Содержание

Введение

1. Личностные качества руководителя в процессе разработки управленческих решений

1.1 Человек, организация, решение

1.2 Особенности личности руководителя

1.3 Личностные качества руководителя

2. Эмпирическое исследование по оценке личностных качеств руководителя

2.1 Методы диагностики личности руководителя

2.2 Анализ и оценка результатов исследования

Заключение

Список литературы

Приложение

Введение

Тема "Анализ влияния личностных качеств руководителя в процессе разработки управленческих решений" является актуальной, так как на современном этапе развития общества на первое место выступают проблемы управления людьми как личностями, а организационная сторона управления смещается на второй план и превращается в своего рода фон, на котором эти проблемы рассматриваются.

В управлении под личностью подразумевают человека как субъекта активной сознательной деятельности, обладающего совокупностью социально значимых черт. Эти черты, с одной стороны, формируются под действием природных свойств человека (нервной системы, памяти, чувств, эмоций, восприятия и т.д.), с другой — социальных свойств (роль, статус, знания, опыт, привычки и т.д.).

Специфика психических свойств личности, влияющих на успешность управленческой деятельности, очевидна. В современной психологии нет единого понимания личности. Однако большинство исследователей считает, что личность есть прижизненно формирующаяся и индивидуально своеобразная совокупность черт, определяющих образ (стиль) мышления данного человека, строй ее чувств и поведения. В основе личности лежит ее структура — связь и взаимодействие относительно устойчивых компонентов (сторон) личности. В самом общем виде характер может быть определен как система устойчивых свойств личности, проявляющихся в отношениях человека к себе, к людям, к выполняемой работе, к досугу и т.д.

Эффективное руководство должно быть сориентировано на человека, работающего в организации. Это позволит сформировать слаженный коллектив организации, наилучшим образом достигающий поставленной цели.

Анализируя личность руководителя, в результате которого установлено наличие разнообразных подходов к разработке теоретической модели развития личности и эффективности управленческой деятельности руководителя. Коллекционный подход основан на следующих представлениях. Руководитель должен обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности. Кроме этого может быть определен перечень этих качеств для конкретной должности. Типичные системы оценки руководителей, основанные на данном подходе, содержат наборы профессионально значимых качеств (В.Л. Марищук). Наиболее полно качества руководителя описаны в работах Ф.Генова, О.В.Горлова, А.Л.Журавлева, А.И.Китова, Г.А.Нефедова и А.М.Омарова. Так, А.И.Китов в структуре личностных свойств руководителя выделяет четыре подструктуры: управленческие способности, политические качества, профессиональные качества, организаторские качества. Причем в рамках каждой из этих групп описаны отдельные, совершенно различные по своей природе и уровню конструкты.

Односторонность и ограничения этого подхода отражены в работах Ю.Д.Красовского, Е.Г. Молл, Г.Х.Попова и А.В.Филиппова. Представления о личности руководителя как о наборе качеств, связанных с успешностью деятельности через весовые коэффициенты, не способствовало анализу ее динамических характеристик. Возможность развития личности лишь констатировалась, и предполагалось, что оно происходит как простое изменение отдельных качеств, изолированных свойств.

Цель: Провести анализ влияния личностных качеств руководителя в процессе разработки управленческих решений.

Задачи:

1.Выявить личностные качества руководителя в процессе разработки управленческих решений.

2. Подобрать методы диагностики личности руководителя.

3. Провести эмпирическое исследование по оценке личностных качеств руководителя.

4.Проанализировать результаты и сделать выводы.

Объект: влияние личностных качеств руководителя в процессе разработки управленческих решений.

Предмет: анализ влияния личностных качеств руководителя в процессе разработки управленческих решений.

1. Личностные качества руководителя в процессе разработки управленческих решений

1.1 Человек, организация, решение

Каждому действию лица, принимающего решения (в дальнейшем мы будем пользоваться сокращением ЛПР), предшествует решение о его целесообразности. ЛПР взаимодействует с внешней средой, руководствуясь теми решениями, которые осознанно или неосознанно принял.

Человек реализуется как личность, принимая и исполняя решения. И прежде всего это относится к области менеджмента, где основным профессиональным умением является умение принять эффективное управленческое решение.

Одним из наиболее важных для каждого является решение о вхождении в состав организации. Оно влечет за собой ряд важных последствий, определяющих основные условия его активной деятельности в социальной среды.

Организации, в состав которых входит человек, достаточно разнообразны. Они классифицируются по различным принципам и признакам.

Наиболее значимым для понимания процессов управления в организации является подразделение организаций на естественные и искусственные.

Искусственные организации (организационные системы) создаются по заранее намеченной программе — проектируются.

Естественные организации образуются не по замыслу отдельного человека, а в соответствии с естественным ходом событий, под влиянием традиций, сложившихся в обществе.

Решение — одна из центральных составляющих процесса управления организацией. Эффективность принимаемых руководством организации решений во многом определяет эффективность ее функционирования.

Решение может рассматриваться как организационный акт, как один из основных этапов процесса управления, как интеллектуальная задача, как процесс легализации управляющего воздействия на управляемую подсистему.

Порядок работы руководителя при разработке решений и при управлении повседневной деятельностью персонала. В процессе управления действия персонала не могут проходить стихийно. Персонал организации объективно нуждается в том, чтобы его действия организовывались, согласовывались, координировались, а совместные усилия направлялись на достижение цели. Основная цель управления состоит в том, чтобы обеспечить максимальную эффективность деятельности предприятий, фирм, организаций.

Сущность управления деятельностью предприятия и персонала заключается в целенаправленной деятельности руководителей, менеджеров, по подготовке их к проведению экономических (финансовых) операций и руководству ими при выполнении поставленных задач. Содержание управления составляет совокупность мероприятий (задач управления), которые охватывают деятельность руководителей, менеджеров и служб всех степеней по управлению персоналом фирмы в целях подготовки их к определенным действиям.

Основными функциями процесса управления являются:

* непрерывное получение, сбор, изучение, анализ и обобщение данных об обстановке;
* своевременное принятие решения на организацию и ведение экономических операций;
* постановка задач подчиненным;
* планирование мероприятий;
* организация и поддержание взаимодействия между "дружественными" фирмами;
* организация и проведение мероприятий по улучшению системы управления организации;
* постоянный контроль за правильным уяснением и выполнением подчиненными организациями поставленных задач, а при необходимости — своевременное оказание помощи;

♦ проведение других мероприятий, необходимость которых определяется обстановкой.

Решение руководителя объединяет в единое целое цель экономических действий, необходимые для ее достижения силы и средства, мероприятия по организации системы управления. Оно является основой управления в экономике.

А что составляет основу самого решения? Основу решения на решение экономической задачи составляют знания закономерностей и принципов менеджмента, а также правильное уяснение полученной задачи и верная оценка обстановки. Эффективность решения будет выше, если оно не шаблонно, а является результатом объединения творческого мышления и воли руководителя, если оно подкреплено соответствующими математическими расчетами.

Уяснение задачи — начальный этап работы руководителя, направленный на глубокое понимание цели предстоящих финансовых операций; замысла вышестоящего руководителя, содержания и особенностей полученной задачи; роли своего предприятия (подразделения) в выполнении общей задачи, поставленной вышестоящим руководством; задач "дружественных" фирм, порядка и способов взаимодействия с ними; учет задач, решаемых силами и средствами вышестоящего руководства в интересах предприятия (подразделения), срока готовности к выполнению задачи. Изменение обстановки также является побудительным мотивом для уточнения или уяснения текущих и будущих задач.

Понять замысел вышестоящего руководителя (менеджера), например, на предстоящее повышение цены на выпускаемую продукцию — это значит уяснить, какие именно товары, где и в какой последовательности необходимо рассмотреть из всей номенклатуры изделий, выпускаемых предприятием. Кроме того, необходимо понять, на какие наименования продукции будет повышена цена в первую очередь, а на какие — цена повысится в последнюю очередь, к каким социальным последствиям приведет повышение цен, какую прибыль при этом будет иметь предприятие и т. д.

Таким образом, при уяснении цели предстоящих действий руководитель должен понять, какого конечного результата должно достигнуть его предприятие (подразделение). В результате уяснения полученной задачи руководитель делает для себя необходимые выводы.

Уяснив задачу, руководитель производит расчет времени, т. е. распределяет время, имеющееся в его распоряжении, на подготовку к предстоящим действиям персонала, на планирование и доведение задач до подчиненных. Целью расчета является выделение максимально возможного времени для практической подготовки к предстоящим действиям персонала фирмы. Расчет времени осуществляется лично руководителем или его заместителем. Проведя расчет времени, руководитель ориентирует подчиненных на предстоящие действия с целью увеличения времени на практическую деятельность персонала предприятия.

Оперативное ориентирование руководитель проводит, как правило, лично, для того, чтобы сообщить менеджеру (персоналу) информацию об обстановке, предстоящих действиях, об организации наблюдения, времени и порядке работы, подготовке данных для принятия решения и другую информацию, позволяющую им правильно уяснить обстановку и подготовиться к выполнению задач.

После ориентирования подчиненных и организации работы должностных лиц руководитель немедленно приступает к оценке обстановки. Оценка обстановки — это всестороннее изучение и анализ факторов, влияющих на выполнение поставленных задач. В результате выявляются условия и факторы, способствующие и препятствующие успешному выполнению поставленных задач. В целом оценка обстановки проводится по следующим элементам: конкурент, свой персонал, район места действий или сегмент рынка, время.

Оценивая конкурента, руководитель обязан уяснить и определить состав, состояние, положение и возможный характер его действий; его сильные и слабые стороны; вероятную направленность его действий.

При оценке своего персонала руководитель изучает и анализирует интеллектуальный потенциал, готовность к выполнению поставленных задач, укомплектованность персонала средствами организационной техники, связи и т. д. Это позволяет ему правильно определить возможности для выполнения поставленных задач, наиболее эффективные способы действий. На основе сделанных выводов руководитель устанавливает задачи своим подразделениям и подчиненным, оценивает состояние управления, уровень готовности персонала к предстоящим действиям.

Помимо этого руководитель оценивает влияние действий конкурентов на выполнение задачи своими подразделениями. При оценке времени руководитель определяет время на выполнение конкретных мероприятий при подготовке и проведении необходимых действий. Процесс оценки отдельных элементов обстановки может повторяться по мере поступления новой информации, влияя на решение в целом или на его отдельные элементы.

На основе оценки конкурента и своего персонала определяется количественно-качественное соотношение сил и средств сторон. Решение от руководителя указанных вопросов требует глубокого понимания обстановки и умения выделять те ключевые факторы, которые обеспечат принятие наилучшего для данной ситуации решения.

Оценив таким образом последовательно все элементы обстановки и сделав по каждому из них частные выводы, руководитель затем делает общий вывод о степени влияния сложившейся обстановки на достижение поставленной цели. В выводах из оценки конкурента и своего персонала руководитель уже намечает отдельные элементы замысла действий, возможные способы достижения цели и направления сосредоточения основных усилий. Окончательные выводы из уяснения задачи и оценки обстановки позволяют руководителю сформировать несколько наиболее перспективных вариантов решения на предстоящие действия и затем выбрать наиболее целесообразный путь выполнения поставленной задачи — принять решение.

Обоснование и принятие решения руководитель осуществляет на основе уяснения полученной задачи, оценки обстановки и проведенных расчетов. В решении руководитель дает ответ на основные вопросы, составляющие содержание решения:

* замысел действий;
* предварительные задачи предприятиям (подразделениям);
* основы организации взаимодействия между фирмами и подразделениями;
* основы организации обеспечения;

♦ основы организации управления и коммуникаций.

Замысел — это представление руководителя о ходе предстоящих действий до их начала. В замысле обычно указываются цель действий и способ ее достижения, направления сосредоточения основных и других усилий, основные и другие задачи, способы достижения основных и других задач. При разработке замысла участвующие в работе лица высказывают свое мнение и вносят предложения, а также дают необходимые справки. Руководители подразделений должны быть готовы по требованию руководителя предприятия доложить дополнительные данные и расчеты по своим службам и персоналу.

Далее руководитель приступает к определению предварительных задач. Определив предварительные задачи подчиненным и подразделениям, руководитель определяет основы организации взаимодействия. Сущность взаимодействия подразделений при проведении экономической операции заключается в согласовании по целям, задачам, месту, времени и способам выполнения задач действий персонала для достижения цели.

После определения основ организации взаимодействия руководитель приступает к определению основ организации обеспечения действий. Определив все элементы решения, руководитель приказывает своему заместителю оформить решение к установленному сроку. Затем решение (замысел решения) докладывается вышестоящему руководству. Утвержденное старшим руководителем решение объявляется соответствующим должностным лицам обычно с указанием цели предстоящих действий и выводов из оценки обстановки. Решение оформляется в виде распоряжения по предприятию, фирме.

На основе решения руководителя его заместители и менеджеры осуществляют планирование необходимых действий. При этом разрабатывают приказ (распоряжение).

Организаторская работа руководителя и аппарата управления сводится к организации исполнения решения, его материальному воплощению в действия персонала предприятия.

Постановка задач подчиненным подразделениям является одной из важнейших функций руководителя и других органов управления при организации и ведении необходимых действий. Способы доведения задач определяются заместителем руководителя и главным менеджером. Для постановки задач на операцию разрабатываются:

* оперативные директивы (приказы);
* директивы (приказы) по обеспечению экономической операции;
* распоряжения подчиненным подразделениям и персоналу.

Во всех случаях точность, четкость и своевременность доведения распоряжений до подчиненных являются важнейшими условиями успешного их выполнения.

Работа по организации взаимодействия персонала состоит в согласовании действий персонала по целям, задачам, месту, времени и способам выполнения поставленных задач. Взаимодействие осуществляется непрерывно, а при нарушении немедленно восстанавливается. Разрабатывается план взаимодействия. Практические вопросы взаимодействия отрабатываются с подчиненным персоналом в повседневной деятельности предприятия.

Работа по организации управления и коммуникаций заключается в определении мест расположения группы управления, действий, распределения должностных лиц по местам управления, места нахождения руководителя мероприятия по восстановлению нарушенного управления и коммуникаций.

После постановки задач и организации взаимодействия главной задачей руководителя (менеджера) является практическая работа по организации выполнения поставленных задач и всех намеченных подготовительных мероприятий. Эта работа проводится путем организации действенного контроля за правильным уяснением, своевременным и точным выполнением отданных распоряжений и оказания непосредственной помощи менеджерам и специалистам на местах. Как правило, контроль должен носить упреждающий характер. В первую очередь контролируются:

* готовность персонала управления;
* своевременность получения подчиненными соответствующих распоряжений;
* знание и правильное понимание поставленных задач;
* соответствие принятых подчиненными решений замыслу и поставленным задачам.

Для окончательного выбора и полного убеждения в правильности выбранного решения руководитель использует прежде всего личный опыт, проверяет выбранное решение по критериям логичности, оригинальности, соответствия положениям теории, историческому опыту. Рациональность и обоснованность решения оцениваются критериями, которые могут иметь либо качественные, либо количественные шкалы.

1.2 Особенности личности руководителя

Руководитель – это лицо, осуществляющее установление, регулирование и выполнение организационно-правовых отношений в рабочем коллективе [2]. Он обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу (коллектив) в других организациях. На руководителя официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Руководитель несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования – наказания и поощрения, подчиненных в целях воздействия на их производственную активность.

Существуют различные теоретические подходы к изучению личности руководителя:

1. Коллекционный подход. Согласно ему, руководитель должен обладать особыми личностными качествами (набором профессионально значимых качеств), которые обеспечивают успешность управленческой деятельности. Кроме этого может быть определен перечень этих качеств для конкретной должности. Китов А.И. (основатель этого подхода) в структуре личностных свойств руководителя выделяет четыре подструктуры: управленческие способности, политические качества, профессиональные качества, организаторские качества. Но при этом он не разграничивает общие качества и специфические, присущие руководителю как личности.

2. Конкурентный подход (исследование Чугуновой Э.С.). В структуре личности руководителя она выделяет административно-организаторские умения, морально-этические характеристики, качества ума, профессиональные умения, социальную направленность, мотивацию. Наличие этих умений и личностных свойств отличают успешных руководителей от других людей .

При анализе структуры качеств личности руководителя оценке подвергаются, в первую очередь, специальные свойства личности и их подструктуры, так как именно они исключительно важны для выполнения управленческой деятельности. Специальная структура включает те качества, которые отличают эффективного руководителя от неэффективного. Модель "идеального руководителя" предполагает наличие энциклопедических знаний и выдающихся личностных качеств.

3. Парциальный подход. Согласно ему, формирование личности руководителя опосредованно связано с отработкой отдельных операций и действий, включенных в управленческую деятельность, с психокоррекцией системы отношений. Наиболее важными для руководителя считается уровень развития мышления и применение алгоритмов решения управленческих задач.

4. Инженерно-психологический подход анализирует системы управления и рассматривает руководителя как лицо, принимающее решение. В этом подходе изучаются психологические процессы переработки руководителем информации и его индивидуальных особенностей, проявляющихся в управленческой деятельности.

5. Рефлексивно-ценностный подход изучает личность руководителя через формирование у него рефлексивно-ценностной концепции управления. Его разработал Красовский Ю.Д. Содержание управленческой концепции индивидуально, и её элементами являются: стратегические замыслы; экономические показатели; проблемы, возникающие при выполнении показателей; причины возникновения проблем; управленческие средства устранения причин; функциональные единицы, реализующие эти средства; информация о состоянии деятельности.

6. Социально-психологический подход. Изучение влияния личности руководителя на эффективность управленческой деятельности, организаторский потенциал и направленность руководителя, прогнозирование профессионального развития, управленческое взаимодействие и воздействие, социально-перцептивные процессы в управлении; ролевые конфликты и социально-психологическая ориентировка.

7. Ситуационно-комплексный подход рассматривает движущие силы развития личности руководителя в различных управленческих ситуациях и жизненных событиях. Эффективность развития личности руководителя связывают со структурой и задачами организаций, периодом её существования и размерами, типом организации. Существенное значение имеют такие факторы, как: система коммуникаций, иерархия власти, масштаб контроля, характер информационного обеспечения, система ценностей организации, используемая технология. К индивидуальным факторам развития личности руководителя относятся личностные предпосылки и демографические переменные, то есть: адаптационную мобильность, контактность, фактор интеграции социальных функций, ролей и лидерство, уровень подготовки и объем знаний.

8. В функциональном подходе специальной структурой личности руководителя являются: идейно-политические качества, профессиональная компетентность руководителя, организаторские и педагогические способности, морально-этические качества. Эти специфические компоненты структуры личности "находят своё соответствие в структурно-функциональной организации деятельности руководителя производственного коллектива" [1]. Основными подструктурами стали: психофизиологическая (первичные познавательные процессы руководителя), психологическая (мотивационная, эмоционально-волевая и интеллектуальная сферы, темперамент, характер, способности, интересы, знания, навыки и умения руководителя), социальная (нравственные качества руководителя).

9. Для имиджевого подхода характерно изучение индивидуально-личностных качеств и создание технологий формирования имиджа руководителя, соответствующего сознательным и бессознательным потребностям той или иной социальной группы. Авторы выделяют основные индивидуально-личностные качества, которые должен демонстрировать для своего успеха руководитель: сила, щедрость, справедливость, властность, доброта. Установлено, что социально-психологическая динамика в структуре ценностей личности руководителей отражает следующие феномены:

1) преимущественная ориентация на экономические ценности, ярко выраженная материальная заинтересованность становятся ведущими в структуре ценностей личности;

2) формирование индивидуалистической направленности через развитие личной заинтересованности;

3) появление новых социально-психологических типов руководителей, постепенно порождающих и новые социальные группы.

10. Интегративный подход предусматривает выявление глубинных психологических механизмов, интегрирующих личность и деятельность руководителей, позволяющих руководителям достигать объективно высоких результатов в управлении. При этом особенности управленческой деятельности конкретного руководителя определяются интегрально-функциональными качествами, общей интегральной способностью к руководству, Я-концепцией, особенностями профессионального самосознания.

11. В рамках акмеологического подхода рассматривают психолого-акмеологическую модель формирования профессионального самосознания личности руководителя:

- свойства человека как целого (образ мира, направленность, отношения к внешнему миру, особенности проявления креативности, интеллектуальные и операторные черты индивидуальности, эмоциональность, профессиональные ожидания, представление о своем месте в профессиональной общности);

- специфические черты (моторика, умения, навыки, действия профессионала);

- прием информации, её переработка и принятие решений, гностические умения, навыки и действия профессионала;

- информированность, знания, опыт, культура профессионала (ориентировка в области науки и теоретического знания, профессиональные знания о предметной области);

- психодинамика (интенсивность переживаний, быстрота их смены, нагрузки и трудности в данной профессиональной области);

- осмысление вопросов своей возрастно-половой принадлежности в связи с требованиями профессии.

12. Подход, основанный на изучении лидерских качеств руководителя, основывается на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся. Согласно этому подходу, успешного руководителя характеризуют следующие четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием, или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения/действий, чтобы это было привлекательным для последователей;

- управление значением, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

- управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

- управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Все выше рассмотренные подходы к изучению личности руководителя основаны на авторских представлениях о структуре личности, механизмах её изменения и психологических требованиях к руководителю. В связи с этим перечень потенциально важных качеств руководителя кажется практически бесконечным. Современный этап изучения личности руководителя характеризуется переходом от описательных моделей к обобщающим концепциям личности с более последовательным описанием управленческого развития руководителя и поиском интегральной основы его структуры личности.

Рассмотрим подробнее личностные и социально-демографические особенности руководителя, которые описываются в различных теоретических концепциях.

1.3 Личностные качества руководителя

Личность руководителя можно представить в виде групп характеристик, которые составляют: психологические особенности и черты личности, способности (интеллектуальные способности и приобретенные способности к управлению), биографические характеристики, физические характеристики.

Психологические черты личности – это группа качеств руководителя, которая относится к наиболее упоминаемым в различных описательных подходах. Психологические качества проявляются на практике главным образом через характер человека. Они носят в большей степени характер врожденных или приобретенных и развитых у руководителя навыков и умений, способствующих выполнению своих функций. Примечательно к руководителям, чаще всего относят такие черты, как: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению цели, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении задания, независимость, общительность, инициативность, созидательность, самостоятельность, амбициозность, гибкость, энергичность, властность, работоспособность, стремление к превосходству, обязательность, участливость и некоторые другие качества.

Рассмотрим некоторые из этих характеристик:

- Доминантность или способность влиять на людей. Влияние на людей должно быть основано не только на должностных полномочиях, но и на психолого-педагогических особенностях общения руководителя с подчиненными. Влияние должно иметь основной справедливый подход руководителя к подчиненному.

- Уверенность в себе. Подчиненные в случае уверенности руководителя ощущают спокойствие, поддержку, защиту, надежность, уверенность в завтрашнем дне. Неуверенный в себе руководитель не может вызывать доверие и уважение к себе как со стороны подчиненных, так и со стороны руководителей равного или более высокого ранга.

- Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Эмоциональная уравновешенность проявляется в контроле со стороны руководителя за своими эмоциональными проявлениями и сказывается на эмоциональном состоянии подчиненных. Негативный всплеск эмоций у руководителя может понизить чувство уверенности у подчиненных, следствием этого будет снижение их деловой активности.

- Креативность или способность к творческому решению задач. Залогом эффективного руководства является то, способен ли руководитель видеть элементы новизны и творчества в деятельности своих подчиненных, а также поддерживать их начинания.

- Стремление к достижению цели и предприимчивость – важнейшие черты современного руководителя. В тесной связи с ними находится склонность личности к риску. Руководитель не должен останавливаться на половине дела, должен быть способен рисковать и просчитывать свой риск.

- Ответственность и надежность в исполнении заданий. Руководитель должен предпочитать ситуации, в которых необходимо нести персональную ответственность за принятое решение. Руководитель должен быть ответственным и надежным человеком, так как он является примером и олицетворением идеальной личности у своих подчиненных.

- Независимость. Данная характеристика, является важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни организации. Какие бы советы ни принимал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он принимает всегда сам.

- Общительность, коммуникационные способности руководителя. Многие деловые связи, руководство подчиненными начинается с общения.

- Стрессоустойчивость – это способность противостоять сильным отрицательным эмоциональным воздействиям, вызывающим высокую психическую напряженность, поскольку деятельность руководителя протекает в условиях значительных психологических нагрузок. Стрессы в деятельности любого руководителя являются неизбежными. Чем выше должностной уровень руководителя, тем они сильнее. Они могут быть вызваны разнообразными факторами: нестабильностью рынка, давлением бюрократической системы, различными конфликтами в коллективе и т.д., поэтому руководитель должен быть устойчивым к стрессу.

- Честность, порядочность, принципиальность – главные морально-нравственные качества, которые отмечаются в первую очередь и служат основой для любой личностной оценки. Они важнейшие, но не единственные. Согласно проведенным опросам, для коллектива значимы и такие качества как, справедливость, уважение к другим людям, умение держать своё слово, обязательность, доброжелательность. Все эти качества непосредственно коррелируют с психологическим климатом в коллективе.

Следующей составляющей личности руководителя являются способности. Способности можно разделить на врожденные – интеллект, и приобретенные – знания и умения, способствующие в выполнении руководящих функций. К интеллектуальным способностям относятся: ум и логика, рассудительность, проницательность, оригинальность, концептуальность, образованность, знание дела, речевая развитость, любопытство и познавательность, интуитивность.

Менеджеры с высокими показателями интеллекта и умственных способностей оказываются наиболее эффективными. При этом исследования, проведенные Фидлером Ф. и Лейстером А., показали, что на взаимосвязь между интеллектом и эффективностью работы оказывают воздействие и другие факторы, такие как мотивация и опыт руководителя, его отношения с вышестоящим руководством и подчиненными. Недостаточная мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка его со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руководством имеют как следствие снижение влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности.

К специфическим (специальным) способностям личности можно отнести специальные умения, знания, важные для успешного выполнения управленческой деятельности: умение заручаться поддержкой, умение кооперироваться, умение завоевывать популярность и престиж, такт и дипломатичность, умение брать на себя риск и ответственность, умение убеждать, умение менять себя, умение быть надежным, умение шутить и понимать юмор, умение разбираться в людях, умение организовывать. В свою очередь, к организаторским качествам относятся:

- Психологическая избирательность – способность адекватно, без искажения отражать психологию организации.

- Критичность и самокритичность – способность видеть недостатки в поступках и действиях других людей и своих поступках.

- Психологический контакт – способность устанавливать меру воздействия, влияния на других людей.

- Требовательность – способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации.

- Способность заряжать своей энергией других людей, активизировать их.

- Целеустремленность – умение поставить четкую и ясную цель и стремиться к её достижению.

Изучение интеллектуальных качеств и их связи со способностью к руководству проводилось многими учеными, и, в общем, их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у руководителей выше, чем у не руководителей. Это во многом зависит от способностей и умения руководителей решать проблемы и принимать правильные решения. Эффективность выполнения этих функций связанно с наличием рассматриваемых выше способностей.

К биографическим характеристикам руководителя относятся непосредственно объективные факты его биографии:

- Возраст руководителя – это не только природная, но и социальная характеристика человека-руководителя. Проблема возрастного предела для руководителей высшего звена, а также вопросы возрастного оптимума для менеджеров среднего звена существуют очень давно, но зависимость между возрастом и эффективностью руководства так и остается не определенной. Объективно, возраст руководителя не может быть ни преимуществом, ни помехой для того, чтобы эффективно управлять. Однако возраст – это во многом опыт, поэтому по статистике пик "расцвета" руководителей предприятий приходится на 35-50 лет. Именно к этому возрасту достигается оптимальное сочетание знаний, жизненного и производственного опыта, коммуникативных навыков руководителя с его ещё довольно активным поведением. Для возрастной группы 28-34 года ещё характерно отсутствие практического опыта, необходимых технических знаний, коммуникативных навыков и пр. Как правило, в этом возрасте происходит стадия освоения новой роли, которую называют "периодом проб и ошибок", а ошибки руководителя носят довольно глобальный характер и получают широкий общественный резонанс. В возрастной группе 51-60 заметно ухудшается состояние здоровья, усталость, физическая активность снижается. Хотя инерция работы сохраняется, перспективы личности обращены в пенсионный период. Происходит перестройка мотивационной сферы.

- Пол руководителя. В большинстве случаев женщины реже становятся лидерами и меньше склонны, чем мужчины добиваться этой роли. Это объясняется тем, что мужчины обладают большим стремлением обладать преимуществом в группе и решать групповые задачи. Большое значение имеет наличие определенного стереотипа руководителя. От исполнения мужской роли ожидают и соответствующего поведения лидера. А женщинам, для того чтобы к ним относились, как к достойным руководителям, приходится доказывать свои способности и присущие им деловые качества.

Также можно отметить, что есть определенные отличия между женщинами и мужчинами руководителями:

- Женщины, ориентированные на отношения с людьми, превосходят мужчин в демократичности руководства. Любую информацию они воспринимают эмоционально-образно, чувствительны к нюансам в общении, отношениях.

- Женщин-руководителей отличает высокая проницательность, хитрость, образное восприятие мира, мечтательность, сильный самоконтроль поведения, эмоциональная неустойчивость, тревожность. При принятии решений чаще опираются на интуицию, чем на логику.

- Женщинам легче управлять коллективом, в котором преобладает женский состав. В смешанных коллективах женщины реже становятся лидерами (руководителями).

Результаты социологического опроса, направленного на изучение отношения к деятельности руководителя-женщины показали, что: только 5,1% отметили, что хотели бы работать под руководством женщины; 43,5% заявили, что им всё равно; 38,6% высказались отрицательно, у остальных не было твердого мнения на этот счет. Опрошенные отмечали в основном трудности в прогнозировании поведения и принятия решения у женщин-руководителей, так как в их мыслительной деятельности больше интуитивного. Кроме того, отмечались своеобразие эмоциональных реакций и противоречие между женской сущностью и выполняемой социальной ролью. Но с уверенностью утверждать, кто более эффективен в должности руководителя: мужчина или женщина – нельзя, так как процент женщин-руководителей по сравнению с мужчинами слишком невысок.

- Социально экономический статус и образование. Эффективный руководитель должен обладать обязательным образованием и знаниями в области менеджмента, экономики, юриспруденции, специальными знаниями, связанными с деятельностью компании, также руководитель, как лицо организации должен в совершенстве обладать хотя бы одним общепринятым английским языком. Также у руководителей повысился интерес к психологическим вопросам управления.

К физиологическим качествам относятся такие качества руководителя, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья. Конечно, в какой-то степени может существовать связь между наличием этих качеств и лидерством. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек в группе, ещё не дает никакого права быть в ней лидером.

2. Эмпирическое исследование по оценке личностных качеств руководителя

2.1 Методы диагностики личности руководителя

В первой главе мы провели теоретический анализ влияния личностных качеств руководителя в процессе разработки управленческих решений. Исходя из этого, нами было проведено исследование, в ходе которого необходимо осуществить диагностику, которая позволяет выявить влияние личностных качеств руководителя в процессе разработки управленческих решений. Для осуществления этой цели мы воспользовались следующими методиками.

Методика 1. Тест "Мотивация успеха"

Методика разработана Литвинцевой Н.А. и направлена на исследование уровня мотивации к успеху.

Тест состоит из 41 вопроса, на которые необходимо дать ответ "да" или "нет" Вы должны ответить "да" или "нет" на 41 вопрос теста (табл. 14.1).

Бланк опросника, инструкция и ключи к тесту представлены в Приложении 2.

Ответы фиксируются на листе бумаги: 1 — "да", 2 — "нет", 3 — "да" и т.д. Время, отводимое на выполнение теста, — 15 мин.

Интерпретация результатов.

Подсчитайте сумму набранных баллов:

* от 1 до 10 — низкая мотивация к успеху;
* от 11 до 16 — средний уровень мотивации;
* от 17 до 20 — умеренно высокий уровень мотивации;

- свыше 21 — высокий уровень мотивации к успеху.

Методика 2. Экспертная оценка психологических характеристик личности руководителя

Методика разработана Карелиным А.А. и направлена на оценку психологических характеристик личности руководителя (см. Приложение 2).

В бланке экспертной оценки представлены 9 психологических характеристик личности руководителя, которые диагностируются по проявлению в деятельности семи признаков каждой характеристики:

1. Определенность — раскрывает структуру интересов кризисным аспектам своей деятельности.
2. Осознанность — осознание целей организаторской деятельности.
3. Целеустремленность — приоритет мотивов организаторской деятельности.
4. Избирательность — способность глубоко и полно отразить психологические особенности коллектива.
5. Тактичность — способность соблюдать чувство меры и находить наилучшую форму взаимоотношений.
6. Действенность — способность увлечь за собой людей, активизировать их деятельность, найти наилучшие средства эмоционально-волевых воздействий и правильно выбрать момент их применения.
7. Требовательность — способность проявлять требовательность в различных формах в зависимости от особенностей конкретной управленческой ситуации.
8. Критичность — способность обнаружить и выразить значимые для деятельности отклонения от установленных норм.
9. Ответственность — способность брать на себя ответственность за результаты своей деятельности и деятельности коллектива.

Экспертам разъясняется, что указанные в бланке экспертной оценки качества должны быть оценены ими применительно к конкретному руководителю в пятибалльной шкале: низшая оценка — 1, высшая — 5. Эксперты выступают анонимно и бланк экспертной оценки не подписывают.

Обработка и анализ результатов исследования. После того как эксперты выставили оценки, психолог и исследователь должен в бланках экспертной оценки подсчитать сумму баллов по каждой из девяти характеристик, полученные результаты перенести в таблицу обобщенных экспертных оценок и вычислить сумму баллов, выставленных каждым экспертом по всем девяти показателям;

1. средний балл ПХЛР по результатам работы, проведенной каждым экспертом;
2. сумму баллов, выставленных всеми экспертами по каждому из девяти показателей;
3. средний балл по каждому из девяти показателей по результатам работы всех экспертов;
4. общую сумму баллов ПХЛР по результатам работы всех экспертов.

Протокол занятия

Исследуемый\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Руководитель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Обобщенные экспертные оценки ПХЛР

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Эксперт | Оценка ПХЛР, сумма баллов | Σ | Средний балл |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1…n |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Е |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Среднийбалл |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Если при обработке результатов выявится, что максимальная и минимальная экспертные оценки резко отличаются от остальных, то целесообразно результаты работы этих экспертов из общего подсчета исключить. Большая вариативность в оценках экспертов может свидетельствовать о неоднородности экспертной группы, о разном уровне компетентности экспертов.

Общий средний балл оценки ПХЛР позволяет сделать заключение об уровне качеств руководителя, ориентируясь на следующие показатели:

|  |  |
| --- | --- |
| Оценка, баллы | Характеристика |
| <21 | практическая непригодность к выполнению функций руководителя |
| 21-27 | низкий уровень |
| 28-36 | средний уровень |
| >36 | высокий уровень |

Методика 3. Оценка потребности в достижении

Тест-опросник разработан Карелиным А.А. и направлен на измерение уровня мотивации достижения. Шкала эта состоит из 22 суждений, на которые необходимо дать ответ — "да" или "нет". Бланк опросника, инструкция и ключи к тесту представлены в Приложении 3.

Интерпретация результатов.

Ответы, совпадающие с ключевыми (по коду), суммируются (по 1 баллу за каждый такой ответ).

Использованные в работе методики позволили нам определить мотивационно-потребностную сферу личности лидера, в стремлении человека обладать властью над другими людьми, господствовать, управлять и распоряжаться ими.

2.2 Анализ и оценка результатов исследования

После проведения предложенных методик нами были получены следующие результаты.

Методика 1. Тест "Мотивация успеха"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фамилия, имя, отчество | Возраст | Кол-во баллов | Уровень мотивации |
| 1. | Александров В.Ю. | 25 | 19 | ув |
| 2. | Абрамова Е.Б. | 38 | 15 | с |
| 3. | Беляева С.В. | 32 | 27 | в |
| 4. | Гордина О.Г. | 49 | 7 | н |
| 5. | Гусев В.П. | 22 | 5 | н |
| 6. | Веселкин А.Д. | 27 | 23 | в |
| 7. | Вишева Ю.С. | 50 | 12 | с |
| 8. | Вяхирев Ю.Н. | 44 | 14 | с |
| 9. | Епейкина А.Е. | 39 | 31 | в |
| 10. | Жуков В.В. | 34 | 9 | н |
| 11. | Зайцев К.С. | 48 | 11 | с |
| 12. | Куликова С.Н. | 47 | 4 | н |
| 13. | Куршев К.Р. | 30 | 17 | ув |
| 14. | Лисьев М.С. | 45 | 25 | в |
| 15. | Миронова Т.В. | 23 | 16 | с |
| 16. | Мошкин С.С. | 41 | 19 | ув |
| 17. | Никифоров В.С. | 38 | 20 | ув |
| 18. | Оськина Н.В. | 48 | 8 | н |
| 19. | Сорокина В.А. | 26 | 18 | ув |
| 20. | Тамарова Е.А. | 47 | 13 | с |

Анализируя, полученные в ходе исследования результаты, позволили выявить, что:

Высокий уровень мотивации - 4 человека (20%)

Умеренно высокий уровень мотивации - 5 человек (25%)

Средний уровень мотивации – 6 человек (30%)

Низкий уровень мотивации – 5 человек (25%)

Проанализировав табличные и графические данные, мы приходим к выводу, что 45% испытуемых имеют высокий уровень мотивации успеха.

Методика 2. Экспертная оценка психологических характеристик личности руководителя

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Качества личности | Средний балл | Уровень |
| 123456789 | ОпределенностьОсознанностьЦелеустремленностьИзбирательностьТактичностьДейственностьТребовательностьКритичностьОтветственность | 435154294138474552 | ВВВСВВВВв |

Анализ проведенного исследования показывает, что данный руководитель имеет следующий уровень качеств личности:

высокий уровень – 89%

средний уровень – 11%

низкий – 0%

Таким образом, соответствие личностных характеристик содержанию деятельности является непременным условием успешного ее осуществления. Особенно важно такое соответствие для видов деятельности с высоким уровнем ответственности. К таковым, как известно, относится деятельность руководителя (управленца, организатора). Анализ данных показал, что организаторские способности и организаторская направленность личности данного руководителя на высоком уровне.

Методика 3. Оценка потребности в достижении

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фамилия, имя, отчество | Возраст | Кол-во баллов | Уровень мотивации достижения |
| 1 | Александров В.Ю. | 25 | 15 | с |
| 2 | Абрамова Е.Б. | 38 | 14 | с |
| 3 | Беляева С.В. | 32 | 19 | в |
| 4 | Гордина О.Г. | 49 | 8 | н |
| 5 | Гусев В.П. | 22 | 11 | н |
| 6 | Веселкин А.Д. | 27 | 17 | в |
| 7 | Вишева Ю.С. | 50 | 14 | с |
| 8 | Вяхирев Ю.Н. | 44 | 13 | с |
| 9 | Епейкина А.Е. | 39 | 15 | с |
| 10. | Жуков В.В. | 34 | 9 | н |
| 11. | Зайцев К.С. | 48 | 15 | с |
| 12 | Куликова С.Н. | 47 | 4 | н |
| 13 | Куршев К.Р. | 30 | 13 | с |
| 14 | Лисьев М.С. | 45 | 18 | в |
| 15. | Миронова Т.В. | 23 | 16 | в |
| 16. | Мошкин С.С. | 41 | 12 | с |
| 17. | Никифоров В.С. | 38 | 16 | в |
| 18. | Оськина Н.В. | 48 | 7 | н |
| 19. | Сорокина В.А. | 26 | 14 | с |
| 20. | Тамарова Е.А. | 47 | 15 | с |

Анализируя табличные данные, мы пришли к выводу, что

Высокий уровень мотивации достижения - 5 человек (25%)

Средний уровень мотивации достижения – 10 человек (40%)

Низкий уровень мотивации достижения – 5 человек (25%)

Проанализировав полученные результаты, мы приходим к выводу, что 65% испытуемых не останавливаются на достигнутом, а стремятся улучшить свои результаты.

Мотивация достижения — стремление к улучшению результатов, неудовлетворенность достигнутым, настойчивость в достижении своих целей, стремление добиться своего во что бы то ни стало — является одним из ядерных свойств личности, оказывающих влияние на всю человеческую жизнь.

Заключение

Итак, объективным (непсихологическим) критерием оценки деятельности организационного лидера служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда и лидера, и последователей. Это такие критерии: прибыльность; производительность; качество; экономичность; нововведения; действенность.

Но помимо указанных критериев эффективность деятельности руководителя оценивается по психологическим критериям:

1. удовлетворенность членов коллектива различными аспектами членства в нем (например, удовлетворенность отношениями с коллегами, с руководителем, условиями труда, заработной платой и т. д.);
2. мотивация членов коллектива (желание людей трудиться и сохранять
3. членство в коллективе);
4. авторитет лидера;
5. самооценка коллективом своей сплоченности, своей успешности функционирования;
6. удовлетворенность психологическим климатом коллектива.

Руководителем становится тот человек, кто способен привести группу к разрешению тех или иных ситуаций, проблем, задач, разработке и принятия управленческих решений.

Руководитель с организаторскими способностями в состоянии быстро и правильно оценивать ситуацию, выделять задачи, нуждающиеся в первоочередной реализации, отличать осуществимое от бесплодного прожектерства, рассчитать сроки решения задач.

В соответствии со свойствами последователей руководителем выстраиваются способы воздействия на них. Создаваемые для этого структуры призваны обеспечить инициирование активности, координацию действий группы и обеспечение ее внешних связей и престижа; регуляцию межличностных отношений в группе и обеспечение личностной поддержки членов группы.

От руководителя зависит умелый анализ реальной действительности. На основе выводов, полученных в результате проведенного анализа, формируется линия поведения — программа действий — и принимаются решения. После этого начинается мобилизация сил и средств.

Опытный руководитель всегда понимает, что при решении различных задач он не может полагаться только на себя, на свой опыт и знания, и привлекает к управленческой деятельности добросовестных и активных работников. Часто именно по окружению можно судить о степени талантливости руководителя.

Список литературы

1. Агапов В.С. "Я-концепция как интегративная основа личности и деятельности руководителя", М.: МОСУ, 2000. - 415 с.
2. Бабенко О.А. Профессионально важные качества личности руководителя. – М.: Академия, 2006. – 516 с.
3. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. - М.: Гардарики, 2002. – 416 с.
4. Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б. Управленческие решения. — М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2005. — 496 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. "Менеджмент. - М.: Гардарики, 2003. – 320 с. Даринская В. М., Чаплыгин И. Н. Оценка и развитие персонала методом "Ассессмент-центр". — СПб.: Речь, 2008. - 224 с.
6. Журавлев А.Л. Стиль руководства для управления социально-психологическим климатом производственного коллектива. - М.: Просвещение, 2006. – 215 с.
7. Журавлев А.Л., Хащенко В.А., Хащенко Н.Н. Влияние фактора пола на стиль руководства производственным коллективом. Социально-психологические резервы повышения эффективности деятельности трудового коллектива, М.: Проспект, 2007. – 420 с.
8. Зазыкин В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии, М.: ЦИТП, 2002. - 168 с.
9. Ильин Е.И. Дифференциальная психология мужчины и женщины. – СПб.: Питер, 2002. – 323 с.
10. Кабаченко Т.С. Психология управления. - М.: Проспект, 2005. – 416 с.
11. Карпов А.В. Психология менеджмента. - М.: Гардарики, 2007. – 370 с.
12. Келвин С. Холл, Гарднер Линдсей "Теории личности", К.: PSYLIB, 2005. – 320 с.
13. Левин К. Динамическая психология. - М.: Академия, 2007. – 416 с.
14. Менеджмент (Современный российский менеджмент). Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу.— М.: ФБК-ПРЕСС, 2006.— 504 с.
15. Психологические тесты. В 2-х т. / Под ред А.А. Карелина. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2007. – Т. 2. – 248 с.
16. Розанова В. А. Психология управленческой деятельности. — М.: Издательство "Альфа-Пресс", 2006. — 264 с.
17. Трошш Ю.Н., Масленченков Ю.С. Управленческие решения: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 310 с.
18. Чудновская С.Н. Управленческие решения / С.Н. Чудновская. — М.: Эксмо, 2007. — 368 с.
19. Шалагинова Л.В. Психология лидерства. – СПб.: Речь, 2007. – 464 с.