

Иголеви́ч Н.И.

Уральская академия государственной службы, Челябинский институт

МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ДЕТАЛИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА

В статье обосновывается актуальность решения проблемы детализации профессионально важных качеств руководителя как психологических детерминант его успешности. Показана возможность решения данной проблемы с позиции полисистемного исследования индивидуальности менеджера. Предлагается авторская модель полисистемного исследования взаимодействия «интегральная индивидуальность» – «профессионально важные качества».

В настоящее время изучению особенностей личности менеджера, разработке теоретических моделей развития личности и эффективности управленческой деятельности посвящено большое количество публикаций (В.С. Агапов, 1999; Т.Ю. Базаров, 1995, 1999, 2005; Е.М. Борисова, 1997; А.А. Деркач, 1993, 1999, 2000; А.Л. Журавлев, 1976, 1979, 1988, 2004; В.А. Карпов, 1998, 1999, 2000, 2004; Р.Л. Кричевский, 1993; В.Н. Марков, 2001; Е.Г. Молл, 1994; 2003; Г.С. Никифоров, 2000; А.П. Ситников, 1996, 1999; Ю.В. Синягин, 1996; А.Г. Шмелев, 1993; У. Беннис, 1989, 1994; М. Вудкок, Д. Френсис, 1991; Дж. Гарднер, 1990; М. ДеПре 1993; С. Кови, 1990; Б. Нанус, 1989; Д. О'Тул, 1996; Р. Стогдилл, 1972 и др.).

При этом многочисленные исследования личности руководителя чаще всего основываются на допущении, что эффективная управленческая деятельность связана с обладанием менеджером некоторым конечным множеством личностных характеристик в широком смысле слова. Типичные системы оценки руководителей, базирующиеся на данной точке зрения, описаны в работах Ф. Генова, О.В. Горлова, А.Л. Журавлева, А.И. Китова, В.Л. Марищука, Г.А. Нефедова, А.М. Омарова. Данный аналитический подход наиболее разработан и располагает значительным количеством эмпирических данных о связи между теми или иными личностными особенностями и эффективностью управления, руководства и лидерства. Именно установление стабильных качеств, определяющих эффективность деятельности, востребовано практикой и активно используется в управлении персоналом при подборе, аттестации, управлении карьерой.

Однако выделение и последующее изучение важных качеств успешного руководите-

ля необратимо приводит к противоречию (А.В. Карпов, 1998), особенно ярко проявляющемуся при изучении «субъект-субъектного» типа деятельности, в первую очередь управленческой. Так, при максимально детализированном анализе важных качеств, приближения их к базовым, первичным качествам психических процессов, свойств личности наблюдается слабая и неоднозначная связь каждого из них с параметрами деятельности в целом. Как отмечает А.В. Карпов, «выделяемые качества, хотя и сохраняют свою функциональную роль, но становятся при их детализированном способе выделения как бы неспецифичными самой деятельности, утрачивают прямые и стабильные отношения с параметрами ее эффективности. Тем самым объективно правильное и логичное «движение анализа» в сторону его углубления и детализации приводит к обратному результату – к утрате деятельностной специфичности выделяемых качеств и неоднозначности, а часто противоречивости получаемых результатов» [11, с. 73]. Если же выделяются и изучаются комплексные, обобщенные качества (А.В. Карпов называет их «кентаврическими»), которые не могут быть соотнесены ни с одним базовым и инвариантным личностным свойством, но в то же время более полно отражают специфику изучаемой деятельности (например, самообладание, предприимчивость, инициативность, требовательность, проницательность и т.п.), то они труднее всего поддаются (а чаще вообще не поддаются) строгим психодиагностическим методам, что создает принципиальные трудности практической работы с ними [там же].

Для разрешения данного противоречия мы предлагаем выделять не отдельные качества, а изучать полисистемное взаимодей-

ствие профессионально важных качеств и индивидуальных свойств менеджера, которое может быть представлено в виде модели (рис. 1). Именно особенности этого взаимодействия и позволяют прогнозировать успешность руководителя.

Рассмотрим наше представление об успешности менеджера и ее детерминантах.

Изучение психологии личности современного менеджера, психологических детерминант и механизмов его успешности требует интегрального исследования его индивидуальности. Индивидуальность понимается как авторство собственной жизни: в миропонимании, в способах поведения, в социальном поведении, в деятельности, как творческое проявление родовой сущности человека. В таком случае актуально и перспективно в качестве основополагающего подхода использовать теорию интегральной индивидуальности (В.С. Мерлин, 1996), поскольку она отражает именно такое представление индивидуальности.

Интегральная индивидуальность (ИИ) – это целостная характеристика индивидуальности человека, динамическая, саморазвивающаяся и самоактуализирующаяся система, обеспечивающая приспособление человека к среде. В системе ИИ выделяют несколько иерархических уровней индивидуальных свойств: от биохимических до социального статуса в группе и в обществе. Главными характеристиками ИИ выступают ее иерархичность, многоуровневость, телеологический и каузальный типы детерминации, жесткость однозначных и гибкость многозначных связей между индивидуальными свойствами. В качестве опосредующего звена между разноуровневыми свойствами выступают опосредующие звенья, ведущим из которых является организация деятельности и жизнедеятельности. Развитие ИИ происходит через разрывывание индивидуальных свойств в процессе их созревания и появления новых связей (внутриуровневых и межуровневых) [13].

Таким образом, свойства интегральной индивидуальности, с одной стороны, достаточно детализированы и доступны для исследования психодиагностическими методами, а с другой – представляя собой интегральную индивидуальность, они дают ответ на другой

методологически важный вопрос, который позволяет понять детерминанты эффективности управленческой деятельности: как организованы качества в подструктуры.

В то же время именно обобщенные качества образуют прямые и стабильные отношения с параметрами эффективности управленческой деятельности. В нашей схеме они обозначены как профессионально важные качества.

Система профессионально важных качеств представляет собой целостное многокомпонентное образование. Психологическую структуру ПВК менеджера образуют разнообразные компоненты четырех своеобразных блоков качеств. На основе анализа литературы, участия в консультационной и экспертной деятельности в области психологической диагностики персонала при подборе, оценке, аттестации руководителей (конкурс федеральных инспекторов, программы по формированию кадрового резерва в политические партии для работы на местах, психологическая оценка антикризисных управляющих; аттестационная и конкурсная комиссии на замещение вакантных должностей и включение в кадровый резерв Главного управления Федеральной регистрационной службы по Челябинской области, конкурсная комиссия по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ), а также взаимодействия с руководителями по поводу оценки, аттестации и карьерного продвижения сотрудников организации, в том числе и управленческого состава, нами были выделены четыре блока профессионально важных качеств, образующих систему ПВК менеджера.

К первому блоку мы отнесли качества, характеризующие профессиональную направленность руководителя. В него вошли общий показатель осмысленности жизни, мотивация достижения и два базовых показателя самоактуализации личности – компетентность во времени (целостное видение своей жизни) и поддержка (степень независимости ценностей субъекта от воздействия извне). Субъективное переживание *осмысленности жизни*, как утверждает Д.А. Леонтьев, связано с осознанием ответственности за результаты своей деятельности [12]. Осмысленность жизни личности не является внут-

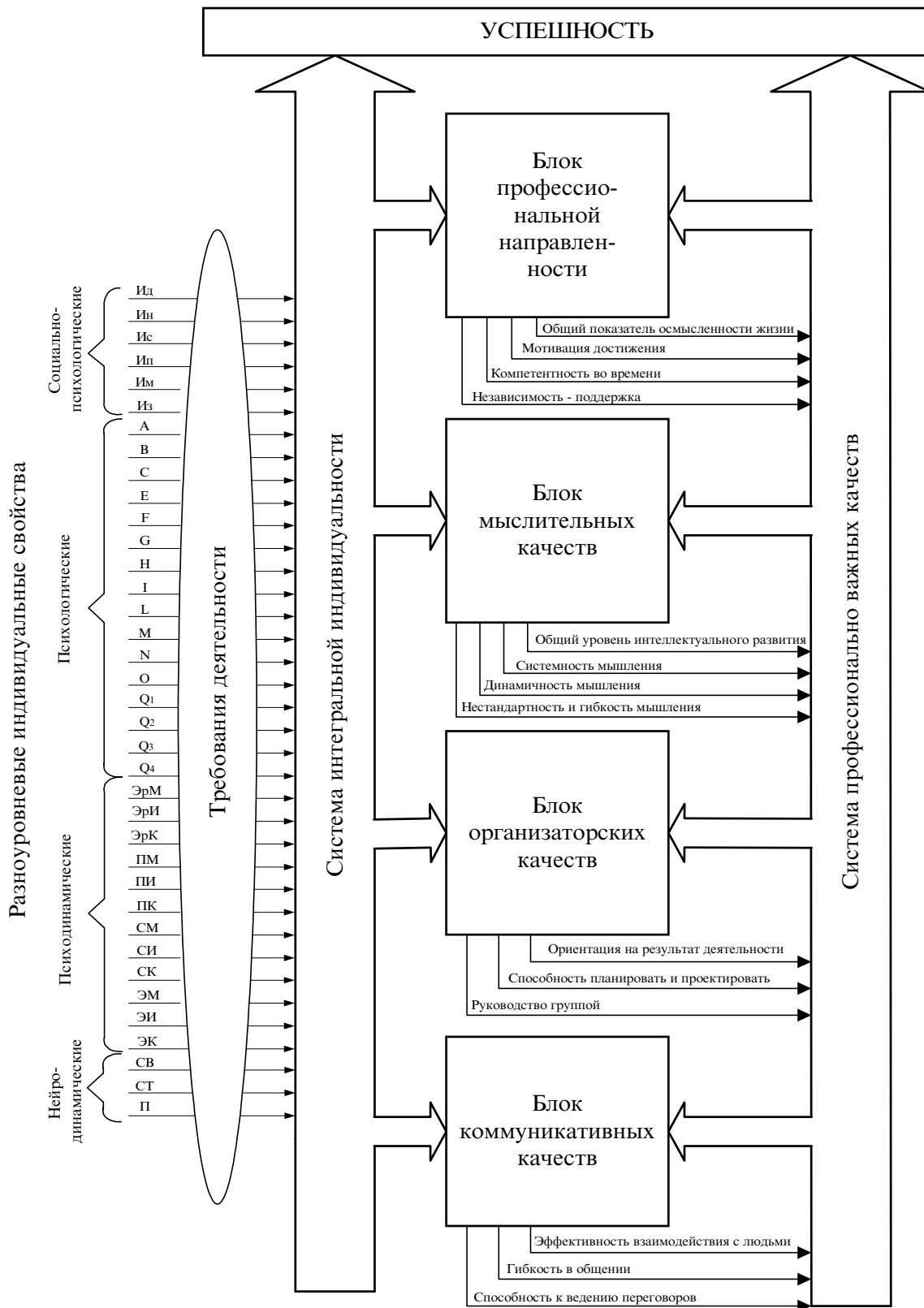


Рисунок 1. Гипотетическая модель полисистемного взаимодействия профессионально важных качеств и индивидуальных свойств менеджера

ренне однородной структурой. Составляющими смысла жизни выступают: цели в жизни, интерес и эмоциональная насыщенность жизни, результативность жизни или удовлетворенность самореализацией, а также две характеристики внутреннего локуса контроля, одна из которых характеризует общее мировоззренческое убеждение в том, что контроль возможен, а другая отражает веру в собственную способность осуществлять такой контроль. Кроме того, И. Ялом утверждает, что, во-первых, осмысленность жизни связана с трансцендентными ценностями, т.е. ценностями, которые выходят за пределы собственного «Я». Во-вторых, она связана с членством в группах, увлечением каким-то делом и принятием четких целей в жизни [26]. *Мотивация достижения* рассматривается в данном блоке как способность прилагать усилия и сохранять активность для достижения поставленных целей и задач. На современном этапе развития психологической науки стремление руководителя к развитию (профессиональному и социальному), постоянный интерес к новым возможностям связывается с самоактуализацией. *Самоактуализация* (СА) определяется как стремление и процесс реализации генетических и личностных возможностей (в том числе потребностей, способностей, ценностей) человека, наиболее полное и позитивное им своих возможностей, воплощение потенциала, внутренней природы человека (Самости), проявление его Я, полноценного развития, саморазвития, самопознания, самосовершенствования, высокий уровень психического здоровья, метамотивация, сбалансированное и гармоничное раскрытие всех аспектов личности, целенаправленное стремление к цельности, внутриличностной синергии, особое эмоциональное состояние («пиковое переживание») и др. (К. Goldstein, 1939; А. Маслоу, 1997, 1999; С. Rogers, 1977; С. Buchler, 1960; К. Homey, 1950; G. Allport 1968; Э. Шостром, 1997; Ф. Перлз, 1996; Э. Фромм, 1995; Р. Мэй, 2001 и др.), процесс осуществления самого себя, возможностей развития Я, своей индивидуальности, опредмечивания сущностных сил человека (Д.А. Леонтьев, 1997; Б.С. Братусь, 1988; Л.А. Коростылева, 1997; Н.И.

Полубабкина, 1995; Е.Б. Весна, 1998 и др.). Две базовые шкалы позволяют оценить степень самоактуализации личности.

Второй блок образуют мыслительные качества. Это системность мышления, динамичность мышления, нестандартность и гибкость мышления, а также общий уровень интеллектуального развития. Под *системностью мышления* понимается способность выделять существенные связи, устанавливать и структурировать отношения между элементами информации, строить целостный и дифференцированный образ проблемной ситуации. *Динамичность мышления* – свойство мышления, отражающее скорость восприятия, переработки и воспроизведения информации. *Нестандартность и гибкость мышления* рассматривается как способность адаптировать и развивать собственные интеллектуальные схемы при работе с новой информацией. *Общий уровень интеллектуального развития* позволяет прогнозировать профессиональную пригодность и обучаемость в различных сферах деятельности.

В третий блок профессионально важных качеств включены организаторские качества: ориентация на конкретный результат деятельности, умение планировать и проектировать, руководство группой. *Ориентация на конкретный результат деятельности* – это способность четко представлять результат и стремление удерживать его в процессе работы. *Умение планировать и проектировать* – это способность прогнозировать развитие событий и предвидеть возможные проблемы, разрабатывать конкретные способы их решения. *Руководство группой* подразумевает способность мобилизовать и использовать ресурсы рабочей группы для достижения результата.

Четвертый блок профессионально важных качеств образуют коммуникативные качества: эффективность взаимодействия с людьми, гибкость в общении и способность к ведению переговоров. *Эффективность взаимодействия с людьми* – это способность целенаправленно влиять на мнение и поведение других людей, располагая их к себе в процессе общения. *Гибкость в общении* подразумевает способность адекватно использовать разнообразные коммуникативные сред-

ства в различных ситуациях. *Способность к ведению переговоров* – это способность и стремление достигать результата на основе взаимопонимания в процессе непосредственного делового общения.

Между выделенными профессионально важными качествами существуют различные типы функциональных взаимоотношений. Придерживаясь типологии, представленной в работах Т.М. Хрусталева (2004), вслед за автором мы также выделяем следующие типы таких взаимоотношений: антагонизм, компенсация, автономия и синергия.

Антагонизм характеризует полярные отношения между качествами, входящими как в один блок, так и между разными блоками: высокий уровень развития качеств одного блока сопровождается низким уровнем развития качеств, входящих в другой блок (и наоборот). Например, высокий уровень развития коммуникативных качеств при низком уровне развития организаторских способностей или высокая ориентация на результат деятельности при низкой способности планировать и проектировать. Эти отношения между качествами или блоками качеств можно рассматривать и как отношения *компенсации*, так как недостаточный уровень развития одних качеств компенсируется высоким уровнем развития других. То есть успеха в деятельности менеджер может достигать различными путями: за счет достаточно высокой профессиональной направленности; за счет высокого уровня развития мыслительных качеств; за счет организаторских качеств или используя высокоразвитые коммуникативные качества.

Автономия характеризует независимые отношения между основными профессионально важными качествами: высокий уровень развития одних качеств не обуславливает низкого, но и не гарантирует высокого уровня развития других. Автономное функционирование профессионально важных управленческих качеств предполагает их самостоятельное, изолированное друг от друга развитие и совершенствование.

Синергия обозначает, что профессионально важные качества, действующие в одном направлении, взаимно дополняют и уси-

ливают друг друга, способствуя становлению профессионала (А.А. Деркач, 2000; А.К. Маркова, 1996; Ю.П. Поваренков, 2002; А.П. Ситников, 1996).

Преобладание того или иного типа функциональных отношений между ПВК менеджера опосредовано осуществляемым им уровнем управления, который, в свою очередь, можно рассматривать как этап профессионального становления руководителя.

Отношения антагонизма и автономии более вероятны на низшем уровне управления; по мере возрастания уровня иерархии управления преобладающими будут отношения автономии и синергии. Данное предположение базируется на анализе особенностей содержания управленческой деятельности на разных уровнях иерархии, определяющих требования к ПВК менеджера (Т.Ю. Базаров, 1995; Е.Г. Молл, 1991; Г.С. Никифоров, 2000; В.А. Розанова, 2002; В.Н. Чернышев, А.П. Двинин, 1997). Тогда наиболее значимыми для высшего уровня управления являются прежде всего мыслительные, затем организаторские и, наконец, коммуникативные качества; для среднего уровня иерархии этих качеств будет несколько иная – организаторские, мыслительные, затем коммуникативные качества; а для низшего уровня соответственно – коммуникативные, организаторские и мыслительные качества.

Несмотря на то, что на всех уровнях управления присутствуют одни и те же блоки ПВК, их качественное содержание на каждом уровне, во-первых, имеет свои отличительные особенности и, во-вторых, является логичным продолжением развития этих качеств. Это обусловлено тем, что одни и те же управленческие функции имеют различную энергоемкость на разных уровнях управления. При этом, как было доказано неоднократно в экспериментах, в предыдущей, более простой деятельности в свернутом виде содержится возможность освоить последующую, более сложную деятельность. Эта возможность проявляется в виде развития опережденных профессиональных качеств.

Поясним это положение на примере коммуникативных качеств. На низшем уровне они проявляются в способности общаться с

людьми, решать возникающие вопросы без конфликтов, заинтересовать подчиненных, доходчиво и просто объяснять им. Все это предполагает определенный уровень развития умения услышать другого человека, понять его, выразить свои мысли и чувства, регулировать эмоциональное напряжение во взаимодействии с другими и действовать соответственно своему пониманию [18]. В результате опросов руководителей разных уровней были выявлены самые существенные, по их мнению, качества, позволяющие им эффективно выполнять свою работу. Особо были отмечены те качества, которые характеризуют общение руководителя с исполнителями: общительность, доброжелательность и приветливость в обращении с исполнителями, сдержанность и уравновешенность в общении, культура общения и т.д., т.е. коммуникативные качества [7, 16]. Качества общения руководителя с подчиненными влияют на эффективность руководства как непосредственно, так и опосредованно, т.е. через их воздействие на организаторские качества, которые находятся не просто в тесной связи с коммуникативными качествами, но и в определенной зависимости от них.

На среднем уровне управления эти качества неизбежно должны развиваться, поскольку основные функции руководства реализуются через общение, а следовательно, эффективность их выполнения опосредуется коммуникативными качествами руководителей. Здесь эти качества задействованы (и соответственно проявляются и развиваются) не только при непосредственном взаимодействии в деловом разговоре с подчиненными, коллегами или руководителем, но и в таких формах деловой коммуникации, как деловая беседа по телефону, деловые совещания, дискуссии, переговоры, публичные выступления. Чем более сложная форма деловой коммуникации используется в управленческой деятельности, тем более должны быть развиты коммуникативные качества и умение их комплексно использовать. На высшем управленческом уровне руководитель является публичной фигурой, ему приходится осуществлять деловое общение как внутри организации, так и во внешней среде. По данным

зарубежных и отечественных авторов, работа руководителей современного бизнеса – это главным образом общение, как непосредственное, так и опосредованное, которое занимает 70–90% рабочего времени [18, 23]. Руководителю постоянно приходится вступать в деловое взаимодействие с партнерами, поставщиками, собственными работниками, клиентами и т.п. Деловое общение топ-менеджера – это не только цепь не связанных между собой «малых разговоров», сессий вопросов и ответов, деловых обсуждений, попыток влияния, но и порой «управленческих поединков», в которых выигрывает тот, кто обладает большей способностью влиять на других и противостоять чужому влиянию и манипуляции [5, 17, 19]. Таким образом, коммуникативные качества как профессионально важные у руководителя разного уровня управления предполагают не только их (качеств) развитие, но и комплексное и интегрированное применение в более сложных формах деловой коммуникации.

Итак, ПВК представляют собой динамическую, развивающуюся систему. Развитие проявляется в развитии отдельных свойств и изменении характера взаимосвязей между качествами как внутри одного блока, так и относящихся к разным блокам.

Полисистемное взаимодействие «интегральная индивидуальность» – «профессионально важные качества» выступает детерминацией успешности деятельности менеджера. При этом полисистема понимается как взаимодействие систем, когда «каждая система, реализуя системообразующие функции, распространяет влияние на другую и в то же время воспроизводит в себе свойства другой системы, выступая в качестве ее подсистемы» [4, с. 440]. Тогда в качестве детерминанты профессионально важных качеств выступает особый характер связей между разноуровневыми свойствами индивидуальности, особый характер связей между ПВК и влияние систем «интегральная индивидуальность менеджера» и «профессионально важные качества менеджера» друг на друга. Свойства интегральной индивидуальности в этом случае представлены достаточно детализирован-

но и могут быть измерены психодиагностическими методами. Профессионально важные качества тогда будут выступать как комплексные, обобщенные, достаточно полно отражающие специфику изучаемой деятельности, которые могут быть измерены с помощью достаточно трудоемких процедур, например таких, как центр оценки (ассесмент-центр) [11, 21, 22]. Данный метод показывает высокую оценку валидности (дает прогностическую точность в объеме 80%) [1, 2].

Выводы

Таким образом, успешность менеджера может быть установлена посредством исследования полисистемного взаимодействия «интегральная индивидуальность» (детализированные качества) – «профессионально важные качества» руководителя (обобщенные качества), которое основывается на следующих положениях:

– успешность менеджера детерминирована симптомокомплексом его профессионально важных качеств, предпосылкой образования которого выступает особый характер взаимосвязей между разноуровневыми свойствами индивидуальности, сложившимися благодаря опосредующему влиянию ведущей деятельности, ее специфики в зависимости от уровня управления;

– разноуровневые индивидуальные свойства, опосредуемые управленческой деятельностью (ее объективными требованиями,

имеющими свою специфику на каждом уровне управления), образуют определенные связи между собой, выступая в целостности как интегральная индивидуальность менеджера (саморегулируемая и самоактуализирующаяся многоуровневая система);

– система профессионально важных качеств представляет собой целостное многокомпонентное образование. Психологическую структуру ПВК менеджера образуют разнообразные компоненты четырех своеобразных блоков: профессиональной направленности, мыслительных, организаторских и коммуникативных качеств. Между выделенными профессионально важными качествами существуют различные типы функциональных взаимоотношений: антагонизм, компенсация, автономия и синергия;

– ПВК представляют собой динамическую, развивающуюся систему. Развитие проявляется в развитии отдельных свойств и изменении характера взаимосвязей между качествами как внутри одного блока, так и относящихся к разным блокам.

При достаточно высоком уровне развития системы ПВК происходит взаимовлияние систем «интегральная индивидуальность менеджера» и «профессионально важные качества менеджера».

Данные положения получили свое эмпирическое подтверждение в наших исследованиях психологии личности руководителей разного уровня управления.

Список использованной литературы:

1. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур: Методическое пособие. – М.: ИПК Госслужбы, 1995. – 111 с.
2. Вырковский А. Цена надежности // Секрет фирмы. – 2004. – № 46. С. 48-51.
3. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека / В 5 кн. Кн. 2. – Акмеологические основы управленческой деятельности. – М.: РАГС, 2000. – 536 с.
4. Дорфман Л.Я. Метаиндивидуальный мир. Методологические и теоретические проблемы. – М.: Смысл, 1993. – 456 с.
5. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. – М.: ЧеРо, МГУ, 1997. – 344 с.
6. Журавлев А.Л. Коммуникативные качества личности руководителя и эффективность руководства коллективом // Психологический журнал. – 1983. – № 1. С. 57-67.
7. Журавлев А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). – М.: Изд-во ИП РАН, 2004. – 476 с.
8. Иоголевич Н.И. Психология личности и деятельности менеджера. – Челябинск: Полиграф-Мастер, 2005. – 256 с.
9. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 1999. – 584 с.
10. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений / Под ред. В.Д. Шадрикова. – М.: Юристъ, 1998. – 440 с.
11. Кляйнманн М. Ассесмент-Центр. – М.: Гуманит. Центр. 2004. – 128 с.
12. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. – 2-е изд. М.: Смысл, 2003. – 487 с.
13. Мерлин В.С. Очерк интегрального исследования индивидуальности. – М.: Педагогика, 1986. – 256 с.
14. Полисистемное исследование индивидуальности человека / Под ред. Б.А. Вяткина. М.: ПЕР СЭ, 2005. – 384 с.
15. Психология менеджмента: Учебник / Под ред. Г.С. Никифорова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. – 572 с.
16. Пузииков А.В. Коммуникативные качества руководителей: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. СПб., 1994. – 15 с.

17. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь, 2001.– 256 с.
18. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб.: Речь, 2003. – 208 с.
19. Тарасов В.К. Искусство управленческой борьбы. – СПб.: Политехника, 1998. – 352 с.
20. Хрусталева Т.М. Специальные способности учителя в интегральном исследовании индивидуальности: Дисс. д-ра психол. наук. Пермь, 2004. – 404 с.
21. French Wendell L., Bell Cecil H. Organization development, j Behavioral Science Interventions for Organisation Improvement. Prentice-Hall International. Inc. A Division of Simon & Schuster! Englewood Cliffs, New Jersey. 1990. – Ch. 12: Personal, interpersonal, and group process interventions: a descriptive inventory of OD interventions. – P. 152-162.
22. Harrison G. Cough. Managerial Potential Scale for California Psychological Inventory. Journal of Applied Psychology. 1984. Vol. 69, No 2. – P. 233-240.
23. Kotter J. What effective general managers really do? Harvard Business Review. March-April 1999. – P. 145-159.
24. Public Service 2000. Second report of the Task Force on Staff J Training and Development. – Canada, Toronto, 1991.– Part 3: Human I Resource Management: A Training and Development Priority.- P. 25-36.
25. Tepernoux F. Les Centres devaluation («Assessment Centers»). J Une autre metode de selection et devaluation des kadres? – Editions I Payot Lausanne, 1984. – 470 p.
26. Yalom I. Existential Psychotherapy. New York: Basic Books, 1980. – 524 p.