Федеральное агентство по образованию РФ

ГОУ ВПО «Калужский государственный педагогический университет им. К. Э. Циолковского»

Факультет психологии

Кафедра социальной и организационной психологии

Автореферат

дипломной работы

**Анализ психологических особенностей деятельности руководителя первичного звена управления**

Калуга, 2008 г.

**Введение**

Психологические особенности деятельности руководителя являются актуальной темой исследования, как с научной, так и с практической точки зрения. С одной стороны, психологическая наука неоднократно обращалась к этой проблеме. Р.Л. Кричевский, Т.С. Кабаченко, Е.Ф. Прокушев, А.И. Пригожин, А.Л. Журавлев, В.Г. Каменская, Н.И. Кабушкин изучали проблемы управленческой деятельности. Вместе с тем, малоизученными пока остаются такие аспекты, как психологические факторы, определяющие успешность лидера, руководителя в условиях нестабильности, высокой динамичности, малой предсказуемости внешней и внутренней среды. Интересы практики здесь соприкасаются с такими проблемами, как умение руководителя использовать гибкость, многовариантность в планировании, максимально эффективно использовать как собственный потенциал, так и потенциал своих подчиненных. Руководители первичного звена управления находятся между двух стихий: с одной стороны, над ними функционируют менеджеры высших уровней управления, а с другой, они находятся в ежедневном, кропотливом взаимодействии с работниками, имеющими собственные интересы, мотивы, потребности. Именно от них напрямую зависит, насколько эффективно будет реализовываться план предприятия. Именно они создают условия для деятельности рабочих, производящих продукцию, организуют работу в цехах и т.д. Мастер является связующим звеном между порождением идеи и воплощением этой идеи в тот продукт, который должен быть предложен на рынке потребителю.

**Цель исследования:** выявить психологические особенности деятельности руководителя первичного звена управления.

Для достижения данной цели необходимо было решить следующие **задачи**:

1. Провести анализ психологических исследований по проблеме эффективности управленческой деятельности.
2. Разработать психодиагностический комплекс, позволяющий исследовать особенности деятельности руководителя первичного звена управления.
3. Провести эмпирическое исследование психологических особенностей деятельности руководителя первичного звена управления на промышленном предприятии.
4. Разработать психологические рекомендации по оптимизации данной деятельности.

**Объект исследования:** деятельность руководителя первичного звена управления на промышленном предприятии.

**Предмет исследования:** психологические особенности деятельности руководителя первичного звена управления.

**Гипотезы:**

1. Преобладающим компонентом в деятельности руководителя первичного звена управления является организационный компонент, направленный на решение оперативных задач.
2. В процессе решения оперативных задач руководитель первичного звена управления сочетает в себе как управленческие, так и исполнительские функции.
3. Основными стилевыми особенностями управленческого взаимодействия руководителя первичного звена управления являются: низкий уровень делегирования полномочий; стремление ориентироваться на стабильность внутриорганизационных условий.

**Выборка исследования:**

Эмпирической базой исследования является одно из промышленных предприятий г. Калуги, осуществляющее деятельность в сфере приборостроения. На предприятии работают около 1000 человек. В исследовании приняло участие 10 мастеров производственных участков. Возраст испытуемых от 27 до 57 лет. Образование – средне-профессиональное, высшее профессиональное, начально-профессиональное. Пол испытуемых – женский.

**Первая глава посвящена** анализу психологических исследований успешности управленческой деятельности таких авторов, как Р.Л. Кричевский, Т.С. Кабаченко, Е.Ф. Прокушев, А.И. Пригожин, А.Л. Журавлев, В.Г. Каменская, Н.И. Кабушкин. Рассмотрены особенности, уровни, структура управленческой деятельности, а также индивидуально-психологические особенности, определяющие успешность данной деятельности, особенности труда руководителя первичного звена управления и условия развития управленческих компетенций.

**Во второй главе излагаются** процедуры и результаты эмпирического исследования психологических особенностей деятельности руководителя первичного звена управления; излагаются психологические рекомендации по оптимизации деятельности руководителя первичного звена управления на промышленном предприятии.

**Методы исследования:**

Анализ документов; Включенное наблюдение; Интервью; Тестирование (опросник Кейрси, опросник Томаса); Моделирующий эксперимент (экспериментальные методики «Подарок», «Геометрические фигуры», «Разговор по телефону»).

**Методы обработки данных:**

* Корреляционный анализ (критерий Манна-Уитни)
* Контент-анализ
* Качественный анализ данных, полученных в результате наблюдения и интервью

**Результаты исследования**

**Результаты анализа документов**

Мастер производственного участка является руководителем первичного звена управления. Мастеру подчиняются рабочие участка. Мастер входит в состав участка и подчиняется начальнику производства.

Целью деятельности мастера является обеспечение изготовления деталей, сборочных единиц, готовой продукции в соответствии с требованиями конструкторской и технологической документации.

Для реализации поставленных целей и задач на мастера возлагается выполнение следующих **основных функций:**

1. Планирование и контроль выполнения производственных заданий.
2. Организация работы на рабочем месте (обеспечение готовности рабочих и рабочего места к работе).
3. Обеспечение выполнения участком работ.
4. Обеспечение выполнения правил по технике безопасности, охране труда и промсанитарии.
5. Информирование персонала участка о производственной, социальной и общественной деятельности на предприятии.
6. Подготовка и предоставление отчётности о производственной деятельности участка.
7. Улучшение процесса «Производство продукции», связанного с деятельностью участка, участие в совершенствовании технологического процесса, рабочего места и организации труда рабочих.
8. Подготовка на подчиненных сотрудников характеристик, представлений, ходатайств, рекомендаций согласно действующим на предприятии Положениям.
9. Повышение квалификации в соответствии с Планом-графиком обучения.

Для выполнения возложенных обязанностей мастеру предоставлены права и полномочия согласно принятому на предприятии распределению прав и полномочий между руководителями структурных подразделений, в соответствии с действующей на предприятии организационно – распорядительной документацией и документацией Системы Менеджмента Качества.

Средний возраст мастера составляет 44 года. У семи из десяти испытуемых средне-профессиональное образование, у двух испытуемых – высшее, а у одного – начально-профессинальное. Средний стаж работы на предприятии – 11 лет. Семь из десяти мастеров в прошлом были рабочими на участках (паяльщики радиодеталей, монтажники РЭА, травильщики, сборщики электрических машин и аппаратов, контролеры РЭА), а затем лишь достигли должности мастера. Двое из выборки – были ранее мастерами цеха, а один испытуемый перешел на должность мастера с должности техника. Выборка гомогенная, все мастера - женского пола.

Таким образом, основными функциями в деятельности мастера производственного участка на промышленном предприятии являются: планирование и контроль выполнения производственных заданий; организация работы исполнителей; обеспечение выполнения участком работ; подготовка и предоставление отчётности о производственной деятельности участка; улучшение процесса «Производство продукции», участие в совершенствовании технологического процесса, рабочего места и организации труда рабочих.

Мастера несут ответственность за выпуск конечного продукта и за деятельность исполнителей.

Также, в результате анализа документов было выявлено, что большинство мастеров в прошлом были рабочими на участках, что, возможно, повлияло на сложившийся стиль управления.

**Результаты наблюдения и интервью с мастером**

Проанализировав работу мастера, используя метод включенного наблюдения и интервью, можно сказать, что деятельность мастера производственного участка сопряжена с необходимостью выполнять большое количество разрозненных, слабо связанных между собой видов работ.

Всю совокупность задач, стоящих перед мастером, можно отнести согласно деятельностного подхода Т.С. Кабаченко к пяти категориям:

* 1. Организация деятельности участка (в т.ч. и снабжение комплектующими)
  2. Планирование деятельности участка
  3. Контроль
  4. Управленческое взаимодействие (подготовка информации руководству)
  5. Обучение работников

Количество времени, которое мастер затрачивает на каждый вид работ неравноценно: на реализацию функции снабжения мастер тратит за целый рабочий день около трех часов. В основном, мастер занимается снабжением рабочих комплектующими. Необходимые комплектующие, инструмент и оснастку мастер получает в результате взаимодействия с другими службами. Организация деятельности участка занимает около 2-х часов в день. По одному часу занимает реализация функций контроля и планирования. Всего лишь 48 минут мастер расходует на взаимодействие с начальником участка. За это время происходит согласование действий и решение проблем. На обучение работников мастер затрачивает около 12 минут в день.

Таким образом, преобладающими функциями в работе мастера является функции снабжения и организации, что сказывается на эффективности деятельности участка в целом. В данной классификации отсутствует функция выработки управленческих решений. Это связано с тем, что мастера в своей деятельности сочетают как руководящие, так и исполнительские функции. Главной целью является выполнение плана, поставленного свыше. Для них важно, чтобы планы не менялись, не нарушалась ритмичность производственного процесса. Мастера не пересматривают условия деятельности, не ставят цели, они их принимают. Это может говорить о том, что мастерам недостает гибкости в поведении. Им свойственно, прежде всего, нацеленность на устранение возникающих проблем, но не условий их порождающих.

**Результаты исследования по опроснику Кейрси**

Наиболее высокие показатели отмечаются по шкалам **F, T, J, S, E.** Самые низкие показатели выявились по шкалам **P, N, I.**

Таким образом, как выяснилось, для мастеров характерны 3 основных профиля – **Администратор, Торговец, Хранитель традиций** (см. Рис. 1,2,3).



*Рис. 1 Профиль «Администратор»*



*Рис. 2 Профиль « Торговец»*



*Рис. 3 Профиль «Хранитель Традиций»*

У испытуемых преобладают шкалы **J, F, S, T**.

Испытуемые, с выраженностью шкалы **F** предпочитают иметь дело с людьми и проявляют симпатию, приветливость и тактичность. Они реализуют способ принятия решений, основанный на чувстве, ценностях.

Выраженность шкалы **J** указывает на стремление планировать, организовывать и контролировать. Испытуемые любят выносить суждения, принимать решения и доводить дело до конца. Они любят структурировать и организовывать мир.

Преобладание шкалы **S** говорит о том, что испытуемые принимают и признают то, что дано «здесь – и – теперь» и таким образом оказываются реалистичными и практичными. Они успешны в запоминании большого количества фактов, а также в работе с ними. Испытуемые с преобладанием шкалы **T** принимают решения через мышление. Решение основано на анализе и рассмотрении доводов, в том числе неприятных. Хорошо анализируют недостатки чего-либо.

Таким образом, результаты по данной методике говорят о том, что в повседневной деятельности руководители стремятся все планировать и четко следовать без изменений намеченному плану. При этом испытуемые, чаще всего, получают уже готовый план действий от высшего руководства.

Также характерно стремление, прежде всего, к стабильности, что не согласовывается с реальностью. Т.к. современный производственный процесс протекает в часто меняющихся условиях. Возможно, в этой несогласованности кроются причины нервно-психического перенапряжения и неустойчивости к стрессу.

**Результаты исследования по опроснику Томаса**

У мастеров преобладают такие поведенческие модели в ситуации конфликта, как компромисс, уход (избегание) от конфликта, мастера принимают ситуацию как статус-кво, кардинально ничего не пытаются изменить. Руководители стремятся как можно быстрее завершить конфликтную ситуацию. Замалчивание конфликта приводит к его повторению, порождению новых, усилению старых конфликтов. Можно сделать вывод, что руководители работают с последствиями, а не с причиной конфликта. К наименее используемым стратегиям относятся приспособление и доминирование (соперничество), что говорит о том, что руководитель не всегда может настоять на своем.

**Результаты исследования по экспериментальной методике «Подарок»**

По методике «Подарок» [26] был выявлен высокий, средний и низкий уровень делегирования полномочий у мастеров.

Двое из десяти мастеров проявляют высокий уровень делегирования полномочий, что выражается в том, что мастера сообщают о цели задания, дают своим подчиненным возможность самостоятельного принятия решения, какой подарок купить, где купить и как его доставить. Характерно невмешательство в деятельность подчиненного во время выполнения задания, мастер дает подчиненному возможность принятия на себя ответственности, и возможность выработать альтернативные способы решения проблемы.

Четверо испытуемых проявляют средний уровень делегирования полномочий. Мастер сообщает конкретный вариант подарка, но предоставляет право выбора места покупки и способа доставки. Для всех испытуемых, делегирование полномочий которыми осуществляется на среднем уровне, характерна тенденция недостаточно полного информирования подчиненного о задании.

Остальные четыре мастера делегируют полномочия на низком уровне, что выражается в тенденции алгоритмизировать задание. Мастер ставит цель до мелочей, постоянно контролирует подчиненного, вмешивается в процесс принятия решения, подчиненный, в данном случае, выступает в роли курьера, а не самостоятельного специалиста. О каждом своем решении или трудности подчиненный обязан сообщить руководителю.

Таким образом, у мастеров производственных участков преобладает низкий и средний уровень делегирования полномочий, что, возможно, является одной из причин недостаточной эффективности их деятельности. Основной тенденцией является следующее: цель ставится очень точно до мелочей, руководитель постоянно контролирует подчиненного, вмешивается в процесс принятия решения подчиненным. О каждом своем решении или трудности подчиненный обязан сообщить руководителю. Руководитель делегирует способ достижения, а не цель задания.

**Результаты исследования по экспериментальной методике «Геометрические фигуры»**

Результаты методики «Геометрические фигуры» [26] показывают, что преобладающим стилем управленческого взаимодействия является аналитический.

Для аналитического стиля характерно то, что общая характеристика задания отсутствует, но предоставляется необходимая информация о способах пошагового выполнения задания (меры углов, размеры изображаемых фигур). Подчиненные инструктируются детально, вплоть до мелочей, однако не указывается общая характеристика цели. Таким образом, подчиненные максимально информированы о том, как действовать, но им не достает информации о том, зачем. Цель как образ конечного результата не формируется у подчиненных. А это говорит о том, что подчиненному не дается право выбора способа решения задач и не дается право на риск.

Только результаты двух испытуемых говорят об использовании ими синтетического стиля, для которого характерно то, что мастер изначально дает общую характеристику задания (например, указание на то, что задание состоит из двух групп геометрических фигур, расположение групп фигур в плоскости листа, указание из каких по форме геометрических фигур состоят группы).

**Результаты исследования по экспериментальной методике «Разговор по телефону»**

Шесть руководителей в конфликтной ситуации находятся в Эго-состоянии Родителя. Если интерпретировать полученные результаты в рамках концепции Э.Берна [2], то руководитель строит взаимодействие с подчиненными из позиции Родителя, т.е. сам принимает решение и сам несет за него ответственность, приучая, таким образом, подчиненного к позиции Ребенка, который готов демонстрировать безответственность и оправдание в ситуации неудачи. Руководитель не позволяет подчиненному быть самостоятельным.Родитель видит себя в положении над людьми, более сильным, умелым, мудрым, чем они. В окружающих склонен видеть несамостоятельность, слабость, безответственность, считает, что они в нем нуждаются и без него не добьются успеха. Он бывает двух типов: *контролирующий,* т. е. требовательный, придирчивый, склонный к применению негативных санкций, он инструктирует, проверяет, упрекает, заставляет; *опекающий,* т. е. заботливый, обучающий, помогающий, наставляющий, он склонен брать на себя ответственность за подчиненных, воздействует на них преимущественно поощрениями, дает советы.

У двух испытуемых в ситуации конфликта преобладает Эго-состояние Взрослого, это проявляется в общении с подчиненным на равных. Взрослый считает себя достаточно сильным, умелым, ответственным, но и в других склонен видеть партнеров. Мастер дает возможность подчиненному самому решить проблему и выбрать из множества альтернативных решений одно верное.

Эго-состояние Ребенка преобладает у двух испытуемых из десяти. Руководитель в такой ситуации и сам не принимает никакого решения, и подчиненному не предоставляет возможности этого сделать.Ребенокизбегает личной ответственности, предпочитает быть за чьей-то спиной, склонен видеть в окружающих родителей. В ответе можно уловить преобладание эмоциональной реакции на ситуацию, наличие чувства обиды по отношению к подчиненному, и стремление манипулировать его поведением.

**Выводы**

1. В структуре деятельности руководителя первичного звена управления преобладают организационный и контрольный компоненты. В наименьшей степени представлен компонент «планирование».
2. Для большинства руководителей первичного звена управления характерны следующие стилевые особенности управленческого взаимодействия:
   * низкий и средний уровни делегирования полномочий своим подчиненным;

* стремление заранее планировать свои действия и следовать намеченному плану без изменений;
* преобладание стратегий ухода и компромисса при разрешении конфликтных ситуаций указывает на то, что проблемы решаются локально, без попытки рассмотреть возникшую проблему как сигнал к пересмотру управленческих механизмов;
* склонность принимать решения за подчиненного, не предоставляя ему возможность самому решить проблему; преобладание у мастеров Эго-состояния Родителя;
* инструктирование подчиненного детально, вплоть до мелочей, без указания общей характеристики цели, что не дает подчиненному права на выбор способа достижения поставленной цели.

1. Характерно сочетание управленческих и исполнительских функций. На реализацию исполнительских функций руководителем отводится около половины рабочего времени.
2. Таким образом, гипотезы, поставленные в нашем исследовании, нашли свое подтверждение.

**Рекомендации**

В целях оптимизации деятельности руководителя первичного звена управления, с психологической точки зрения целесообразно:

1. Пересмотреть позицию руководителей более высокого уровня управления по отношению к деятельности руководителей первичного звена, т.к. руководители первичного звена управления воспринимаются частично как исполнители.
2. При проведении внутрифирменного обучения руководителей первичного звена управления необходимо включать задания, которые будут способствовать осознанию мастерами сложившегося стиля управления деятельностью и осознанию себя больше как исполнителей, чем руководителей. Соответственно, одной из целей обучения будет являться цель формирования системного видения мастером своей деятельности, формирования способности анализировать проблему, как сигнал к пересмотру управленческих механизмов, а не повод к быстрому решению оперативных задач.
3. В целях повышения эффективности управленческой деятельности целесообразным является разработка программы развития управленческих компетенций, в рамках которой будет осуществляться развитие способности к делегированию полномочий и умения гибко действовать в условиях нестабильности производственного процесса.

**Заключение**

Управленческое звено промышленных предприятий все чаще вынуждено действовать в часто меняющихся условиях. Изменения во внешней среде порождают изменения и внутри организации. Для повышения эффективности своей деятельности предприятия начинают инвестировать средства не только в оборудование и технологии, но и в компетентность самих руководителей. Т.к. именно от руководителей и их умения гибко адаптироваться к изменениям среды зависит выполнение планов, реализация управленческих решений. Деятельность руководителя является сложной и неоднородной по своей структуре. Руководитель каждый день решает множество разных, часто не связанных друг с другом задач. В данной работе исследовались психологические особенности деятельности руководителя первичного звена управления.

**Эмпирической базой исследования** являлось одно из промышленных предприятий г. Калуги, осуществляющее деятельность в сфере приборостроения. В исследовании приняло участие 10 мастеров производственных участков.

**Практическая значимость** данного исследования заключается в том, что были разработаны рекомендации по оптимизации деятельности руководителя первичного звена управления. Одним из факторов оптимизации деятельности является внутрифирменное обучение мастеров производственных участков, рамках которого будет осуществляться развитие способности к делегированию полномочий и умения гибко действовать в условиях нестабильности производственного процесса. Развитие управленческих компетенций целесообразно проводить с помощью активных форм обучения, таких как тренинги, деловые и ролевые игры, решение практических ситуаций.

**Возможные направления развития исследования:** в процессе анализа результатов исследования была сформулирована гипотеза о том, что уровень делегирования полномочий обусловлен организационными факторами. С целью проверки данной гипотезы возможно проведение дальнейшего исследования, выборкой которого будут уже два промышленных предприятия. В рамках будущих проектов возможно исследование не только различий в организационной культуре предприятий, но и в управленческом стиле руководства каждого их них.