7 | 71,5 | 62,2 | 68,7 | 105,6 | 83,8 | 77,5 |

Шкала L - шкала лжи;

Шкала F - шкала достоверности;

Шкала K - шкала коррекции;

Шкала 1 - шкала невротического сверхконтроля;

Шкала 2 - пессимистичности;

Шкала 3 - эмоциональной лабильности;

Шкала 4 - импульсивности;

Шкала 5 - шкала «мужественности - женственности»;

Шкала 6 - ригидности;

Шкала 7 - тревожности;

Шкала 8 - индивидуалистичности;

Шкала 9 - оптимистичности;

Шкала 0 - шкала социальной интроверсии.

*Второй этап:* подсчет сырых баллов каждого испытуемого по 6 дополнительным шкалам, перевод их в Т-баллы. Сведение результатов в таблицу.

***Таблица 2.*** Дополнительные шкалы СМИЛ. Т-баллы. Средние показатели.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Выборка** | **Название шкалы** | | | | | |
|  | **ЧО** | **С** | **ДМ** | **Л** | **ТС** | **Д** |
| ***Мужчины - руководители*** | 88,2 | 64 | 70,9 | 83,5 | 71,6 | 49,3 |

ЧО - черта ответственности;

С - соперничество;

ДМ - шкала доминирование;

Л - лидерство;

ТС - толерантность к стрессу;

Д - доминирование.

*Третий этап:* применив метод Пустыльника и Плохинского проверим нормальность распределения полученных результатов.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **А** | **Е** | **Акр** | **Екр** | **mа** | **mе** |
| **L** | -0,00362 | 0,38063 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **K** | -0,84332 | -0,6807 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **F** | 0,97782 | 0,36986 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 076 |
| **1** | 0,34077 | 0,24589 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **2** | 1,42032 | 1,35698 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **3** | 0,61284 | -0,45236 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **4** | 0,53979 | -0,4861 | 0,36 | ,322 | 0,38 | 0,76 |
| **5** | 0,1393 | -0,8326 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **6** | 0,72109 | 0,19993 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **7** | 0,28777 | -0,2668 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **8** | 0,39236 | -0,1077 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **9** | 0,36759 | -0,3721 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **0** | 0,3487 | -0,8395 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **ЧО** | -0,58964 | 0,25863 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **С** | -0,35204 | -0,45232 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **ДМ** | -0,4894 | -0,8967 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **Л** | -0,1259 | 0,69855 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **ТС** | -0,3659 | -0,14785 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |
| **Д** | 0,75298 | -0,5823 | 0,36 | 3,22 | 0,38 | 0,76 |

Распределение данного признака не отличается от нормального.

*Четвертый этап:* построение профиля личности мужчин - руководителей.

***График 1.*** Профиль личности мужчин - руководителей. Базисные шкалы.



Будучи пиком (62,9) по шкале невротического сверхконтроля в профиле, она выявляет мотивационную направленность личности на соответствие нормативным критериям, как в социальном окружении, так и в сфере физиологических функций своего организма. Подавление спонтанности, сдерживание активной самореализации, контроль над агрессивностью, гиперсоциальная направленность интересов, ориентация на правила, сверхответственность, сочетающаяся с тенденцией к избеганию серьезной ответственности из страха не справиться.

Инертный, догматический с опорой на существующие расхожие точки зрения, правила и инструкции, такой стиль мышления соответствует данной шкале.

В межличностных отношениях отмечается высокая требовательность как к себе, так и к другим в плане соответствия моральным критериям социума. Эмоциональная сфера отличается противоречивым столкновением сдержанности и раздражительности, что создает смешанный тип реагирования. Гиперсоциальность установок выглядит как фасад, за которым скрываются брюзгливость, раздраженность.

По данным графика можно отметить значительное повышение профиля по шкале эмоциональной лабильности, что свидетельствует о неустойчивости эмоций и конфликтное сочетание разнонаправленных тенденций: высокий уровень притязаний сочетается с потребностью в причастности к интересам группы, эгоистичность - с альтруистическими декларациями, агрессивность - со стремлением нравиться окружающим.

Отмечается выраженная способность к легкой вживаемости в различные социальные роли.

В ситуации стресса лицам с высокой шкалой эмоциональной лабильности свойственны выраженные вегетативные реакции. Защитные механизмы проявляются двояким путем: I) вытеснение из сознания той негативной информации, которая является конфликтогенной; 2) трансформация психологической тревоги на организменном (биологическом) уровне в функциональные нарушения. Эти механизмы, дополняя друг друга, создают почву для психосоматических расстройств.

Заметным повышением профиля по шкале тревожности, с учетом нормативного разброса выявляет преобладание пассивно-страдательной позиции, неуверенность в себе и в стабильности ситуации, высокую чувствительность и подвластность средовым воздействиям. Но по результатам показателей данного профиля личности мужчин - руководителей, можно сделать вывод, что пассивно - страдательная позиция не является доминирующей.

Превалируют мотивация избегания неуспеха, сенситивность, установка на конгруэнтные отношения с окружающими, зависимость от мнения большинства. Ведущими потребностями является избавление от страхов и неуверенности, уход от конфронтации.

Характерологически люди данного типа отличаются развитым чувством ответственности, совестливостью, обязательностью, скромностью, повышенной тревожностью в отношении мелких житейских проблем. Им свойственны эмпатийность, выраженная зависимость от объекта привязанности и любой сильной личности.

Каждая базовая шкала СМИЛ выявляет тот или иной механизм трансформации тревоги, тот или иной вариант защитного механизма. Повышение профиля по 1-й шкале выявляет усиление невротического самоконтроля и схематизацию тревоги, т. е. биологический способ зашиты.

Значительное завышение пика (105,6Т) по шкале индивидуалистичности в профиле, имеющем нормативные показатели по другим шкалам, она выявляет обособленно-созерцательную личностную позицию, аналитический склад мышления, склонность к раздумьям превалирует над чувствами и действенной активностью.

Чаще преобладает абстрактно-аналитически и стиль восприятия. При хорошем интеллекте личности данного типа отличаются творческой ориентированностью, оригинальностью высказываний и суждений, своеобразием интересов и увлечений.

Наблюдаются определенная избирательность в контактах, независимость взглядов, склонность к абстракции. Выявляется выраженная потребность в актуализации своей индивидуалистичности.

Личностям этого круга труднее адаптироваться к обыденным формам жизни. Индивидуальность у них настолько выражена, что прогнозировать их высказывания и поступки, сравнивая с привычными стереотипами, фактически бесполезно.

Профиль с ведущими 8-й и 7-й шкалами (выше 70Т) выявляет внутреннюю напряженность, тревожность, нервозность, склонность к бесконечному, часто бесплодному, обдумыванию каких-либо проблем.

Повышение пика (83,8Т) по шкале оптимистичности в профиле, отражает активность позиции, высокий уровень жизнелюбия, уверенность обследуемого в себе, позитивную самооценку, высокую мотивацию достижения, однако ориентированную в большей степени на моторную подвижность и речевую сверхактивность, нежели на конкретные цели.

В ситуации стресса лица с ведущей шкалой оптимистичности и шкалой индивидуалистичности в профиле проявляют избыточную, но не всегда целенаправленную активность, при этом могут подражать авторитетной лидирующей личности.

Анализ показателей профиля личности по базовым шкалам показал, что у данной категории руководителей доминируют качества, которые способствуют активному достижению руководящей должности и эффективной реализации свои способностей. Об этом свидетельствует сочетание пиков в профиле, Значительное завышение пика (105,6Т) по шкале индивидуалистичности выявляет обособленно-созерцательную личностную позицию, аналитический склад мышления, склонность к раздумьям превалирует над чувствами и действенной активностью и значительным повышением профиля по шкале эмоциональной лабильности, что свидетельствует о неустойчивости эмоций и конфликтное сочетание разнонаправленных тенденций: высокий уровень притязаний сочетается с потребностью в причастности к интересам группы, эгоистичность - с альтруистическими декларациями, агрессивность - со стремлением нравиться окружающим. Противоречивость личностной позиции также может указывать на возникающие внутриличностные конфликты, которые в свою очередь могут привести как к развитию личности и снижению уровня ригидности, так и к неврозам. Полную картину личностных качеств мужчин - руководителей возможно описать более объективно с учетом показателей по дополнительным шкалам.

***График 2.*** Профиль личности мужчин - руководителей. Дополнительные шкалы.



1 - толерантность к стрессу;

- лидерство;

- шкала доминирование;

- соперничество;

- черта ответственности;

- доминирование.

Помимо базисных шкал были использованы ряд дополнительных шкал, для получения более полной информации относительно предмета нашего исследования. Дополнительные шкалы используются двояким образом: во - первых, для изучения степени выраженности того признака, который эта шкала выявляет; во - вторых, как дополнение или уточнение к основному личностному профилю.

На графике видно, что ведущими пиками на профиле являются шкала лидерство с пиком (83,5Т) и шкала черта ответственности с пиком (88,2Т). С уверенностью можно утверждать, что завышенные лидерские позиции способствуют данной категории испытуемых, т.е. мужчин - руководителей высшего звена к успешному достижению руководящей должности и наиболее эффективно реализовывать себя, как руководитель. Также четко прослеживается тот факт, что уровень ответственности у руководителей завышен вполне обоснованно и по объективным причинам. Так любой руководитель в силу занимаемой должности несёт персональную ответственность не только за себя, за вынесенные решения, но и за персонал, который находится в его подчинении, за морально-психологический климат в коллективе, организацию труда.

Нельзя не отметить тот факт, что показатели по шкалам толерантность к стрессу (71,6Т) и шкала доминирования (70,9Т), показатели незначительно завышены, в связи с этим можно отметить, что такие качества, как устойчивость к стрессу, доминирование является неотъемлемыми качествами руководителя, как уже отмечалось ранее, показатели по этим шкалам гармонично сочетаются с ведущими пиками профиля. Лидерские позиции наиболее устойчивы в сочетании с личностным качеством руководителя, как доминирование, а также с нормативными показателями по шкале соперничество (64Т).

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1 Парыгин Б.Д. Руководство и лидерство. Л.: В кн. Руководство и лидерство, 1973.-312с.

Дубовская Е.М. Кричевский Р.Л. Психология малой группы. М.: Моск. ун-та, 1991.-430с.

Социальная психология: Хрестоматия: Учеб. пособие для студентов вузов/Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомадрицкая.- М.: Аспект Пресс, 1999.-475с.

Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14. Психология, 1980, № 4. 385с.

Кричевский Р.Л., Рыжак М.М. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1985.-354с.

Кричевский Р.Л Современные тенденции в исследовании лидерства в американской социальной психологии. - Вопросы психологии, 1977, № 6, с.3-4

Понаморёв Л.Н., Ковалёва Г.А. Эффективность труда руководителя. М.: Мысль, 1988.-316с.

Кричевский Р.Л. Если вы руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1998.-400с.

9 Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. Изд-во Ленинград. ун-та, 1986.-172с.

Никифоров Г.С. Психология менеджмента.- СПб.: СПБунт, 2000.-572с.

Бёрн Ш. Гендерная психология.- СПб.: Прайм- Еврознак, 2002.-320с.