

ББК Ю952.18 + Ч481.2 + Ю937

УДК 159.922 + 316.6 + 378

Н. И. Иоголевич

ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ ВЫСШЕГО УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ: АВТОНМНОСТЬ И ИНТЕГРИРОВАННОСТЬ ПОДСИСТЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ

Ключевые слова: индивидуальность; профессионально важные качества; менеджер.

Резюме: в статье анализируются особенности личности и характера, индивидуальные качества менеджеров высшего уровня управления – антикризисных управляющих. Показано, как на основе технологии Assessment Center возможно выявить уровень развития профессионально важных качеств менеджеров, определить взаимосвязи этих качеств и факторное отображение структуры индивидуальности. Особое внимание уделяется наиболее важным блокам профессиональных качеств: мыслительным, организационным, коммуникативным, личностным. Дается объяснение выявленным особенностям структуры индивидуальности руководителей высшего звена.

Центральное место в современной психологии управления занимает фигура менеджера – его деятельность, его индивидуальность, поскольку очевидно, что конкурентоспособность и эффективность работы организации в первую очередь 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 в профессиональной деятельности менеджера первостепенными становятся его личностные особенности, влияющие на результативность осуществления им социально-психологических функций и на эффективность управления организацией. Несмотря на то что психологические особенности деятельности менеджера (руководителя), свойства его личности широко изучаются, данная проблема представлена в большей степени в зарубежном опыте и недостаточно изучена в условиях современной российской реальности. Практически отсутствуют работы, в которых обсуждается формирование личности менеджера в процессе профессиональной подготовки, а также дальнейшего профессионального становления. Причина в том, что управление как вид деятельности в нашей стране еще всего два десятилетия назад рассматривалось как «вторая профессия», дополняющая чаще всего инженерное, экономическое или юридическое образование. Однако профессиональное бизнес-образование нуждается в специальных знаниях, без которых невозможно сформировать профессиональный класс менеджеров, а также саму систему менеджмент-образования.

Принято считать, что успешное исполнение любой профессиональной деятельности требует от человека наличия ряда необходимых характеристик – профессионально важных качеств (ПВК). Эти качества, с одной стороны, являются предпосылкой профессиональной деятельности, а с другой – они могут совершенствоваться в ходе деятельности, являясь ее новообразованием. Человек может обладать ими потенциально и развивать в течение времени

или компенсировать их отсутствие за счет привлечения других внешних или внутренних ресурсов. В процессе освоения и выполнения деятельности психологические качества личности постепенно профессионализируются, образуя своеобразную структуру. Хотя все ПВК многофункциональны, каждая профессия предполагает свой комплекс этих качеств [4, 17].

Для успешности овладения и осуществления деятельности особое значение имеет не столько уровень выраженности отдельных профессионально важных свойств личности, сколько характер взаимосвязи между ними. Психологические исследования показали, что одинаковый уровень развития отдельно взятых качеств может встречаться как в группах эффективных, так и неэффективных руководителей. Всякое качество или свойство личности руководителя оказывается специфически связанным с целым рядом других свойств, которые образуют комплексы свойств (симптомокомплексы), или подструктуры личности. Эффективность руководства во многом зависит от того, как организованы качества личности в подструктуры. Для прогнозирования успешности деятельности важно знать не только, какими качествами обладает руководитель, но и как эти качества связаны между собой, какие симптомокомплексы они образуют. Поэтому внимание исследователей направлено на поиск интегральных образований личности руководителя [15, 17].

Основываясь на вышеизложенном, мы посчитали необходимым провести исследование с целью выявления и особенностей структуры индивидуальности современных топ-менеджеров с разным уровнем выраженности ПВК.

В качестве диагностического инструментария была использована процедура Центра оценки (технология Assessment Center). Данная процедура эмпирически проверена на надежность и валидность [2], она активно используется как для научных исследований [1, 8, 10, 11, 16], так и в практических целях, при психологической диагностике менеджеров [13]. Программа центра оценки включала следующие методы: специальные упражнения (организационный тест); групповые упражнения («Знакомство», «Групповая дискуссия», «Доклад»); психологические тесты (МВТИ, CPI, КОТ). При обработке индивидуальной информации, полученной в ходе диагностики, проводилась как индивидуальная, так и групповая работа. Результаты тестов оценивались специалистами-диагностами. Такую же предварительную индивидуальную оценку осуществляли специалисты, обрабатывающие результаты специальных упражнений. Причем для повышения объективности оценки психодиагностов и экспертов были использованы строгие методики оценивания. Результаты групповых упражнений первоначально обобщались в группах фасилитаторов и наблюдателей, которые сопоставляли результаты поведенческой диагностики, уточняли и сравнивали между собой увиденные факты, формировали гипотезы о степени проявления оцениваемых качеств. Затем проходило итоговое обсуждение, на котором обобщались результаты оценки по различным процедурам, после чего выставлялись окончательные оценки изучаемых качеств по стандартизированной семибалльной шкале. Уровень развития каждого качества определялся комплексно, на основе сопоставления результатов, полученных по нескольким процедурам.

Система критериев оценки была специально разработана в соответствии со спецификой деятельности руководителей высшего звена – антикризис-

ных управляющих. Поэтому она содержит следующие показатели ПВК: системность мышления (М1), динамичность мышления (М2), нестандартность и гибкость мышления (М3), ориентация на конкретный результат деятельности (О1), способность планировать и проектировать (О2), руководство группой (О3), эффективность взаимодействия с людьми (К1), гибкость в общении (К2), способность к ведению переговоров (К3), обоснованность и самостоятельность в принятии решений (Л1), мотивация к достижению (Л2), готовность к изменениям (Л3).

По результатам стандартных оценок перечисленных качеств давалась психологическая рекомендация: безусловно рекомендован, рекомендован, может быть рекомендован, что означало высокий уровень (1 категория), средний уровень (2 категория) и низший уровень, что фактически означало, что данный кандидат по результатам психологической диагностики не рекомендуется для работы в качестве антикризисного управляющего.

Исследование (в рамках программы «Психологическая оценка антикризисных управляющих») проводилось с 1999 г. по 2003 г., в нем приняли участие 187 человек, из них высшая категория была присвоена 66 кандидатам, 112 получили оценку «рекомендован», а 9 – «может быть рекомендован». Поскольку низкую оценку получило менее 5% участников эксперимента, из дальнейшего анализа эту группу мы исключили.

Параметрический анализ различий по t-критерию Стьюдента показал, что две группы антикризисных управляющих (АУ), которые мы условно будем называть «группа 1» (безусловно рекомендованные) и «группа 2» (рекомендованные), значительно отличаются по всем 12 показателям.

Для выявления особенностей индивидуальности управляющих разных групп был проведен корреляционный и факторный анализ. Результаты корреляционного анализа графически представлены на рис. 1–4, где показаны уникальные связи, присущие только данной группе, и универсальные связи, имеющиеся в обеих группах. Для наглядности и качественного описания полученных результатов отдельно изображены зависимости между мыслительными, организаторскими, коммуникативными, личностными качествами с другими профессионально важными качествами управляющих.

Анализ позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, у обеих групп наблюдаются тесные связи внутри показателей, характеризующих мыслительные (М1, М2, М3) и коммуникативные качества (К1, К2, К3). Такой же характер связи выявлен для организаторских качеств (О1, О2, О3) у первой группы и личностных качеств (Л1, Л2, Л3) для второй. Во-вторых, у первой группы управляющих наблюдается относительная автономность подсистем профессионально важных качеств по сравнению со второй группой. Практически все связи, имеющиеся у первой группы, являются универсальными, т.е. присутствуют и у второй группы. В то же время у второй группы наблюдается достаточное количество уникальных связей между всеми исследуемыми показателями. Другими словами, у второй группы наблюдается большее число связей между всеми показателями. В-третьих, анализ универсальных связей, которые, по-видимому, и обеспечивают успешные характеристики поведения, показывает, что базовыми качествами (т.е. качествами, которые имеют наибольшее число связей с другими качествами и наибольшую значимость этих связей) являются нестандартность и гибкость мышления (М3) и мотивация к достижению (Л2).

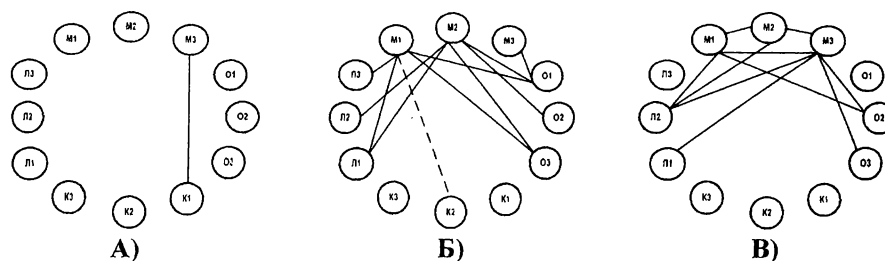


Рис. 1. Корреляционные связи показателей мыслительных качеств с другими профессионально важными качествами управляющих

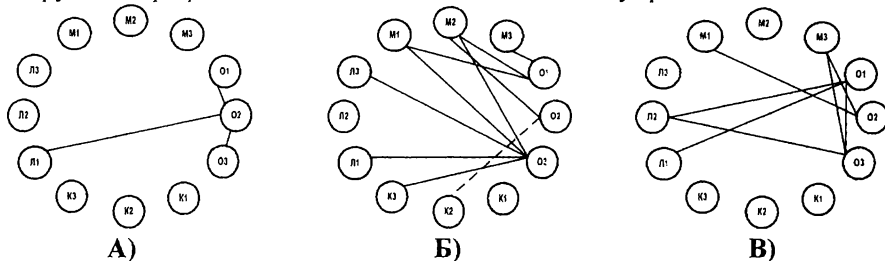


Рис. 2. Корреляционные связи показателей организаторских качеств с другими профессионально важными качествами управляющих

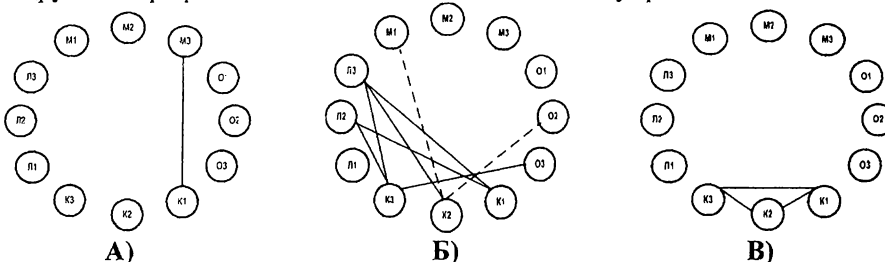


Рис. 3. Корреляционные связи показателей коммуникативных качеств с другими профессионально важными качествами управляющих

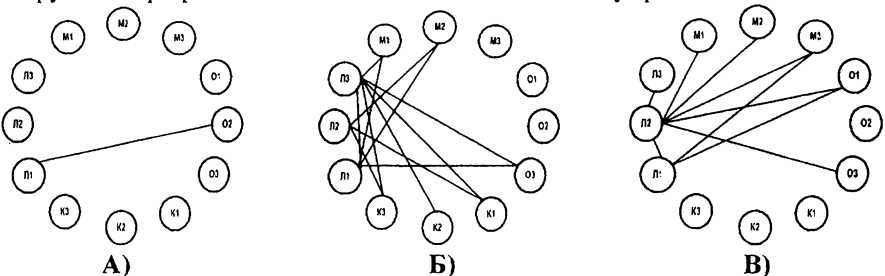


Рис. 4. Корреляционные связи показателей личностных свойств с другими профессионально важными качествами управляющих

На всех рис.:

А – уникальные связи для группы безусловно рекомендованных АУ;

Б – уникальные связи для группы рекомендованных АУ;

В – универсальные связи для обеих групп АУ

Меньшее число связей и относительная обособленность групп качеств у руководителей, получивших более высокие экспертные оценки профессиональной пригодности, не вполне согласуются с привычными представле-

ниями, когда интегрированность разных составляющих индивидуальности рассматривается как более целостная структура, позволяющая осуществлять высокую результативность в различных видах деятельности, а также более адаптивное поведение. Принято считать, что в управленческой деятельности «единство ума и личности руководителя», «сплав его воли и интеллекта» и т. п. трактуются как залог эффективных решений и успешного руководства. Однако выявленные в нашем исследовании закономерности, противоречащие расхожему мнению, получены также А. В. Карповым и его учениками, изучающими процесс принятия управленческих решений. В их работах показано, что одним из условий достаточно высокого качества управленческих решений выступает относительная автономность подсистем индивидуальных свойств субъекта, субдоминантный, а не ведущий характер функциональных связей и взаимодействий между ними. Так, автором установлено, что в подгруппе «неуспешных» руководителей степень интегрированности личностных качеств субъекта обычно в 1,5–1,7 раза выше, чем в подгруппе «успешных» [6]. Аналогичная тенденция получена и в работе М. К. Дуванской, выполненной в русле учения ИИ, где показана картина уменьшения межуровневых связей между свойствами ИИ у студентов в связи со специализацией и этапами обучения [3].

Можно дать следующее объяснение выявленной закономерности. Как известно, оптимизация управления в целом и его важного звена – процессов выбора и принятия управленческого решения – выступает объективно наиболее значимым аспектом обеспечения эффективной работы руководителей [9]. Особенности личностной организации процесса выбора отражены в ряде общих положений теории решений. В автономности подструктур индивидуальности (в частности, когнитивных и личностных) проявляется общая известная в теории решений закономерность. Согласно ей, чем в меньшей степени когнитивные механизмы выработки решений подвержены «деформирующему» влиянию со стороны любых иных, внекогнитивных факторов, тем эффективнее, «рациональнее» сами решения. Эта закономерность подробно рассмотрена в таких фундаментальных школах теории решений, как теория «ограниченной рациональности» Г. Саймона [14] и теория «познавательных уклонов» А. Тверского и Д. Канемана [18]. Более того, считается, что именно мера и «чистота» представленности в общем процессе решения собственно когнитивных процедур механизмов, процессов и свойств субъекта вообще является главным условием рационального и, следовательно, эффективного решения. Наоборот, любое возмущающее воздействие со стороны внекогнитивных факторов приводит к «отходу от рациональности в выборе» (Г. Саймон), к возникновению «когнитивных уклонов» и к «деформациям рационального выбора» (А. Тверский). Последние, как показано в теории решений, являются двойными – ситуативными (обусловленными негативным влиянием параметров ситуации) и личностными (обусловленными стабильным влиянием личностных свойств субъекта выбора). Чем в большей степени они выражены, тем ниже эффективность решений [6].

В свете сказанного вполне очевидно, что подобное влияние как раз и должно проявляться в наличии устойчивых и значимых функциональных связей между когнитивными и остальными качествами индивидуальности. Чем больше таких связей, тем более субъективны, но менее рациональны и менее эффективны решения. И наоборот, невыраженность взаимосвязей ког-

нитивных с другими качествами индивидуальности, их функциональная автономия является предпосылкой для рациональных, эффективных решений.

Для более полного понимания структуры индивидуальности антикризисных управляющих мы прибегли к факторному анализу. Факторные нагрузки для обеих групп управляющих представлены в таблице.

Как видим, структура индивидуальности «безусловно рекомендованных» АУ включает в себя четыре значимых фактора. В первый фактор с наибольшими факторными весами входят системность мышления (0,778), динамичность мышления (0,686), нестандартность и гибкость мышления (0,621), способность планировать и проектировать (0,547). Этот фактор обозначен нами как «мыслительные способности» руководителя. Во второй фактор, получивший название «коммуникативные способности», вошли эффективность взаимодействия с людьми (0,829), гибкость в общении (0,824), способность к ведению переговоров (0,699). Поскольку в третий фактор с превосходящим другие показатели весом вошла готовность к изменениям (0,915), данный фактор получил соответствующее название. В состав четвертого фактора вошли такие показатели, как ориентация на конкретный результат деятельности (0,809), руководство группой (0,597), обоснованность и самостоятельность в принятии решений (0,699), мотивация к достижению (0,569). Этот фактор назван «лидерская позиция при руководстве группой».

Таблица 1

Факторное отображение структуры индивидуальности управляющих

	Безусловно рекомендованные АУ				Рекомендованные АУ		
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
М1	778	003	-025	-005	369	-050	705
М2	686	-041	056	132	370	-023	575
М3	621	134	080	287	441	-037	461
О1	128	087	-356	809	530	041	265
О2	547	147	079	320	-116	-069	863
О3	223	114	-091	597	760	085	104
К1	138	829	073	139	048	859	-053
К2	159	824	-186	-028	-018	771	-325
К3	-165	699	232	175	076	884	066
Л1	074	100	330	699	775	063	020
Л2	398	009	311	569	649	428	277
Л3	125	063	915	-025	417	544	062
Доля объяснимой дисперсии, %	17,3	16,1	10,7	17,3	21,2	21,8	17,2

Примечание: В таблице указаны три знака после запятой, нули и запятые опущены

Таким образом, структура индивидуальности «безусловно рекомендованных» антикризисных управляющих, т.е. управляющих высшего звена, включает в себя мыслительные способности, коммуникативные способности, готовность к изменениям и лидерскую позицию при руководстве группой.

Результат факторного анализа индивидуальности руководителей, получивших оценку «рекомендован в качестве антикризисного управляющего»,

выявил три значимых фактора. В первый фактор – «лидерская позиция при руководстве группой» – вошли ориентация на конкретный результат деятельности (0,530), руководство группой (0,760), обоснованность и самостоятельность в принятии решений (0,775), мотивация к достижению (0,649).

Второй фактор, названный «гибкость в использовании широкого коммуникативного репертуара», вообрал в себя эффективность взаимодействия с людьми (0,859), гибкость в общении (0,771), способность к ведению переговоров (0,884), готовность к изменениям (0,544).

В состав третьего фактора, именуемого как «мыслительные способности», вошли системность мышления (0,705), динамичность мышления (0,575), нестандартность и гибкость мышления (0,461), способность планировать и проектировать (0,863).

В соответствии с выявленными наиболее значимыми показателями структура индивидуальности «рекомендованных» антикризисных управляющих, которые продемонстрировали достаточно хорошие, но в то же время более низкие оценки профессионально важных качеств по сравнению с первой группой, включает лидерскую позицию при руководстве группой, гибкость в использовании широкого коммуникативного репертуара и мыслительные способности.

Итак, структуры индивидуальности двух исследуемых групп содержат два одинаковых фактора («мыслительные способности» и «лидерская позиция при руководстве группой»), что, по-видимому, и позволяет рекомендовать их в качестве антикризисных управляющих. Однако в структуре индивидуальности управляющих более высокого уровня развития профессионально важных качеств блок коммуникативных качеств и готовности к изменениям разделены в два фактора, а у второй группы эти показатели образуют один фактор. Кроме того, различна и очередность факторов: у первой группы управляющих мыслительные способности образуют первый фактор, у а второй группы – третий.

Сами личностные свойства по своей природе таковы, что их в целом нельзя оценивать по типу «лучше – хуже». Это не оценочные (и поэтому неоднозначно интерпретируемые) параметры индивидуальности, а некоторые измерения личности, описывающие качественное своеобразие ее поведенческих проявлений. Различные полюсы этих параметров в одних ситуациях могут играть позитивную роль, в других – негативную. Следовательно, и подход к интерпретации механизмов структурирования этих качеств должен быть принципиально иным. Мера выраженности того или иного качества обуславливает определенный поведенческий инвариант реагирования на ситуации, а их совокупность в итоге определяет общий поведенческий репертуар руководителя. И чем более он разнообразен, дифференцирован, а следовательно, и более лабилен по отношению к изменяющимся ситуациям, тем эффективнее поведение менеджера.

Наконец, управленческая деятельность в целом имеет не один результативный параметр, а систему таких параметров, оценочных критериев, показателей. В частности, это качество и надежность. Последняя, как известно, определяется как вероятность поддержания нормативных параметров деятельности на допустимом уровне в течение заданного времени. Кроме того, параметр надежности предполагает устойчивость деятельности к воздействию экстремальных условий любого типа. Проведенные А. В. Карповым

исследования показали, что именно этот параметр – надежность – существенно и статистически достоверно связан с мерой общей интегрированности подсистем [5, 7]. Он определяется поэтому не их автономностью, а, наоборот, синтезированнойностью, функциональным взаимодействием. Следовательно, от величины интегрированности зависит не качество решений, а их надежность (особенно при воздействии неблагоприятных – субэкстремальных и экстремальных факторов). И наоборот, от степени автономии зависит качество, а не надежность. Поэтому, например, «жесткость» личностного контроля относится в первую очередь к сохранению качества решений на том или ином уровне; обеспечение же этого качества – функция не «жесткости» личностного контроля решений, напротив, их «свободы» от него. Кроме того, в обнаруженной закономерности проявляется и более общая тенденция к обратной связи между качеством и надежностью как двумя основными результативными параметрами.

Итак, полученная нами в ходе исследования закономерность не только получает свое объяснение, но становятся понятными и те психологические механизмы, которые ее обуславливают.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать следующие **выводы**:

1. В структуре профессионально важных качеств руководителей, оцененных как «безусловно рекомендованные», обнаружены более тесные связи между показателями, характеризующими отдельные блоки качеств: мыслительные, организационные, коммуникативные, личностные. В то же время наблюдается автономия блоков, проявляющаяся в минимальном количестве связей между показателями, относящимися к различным блокам.

2. В структуре профессионально важных качеств руководителей, оцененных как «рекомендованные» (имеющие более низкие результаты по всем показателям), также обнаружены тесные связи между показателями, характеризующими отдельные блоки качеств. Однако при этом наблюдается интегрированность указанных подсистем, проявляющаяся в большом количестве связей между разными блоками.

3. Полученный результат, несмотря на его видимую противоположность традиционной точке зрения, при которой большая интегрируемость рассматривается как одно из важных условий для успешности деятельности, в действительности не только вполне согласуется с ней, но и развивает ее. Выявленная функциональная автономия обеспечивает лабильность по отношению к изменяющимся ситуациям, выступая, таким образом, предпосылкой для рациональных управленческих решений, а значит, и эффективной управленческой деятельности в целом.

4. Базовыми качествами, которые обеспечивают успешное поведение управляющих, являются нестандартность, гибкость мышления и мотивация к достижению цели.

5. В структуре индивидуальности управляющих обеих групп присутствуют одинаковые факторы, названные мыслительными и коммуникативными способностями. На наш взгляд, именно сформированность этих качеств позволяет успешно осуществлять управленческую деятельность руководителям высшего звена управления.

Литература

1. Аксенова Е. А. Кадровый конкурс как фактор организационного развития. Дис. ... канд. психол. наук. – М., 2002. – 195 с.
2. Базаров Т. Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации. Дис. ... д-ра психол. наук. – М., 1999. – 678 с.
3. Дуванская М. К. Учебная активность в структуре интегральной индивидуальности студентов в связи со специализацией и этапами обучения. Автореф. дис. ... канд. психол. наук. – Пермь, 2005. – 23 с.
4. Зеер Э. Ф. Психология профессионального образования: Учебное пособие. – М.: МПСИ; Воронеж: МОДЭК, 2003. – 480 с.
5. Карпов А. В. Психологическая структура способности к управленческим решениям // Звезды ярославской психологии. – Ярославль. 2000. – с. 47–94.
6. Карпов А. В. Психология рефлексивных механизмов деятельности. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 424 с.
7. Карпов А. В., Пономарева В. В. Психология рефлексивных механизмов управления. – М.: ИП РАН, 2000.
8. Кирсанов М. В. Лидерский потенциал антикризисных управляющих: Дис. ... канд. психол. наук. – М., 2003. – 175 с.
9. Ларичев О. И. Объективные модели и субъективные решения. – М.: Наука, 1987. 191 с.
10. Мякушкин Д. Е. Социально-психологические аспекты комплексной оценки персонала организации. Дис. ... канд. психол. наук. – М., 1999. – 162 с.
11. Паршин М. В. Психологическое содержание деятельности арбитражного управляющего. Дис. ... канд. психол. наук. – М., 2002. – 197 с.
12. Платонов К. К. Проблемы способностей. – М., 1972, с. 72–84.
13. Психологическая диагностика в управлении персоналом. Уч. пособие для сотрудников кадровых служб / Под ред. Климова Е. А. – М.: РПО, 1999. – 183 с.
14. Саймон Г. Наука об искусственном. – М.: Мир, 1973. – 72 с.
15. Совместная деятельность: Методология, теория, практика. – М.: Наука, 1988. – С. 124–126.
16. Чистякова Е. В. Социально-психологические детерминанты эффективности управления кризисной организацией: Дис. ... канд. психол. наук. – М., 2003. – 161 с.
17. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека: Учебное пособие. – М.: Логос, 1996. – 320 с.
18. Kahneman D., Slovic P., Tversky A. Judgment under uncertainty. – Cambridge, CUP, 1982.