ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

РЕФЕРАТ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ОНТОГЕНЕЗА

НА ТЕМУ:

РОЛЬ ЛИЧНОСТИ РУКВОДИТЕЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Выполнила студентка

4 курса 1 группы

заочного отделения

факультета психологии

Степаненко Д.С.

г. Ростов – на – Дону

2008 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. МЕТОДОЛОГТЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ИЗУЧЕНИЯ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ 5

2. СТРУКТУРА СПЕЦИАЛЬНЫХ СВОЙСТВ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ 9

3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТИПЫ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ 14

4. ТИПЫ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ 16

5. СООТНОШЕНИЕ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И СТИЛЯ РУКОВОДСТВА КОЛЛЕКТИВОМ 18

6. МОТИВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И ФОРМИРОВАНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА 20

6.1. ДИРЕКТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ 20

6.2. КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ 21

6.3. КОМПОНЕНТ НЕВМЕШАТЕЛЬСТВА 22

7. БИОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА 24

7.1. ПОЛ 24

7.2. ВОЗРАСТ 25

7.3. ЗДОРОВЬЕ 26

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 28

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ: 31

## ВВЕДЕНИЕ

**Современный уровень развития производства и масштабные изменения в экономической и социальной сферах общества предъявляют повышенные требования к человеку в его профессиональной деятельности. Возрастает значимость социальных последствий человеческих решений. Изменение социально-экономической обстановки потребовало существенной перестройки стратегии, тактики и психологии управления. Выбор руководителем оптимальных форм общения с подчиненными и методов воздействия на них должен основываться на знании особенностей восприятия людьми друг друга.**

**Актуальность этой проблемы обуславливается тем, что характер взаимоотношений по вертикали во многом определяется способностью руководителя учитывать на практике динамику восприятия, понимания и отношения к нему подчиненного коллектива.**

**Для этого необходимо формировать у руководителя рефлексивное отражение восприятия подчиненными его основных качеств, без чего деловое и межличностное общение будет малоэффективным, в то же время управленческие решения будут страдать некоторой односторонностью.**

**В отношениях по горизонтали восприятие руководителя связано с формированием внутригрупповых норм. При этом важным является то, как характеристики руководителя воспринимаются большинством членов коллектива и задают эталоны преобладающего к нему отношения. Сформированная коллективом общая оценка может усиливать эффективность управленческих воздействий, либо тормозить их вследствие** **выработанного в перцептивном опыте эталона отношения коллектива к руководителю.**

**Эмоциональный компонент групповых оценок руководителя влияет на атмосферу взаимодействия в управлении, а, следовательно, на социально-психологический климат коллектива.**

**Действуя в комплексе, это оказывает влияние на формирование авторитета руководителя, трудовую активность и заинтересованность членов коллектива в эффективности деятельности.**

## 1. МЕТОДОЛОГТЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ИЗУЧЕНИЯ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Личность руководителя должна изучаться во взаимосвязи и взаимообусловленности со структурно – функциональной организацией его деятельности. Методологическое положение С.Л. Рубинштейна: «Психические свойства личности в ее поведении, действиях и поступках, которые он совершает, одновременно и проявляются и формируются» - находит свое воплощение в двух тесно связанных моментах. С одной стороны, профессионально важные качества личности руководителя могут и должны быть выявлены исходя из тех требований, которые к ней предъявляются содержанием управленческой деятельности. С другой стороны, свойства и качества личности руководителя оказывают существенное влияние на многие характеристики его деятельности, например на показатели эффективности, и качества работы руководителя и руководимого коллектива, на стиль деятельности руководителя и т.д.

Важно подчеркнуть динамический характер взаимного влияния деятельности и личности руководителя. Вопрос о проявлении и формировании качеств личности руководителя, а его деятельности должен рассматриваться в непосредственной связи с тем, что и сама деятельность руководителя тоже существенно изменяется в результате приобретения им новых качеств, изменения существующих, а также утраты некоторых из них. Необходимость глубокого изучения такой смены причинно-следственных связей личности и деятельность впервые была сформулирована С.Л. Рубинштейном: «В действительности личность и ее психические свойства одновременно и предпосылка и результат ее деятельности».

Динамика изменения характеристик деятельности наиболее интенсивно проявляется на первых этапах работы молодых начинающих руководителей, когда структура их личности так же претерпевает существенные изменения, т.е. фактически происходит формирование, как личности руководителя, так и его управленческой деятельности.

2. Модель эффективной личности руководителя не может быть построена на основе такого направления исследований, которое получило условное название «теория черт», согласно которой личность руководителя представляет собой совокупность обязательных черт (или качеств), которыми необходимо обладать, что бы эффективно руководить. Конкретные исследования показали, что для эффективного руководства необходимо иметь огромное число таких качеств.

На ряд причин, объясняющих такое положение, справедливо указывает Й. Кхол. Реально обладать всеми качествами из выделенных на сегодняшний день их совокупностей руководители не могут, а по-видимому и не должны. Накопленные в психологии управления данные опровергают представления о том, что чем большему числу требуемых качеств удовлетворяет руководитель, тем успешнее работает руководимый им коллектив. Психологические исследования так же показали, что одинаковый уровень развития отдельно взятых качеств может встречаться как в группах эффективных, так и не эффективных руководителей.

Однако всякое качество или свойство личности руководителя специфически связаны с целым рядом других свойств, которые образуют комплексы свойств (симптомокомплексы) или подструктуры личности. Эффективность руководства во многом зависит от того, как организованы качества личности в подструктуры. Поэтому в настоящее время основное внимание исследователей направленно на поиск интегральных образований личности руководителя.

Наиболее обоснованным, по мнению авторов, является структурный подход, в соответствии с которым личность руководителя рассматривается как совокупность функционально взаимосвязанных подструктур в целостной структуре личности.

3. Следующим важным положением в изучении личности руководителя является положение об общей и специальной ее структуре.

В структуре личности, применительно к управленческой деятельности, выделено 3 основных уровня: психофизиологический, психологический, социальный.

Выделенные уровни, по мнению авторов, могут быть дополнены так же социально-психологическим уровнем, который по своему содержанию является промежуточным между психологическим и социальным. Включает в себя, прежде всего установки личности, ее отношения, ценностные ориентации, коммуникативные свойства и т.д.

В деятельности руководителя одновременно задействованы компоненты всех уровней структуры, поэтому к каждому из них предъявляются специфические требования, выдвигаемые, конкретным содержанием выполняемой управленческой деятельности. Описанная схема может быть обозначена как общая структура личности руководителя. На основе общей структуры выделяется специальная структура личности руководителя, включающая ограниченное число подструктур таких свойств, которые исключительно важны для управленческой деятельности. Конкретная деятельность предъявляет, естественно, разные требования к свойствам личности руководителя. При этом преобладающее развитие получают те его качества, которые наиболее значимы в профессиональном отношении.

Существует точка зрения, согласно которой, у руководителя «наиболее значимыми, ведущими характеристиками личности следует считать, те, что проявляются в общении… »

В данном случае, по мнению авторов, дается несколько упрощенное представление, о руководстве, в котором общение является скорее одним из средств, хотя и очень важным, решения организационных задач руководителей. Об этом свидетельствуют широко используемые опосредованные методы воздействия руководителей на исполнителей, которые даже не предполагают непосредственного общения. Главным в деятельности управляющего аппарата являются задачи по организации производства, людей и системы управления, для успешного решения которых далеко не достаточно уметь правильно общаться.

## 2. СТРУКТУРА СПЕЦИАЛЬНЫХ СВОЙСТВ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Специальная структура личности руководителя включает 4 основные подструктуры:

Профессиональную компетентность.

Организаторские способности

Педагогические качества

Морально – этические

Профессиональная компетентность

Среди специальных подструктур личности руководителя особое место занимает его профессиональная компетентность. Руководитель должен быть, прежде всего, высококвалифицированным специалистом в своей области, в совершенстве знать свою специальность.

В настоящее время требования к профессиональной компетентности постоянно возрастают, а ее содержание все расширяется. Это вызвано необходимостью решать сложные производственные вопросы в условиях ускоряющегося технического прогресса. Эффективное управление производством невозможно представить без высокой компетенции руководителя.

Содержанием профессиональной компетентности руководителя производственного коллектива являются знания, умения, навыки, и опыт, в решении тактико-технологических, экономических организационно-управленческих и других вопросов функционирования организации. Обязательными элементами профессиональной компетенции руководителей стали знания и опыт решения социологических, правовых, психологических и педагогических вопросов, возникающих в руководимом коллективе.

Интегральным показателем профессиональной компетентности руководителей является содержание, качество выдвигаемых и реализуемых управленческих решений, в которых фокусируются все вышеперечисленные проявления знаний, умений и опыта руководящих кадров. Поэтому правильно отмечал А.И. Китов, что под профессиональными качествами руководителей необходимо понимать такие их характеристики, которые, прежде всего, определяют данный интегральный показатель.

2. Организаторские способности руководителя

Важной подструктурой личности руководителя являются его организационные способности. Организация и управление производством только одна из сфер деятельности руководителя, другая – организация и руководство людьми, что предъявляет особые требования к организаторским способностям руководителя производственного коллектива. Тем более, что и управление производством фактических осуществляется через воздействие на людей и их общности.

Содержание организаторских способностей наиболее разработано в исследованиях Л.И. Уманского. Им выделены три группы специфических свойств, которые делают руководителя настоящим организатором.

Группа 1:

Организаторское «чутье», под которым нужно понимать, во-первых, психологическую избирательность руководителя – способность быстро и глубоко вникать в психологию подчиненных; во-вторых. Практически - психологический ум, т.е. умение руководителя найти для каждого подчиненного определенное место в общем деле в соответствии с его индивидуально психологическими особенностями. А так же умение быстро заинтересовывать подчиненных делом; в-третьих, психологический такт руководителя, который выражается в способности найти подход к подчиненным, т.е. умение выбрать верный способ отношений с ними.

Группа 2:

Эмоционально - волевая действенность руководителя, содержанием которой является общественная энергичность: способность воздействовать на подчиненных своим отношением к делу, высокая требовательность к ним и к себе, критичность и самокритичность.

Группа 3:

Склонность руководителя к организаторской деятельности понимается как его потребность в организаторской деятельности, устойчивый интерес к ней.

Что бы наладить совместную работу подчиненных, чтобы организовать сплоченный коллектив, руководителю, кроме организаторских способностей необходимо иметь и достаточную подготовленность к организаторской деятельности, т.е. определенные знания, умения, и навыки.

Психологическая подготовленность к руководству, по мнению А.Г. Ковалева, включает в себя так же чувство ответственности за порученное дело, ответственность за судьбу коллектива, которая является важным побудителем деятельности.

Психологическая готовность принять ответственность на себя, в частности, выступает показателем зрелости, сформированности личности руководителей.

Благодаря организаторским способностям и соответствующей подготовленности у руководителей формируются специфические организаторские качества, позволяющие им эффективно справляться с целым рядом управленческих функций.

Педагогические качества руководителя.

Существенными функциональными составляющими управленческой деятельности являются обучение и воспитание подчиненных. Эффективное выполнение этих функций предъявляет повышенные требования к педагогическим качествам руководителей. В литературе по психологии управления педагогические качества обычно не выделяют в отдельную подструктуру личности руководителя, а автоматически включаются в группу организаторских качеств.

Такое включение представляется недостаточно обоснованным. Нет сомнения, что организаторские способности и педагогические качества связаны между собой. Но, тем не менее, в деятельности руководителя производственного коллектива четко выделяются самостоятельные задачи по организации, обучению и воспитанию. Вполне могут сложиться такие ситуации, когда в рамках достаточно хорошо организованного производства плохо налажена воспитательная работа с подчиненными. Поэтому, идя от структурно – функциональной организации управленческой деятельности, в структуре личности руководителя необходимо выделить в специальную подструктуру педагогических качеств.

По мнению Н.В. Кузьминой, педагогические способности человека обнаруживаются в том, «насколько быстро он овладевает педагогическими навыками и умением, как он анализирует и обобщает собственную деятельность, ее достоинства и недостатки и как он умеет перестраивать ее в соответствии с целями, которые перед ним стоят». Структура педагогических способностей соответствует структуре педагогической деятельности. В педагогической науке выделяют конструктивные, организаторские, коммуникативные, и гностические компоненты педагогической деятельности и способностей. От их формирования и развития будет зависеть успешность руководства производственным коллективом.

4. Морально – этические качества руководителя.

Четвертой составляющей личности руководителя является подструктура морально – этических качеств, причем в первую очередь тех из них, которые проявляются в непосредственном общении с людьми. Руководство как вид деятельности осуществляется через постоянное общение руководителя с исполнителями и коллективом в целом. Все основные функции руководства – организация коллектива, обучение и воспитание подчиненных и т.д. – реализуются через общение, а, следовательно, опосредуются моральными и коммуникативными качествами руководителей.

Именно общечеловеческие качества руководителей нередко являются решающими в организации жизнедеятельности коллективов, особенно в формировании морально-психологического климата. Предъявление особых требований к нравственным качествам руководителей неоднократно имело место в истории в переломные ответственные периоды (например, в годы Великой Отечественной Войны).

В результате опроса руководителей разных уровней были выявлены самые существенные, по их мнению, качества, позволяющие, им эффективно выполнять свою работу. Среди наиболее важных качеств наряду с другими выделилась и группа морально-этических: справедливость, по отношению к исполнителям, их уважение, умение держать данное слово, и т.д., Особо были отмечены те качества, которые характеризуют общение руководителя с исполнителями: общительность, доброжелательность и приветливость в обращении с исполнителями, т.е. коммуникативные качества.

Качества общения руководителя с подчиненным влияют на эффективность руководства как непосредственно, так и опосредованно, т.е. через их воздействие на организаторские способности и педагогические качества, которые находятся не просто в тесной связи с морально-этическими и коммуникативными качествами, но и в определенной зависимости от них. Если руководитель не обладает достаточно высокими морально-этическими качествами, то у него, как правило, не формируются на высоком уровне его организаторские и особенно педагогические качества и навыки. Объясняется это тем, что если исполнители не принимают руководителя по его моральным общечеловеческим качествам, то он не сможет эффективно выполнять свои обязанности по организации обучению и воспитанию подчиненных.

## 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТИПЫ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

В специальных подструктурах личности управленцев имеются большие индивидуальные различия. Каждый руководитель представляет собой индивидуальность, имея неповторимое соотношение четырех структурных компонентов личности.

В реальной практике управления обнаруживаются и такие факты, когда руководители, не обладая необходимым уровнем развития отдельных специальных подструктур личности, тем не менее, обеспечивают руководство на достаточно приемлемом уровне. Выявлены некоторые психологические механизмы, которые, по сути, являются компенсаторными.

Обнаружено, что формирование личности руководителей происходит таким образом, что недостатки в развитии специальных подструктур компенсируются актуализацией и включением в регулирование управленческой деятельности качеств и свойств общей структуры личности руководителя, на которой основаны ее специальные подструктуры.

Общая подструктура личности, таким образом, является некоторым «резервным фондом», на основе которого при необходимости могут формироваться требуемые сочетания личностных свойств. Недостаточный уровень развития специальных подструктур личности руководителей компенсируется так же за счет выработки соответствующих индивидуальных стилей их деятельности, основанных на ведущих, оптимально развитых свойствах личности.

Изучение этих процессов показало, что они могут неосознанно протекать, а могут осознаваться самими руководителями и выражаться в оценках собственной управленческой деятельности и личности.

В случаях их осознания происходят более быстрая компенсация некоторых недостатков, их нивелирование за счет сильных сторон личности и формирование личностью опосредованных приемов, способов воздействия на исполнителей. Такие возможности у руководителей появляются не сразу, а в процессе приобретения ими опыта управленческой деятельности и становления их личности.

В данном случае именно деятельность руководителей оказывает ведущее воздействие на развитие компенсаторных возможностей личности.

## 4. ТИПЫ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Для построения такой типологии использовалось доминирование в структуре личности одной или нескольких подструктур.

Принципиально важным оказалось выделение не только соотношения выраженных подструктур, но и интенсивности этой выраженности, которая определялась абсолютным значением оценок.

Среди руководителей была выделена группа, составлявшая примерно10% изучавшейся выборки, в которой ни одна из специальных подструктур личности не достигла 5.5 балла (5.5 балла критерий преобладания по 7-бальной шкале). Эти руководители оказались наименее продуктивно работающими по производственным и социально-психологическим показателям. По типу они были условно обозначены как «неэффективные». Остальные 90% руководителей имели несколько подструктур, достигающих по степени выраженности установленного уровня.

По морально-этическим подструктурам были получены небольшие индивидуальные различия: у большинства руководителей эти подструктуры были развиты на достаточно высоком уровне, соответствующем установленному критерию доминирования (5.5 баллов). Наиболее индивидуальные различия по трем специальным подструктурам: профессиональной компетентности, организаторским и педагогическим качествам.

Если наряду с морально-этическими качествами доминирует одна из трех указанных подструктур личности, то в результате выделяются следующие типы личности руководителя:

«Специалист» - наиболее выражена по сравнению с другими подструктурами профессиональная компетентность руководителя;

«Организатор» - преобладает подструктура организаторских качеств;

«Наставник» - наиболее выражена подструктура педагогических качеств.

Среди руководителей среднего и низового звеньев управления встречается так же такое соотношение подструктур, когда наряду с морально – этическими качествами уровня 5.5 достигают две из оставшихся трех специальных подструктур личности. В таком случае возможны следующие типы:

«Специалист – организатор» - наиболее выражены профессиональная компетентность и организаторские качества;

«Организатор-наставник» - наряду с организаторскими способностями преобладает подструктура педагогических качеств;

«Специалист-наставник» - доминируют профессиональная компетентность и педагогические качества руководителя. Однако, этот тип личности не был обнаружен среди изучавшихся руководителей промышленных коллективов. С большей вероятностью он встречается в тех типах организаций, в которых основными задачами является обучение и воспитание. Например, к такому типу личности относятся многие мастера производственного обучения в профессионально-технических училищах, которые называются «мастера – наставники».

Встречается такой тип личности руководителя, у которого все четыре специальных подструктуры личности выражены с критерием доминирования. Такой тип личности обозначается как «гармоничный».

## 5. СООТНОШЕНИЕ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И СТИЛЯ РУКОВОДСТВА КОЛЛЕКТИВОМ

В настоящее время наибольшее распространение получили две основные очки зрения: на соотношение личности руководителя и стиля руководства коллективом.

Представителями первого подхода стиль руководства понимается как проявление индивидуально-психологических, личностных свойств руководителя в его деятельности и общении с исполнителями.

Такое понимание стиля характерно для работ А.Г. Ковалева, В.В. Люкина, Л.И. Уманского, Р.Х. Шакурова. В данном случае понятие «стиль руководства» рассматривается в качестве частного по отношению к более общему понятию «индивидуальный стиль деятельности», разработанному В.С. Мерлином и Е.С. Климовым на основе исследований индивидуальных видов деятельности человека.

Согласно такому представлению деятельность руководителя является конкретным видом индивидуальной деятельности человека, поэтому, может проводиться аналогия между стилем руководства и индивидуальным стилем деятельности, которые есть проявления психических образований, индивидных и личностных свойств человека.

Представителями второго подхода стиль руководства рассматривается как интегральная характеристика взаимодействия руководителя с коллективом и отдельными исполнителями. Такое понимание характерно для работ А.Л. Журавлева и В.Ф. Рубахина, А.А. Русалиновой, А.Л. Свенцицкого и др.

Под стилем руководства понимаются индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения управленческих функций. В соответствии с таким пониманием психологические свойства личности руководителя являются важными, но не единственными предпосылками формирования стиля руководства коллективом. Формирующее воздействие на стиль оказывает система факторов, среди которых выделены следующие факторы:

институциональные факторы

характер выполняемых задач

характеристики руководимого коллектива

личность руководителя

ситуационные факторы.

Руководство при этом рассматривается не как вид индивидуальной деятельности, а как выражение совместной, групповой деятельности, причем в двух основных смыслах. Во-первых, в процесс руководства, как правило, включен не один, а группа руководителей, взаимодействие между которыми осень важно для выполнения управленческой деятельности. Во-вторых, если рассматривать деятельность одного руководителя, то наиболее характерной ее особенностью является непосредственная или опосредованная направленность на исполнителей, совместное взаимодействие которых (руководителя и подчиненных) определяет сам процесс руководства. Без такого взаимодействия руководства как вида совместной деятельности быть не может, поэтому не совсем верно проводить аналогии между стилем руководства и стилем индивидуальной деятельности человека, что характерно для первого подхода.

Основная разница между двумя выделенными подходами заключается в том, что согласно первому из них, личность играет определяющую роль в формировании стиля руководства, а согласно второму, она выступает важным, но не единственным фактором ее формирования. Однако общим для них является то, что личность руководителя оказывает существенное влияние на формирование стиля руководства коллективом.

## 6. МОТИВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И ФОРМИРОВАНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

Что бы объяснить связь личностных свойств руководителя с основными компонентами стиля руководства, необходимо выделить такие психологические образования, которые связаны с компонентами стиля через механизмы, формирующие конкретный вид («рисунок») управленческой деятельности. По мнению авторов, основой таких психологических механизмов могут выступать в первую очередь мотивы деятельности руководителя, приводящие к разнообразным формам, вариантам, которые принимает деятельность. В индивидуальном стиле руководства проявляются личностные смыслы и мотивы деятельности руководителя, поскольку он не является абстрактным носителем управленческих функций, а реализуется в деятельности как живая личность. Мотивы, которые связаны с компонентами стиля руководства, по-видимому, лежат в основе психологических механизмов, которые не столько стратегически, сколько тактически осуществляют регуляцию в деятельности руководителя.

## 6.1. ДИРЕКТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ

Директивный компонент руководства связан с направленностью деятельности на результат. Такая деятельность регулируется во многом внешними оценками, т.е. мотивами – стимулами. Результаты работы руководимого подразделения выступает для руководителя как результат его собственной деятельности, так как в сознании руководителя директивного стиля происходит отождествление себя с руководимым подразделением.

Руководитель как бы «видит» себя главным, а может быть единственным субъектом в деятельности подразделения.

Ведущим его мотивом является мотив достижения результатов работы подразделения, которые воспринимаются таким руководителем как личные достижения.

Возможны и другие варианты мотивации, характеризующие директивных руководителей, например, высокий компонент директивности в руководстве коллективом иногда объясняет отсутствием требуемых управленческих навыков и умений. Не обладая ими, руководитель прибегает к директивным методам воздействия на исполнителей, так как с их помощью легче управлять и быстрее добиваться временных эффектов. При этом он полагается на формальный статус должности, а не на свой профессиональный опыт и личный авторитет.

## 6.2. КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ

Коллегиальный стиль руководства имеет в основе мотивацию связанную как с самим процессом и результатом деятельности, так и с взаимодействием с исполнителями. Мотивация деятельности ее процессом определяется предметно-функциональными потребностями в труде и достижении высоких его результатов. Руководитель, воздействуя на предмет своей деятельности (т.е. управляя людьми), воплощает в нем себя как личность и развивается в процессе такой реализации. При этом исполнители воспринимаются в качестве самостоятельных субъектов совместной деятельности. Руководство, обусловленное такой мотивацией, фактически является для личности творческой деятельностью (безотносительно к тому, создается ли в ее процессе субъективно или объективно новое).

В связи с полученными данными необходимо сделать следующее замечание, которое принципиально важно для дифференцирования руководителей с выраженным директивным или коллегиальным компонентом. Для тех и других руководителей деятельность по руководству коллективом – важнейший источник формирования их мотивационных структур. Однако, для директивного руководителя его деятельность – основное средство достижения желаемого им успеха (высокого результата), а для коллегиального руководителя деятельность мотивируется самим ее процессом, который он стремится сделать творческим и в который вовлекает других членов руководимого коллектива.

## 6.3. КОМПОНЕНТ НЕВМЕШАТЕЛЬСТВА

Результат исследования позволяет предположить существование двух типов мотивации связанной с компонентом невмешательства в стиле руководства. Первый тип мотивации: руководитель недостаточно заинтересован в выполнении своей деятельности, которая регулярно сопровождается неудачами, поэтому он стремится поднять оценку со стороны окружающих в непрофессиональных видах деятельности (при взаимодействии с исполнителями вне сферы производства). Такая направленность руководителя может объясняться тем, что она выступает средством компенсации слабой позиции руководителя в коллективе. Второй тип мотивации: руководитель не интересуется теми аспектами жизни руководимого коллектива, которые представляют собой какие-то трудности, проблемы, не прилагает усилий к решению тех вопросов, которые на данный момент, по его представлению, трудно решить. Ведущая направленность такого руководителя – это сохранение сложившегося положения дел и взаимоотношений с людьми (статус-кво), избегание изменений, полагаясь на естественный ход событий. Такое поведение руководителя нередко служит внешней формой выражения различных других мотивов, например минимизации ответственности за выполнение управленческих функций, стремления у спокойной жизни, нежелания иметь дополнительные заботы, сопровождающие любое развитие трудового коллектива, и т.п.

Следовательно:

Каждый компонент стиля руководства значимо связан с различными выделенными в исследовании совокупностями личностных качеств и свойств (некоторыми личностными образованиями) оказывающими влияние на его формирование. Ни одно отдельно взятое качество личности не может определять тот или иной стиль руководства, однако, каждое значимое качество вносит свой специфический вклад в его формирование.

психологическое содержание основных компонентов стиля руководства определяется, прежде всего, мотивационными механизмами деятельности руководителя, которые реализуются в его взаимодействии с исполнителями,, в поведении и общении. Компонентам стиля руководства соответствуют типичные мотивационные структуры личности руководителя, характеризующиеся ведущим, доминирующим типом мотивации.

В индивидуальном стиле руководства, проявляется результат взаимодействия психологических личностных образований между собой, которые в стиле представлены как целостная система личностных свойств руководителя. Структура составляющих компонентов стиля во многом определяется иерархией мотивов деятельности руководителя. При этом доминирующие мотивы обуславливают большую выраженность связанных с ним компонентов стиля руководства.

Стиль руководства, являясь характеристикой деятельности и поведения руководителя в коллективе, выступает как бы опосредствующим фактором во взаимосвязях психологических свойств личности и деятельности. Психологические свойства личности руководителя оказывают свое влияние на его деятельность, прежде всего, через формирующее воздействие на стиль руководства. В свою очередь, складывающийся своеобразный «рисунок» деятельности руководителя, проявляющийся в ее стиле, выдвигает определенные требования к формированию и развитию психологических свойств личности.

Разные компоненты стиля руководства по разному влияют на его производственную и социально-психологическую эффективность.

## 7. БИОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА

Биологические качества менеджера носят объективный характер - не зависят от сознания и психики личности. Прежде всего, это пол, возраст, здоровье, темперамент, способности.

## 7.1. ПОЛ

Традиционно исследования в области психологии управления ориентированы на мужчину-руководителя, так как мужчины явно доминировали среди руководителей, как на государственной службе, так и в бизнесе. Роль социокультурных факторов проявляется в том, что подавляющее большинство женщин с детского возраста ориентировано обществом на сравнительно скромный общественный статус - мать, жена, воспитательница детей, помощница мужа. Поэтому до сих пор женщине-руководителю приходится преодолевать дополнительные трудности для достижения успехов. Успех женщин-руководителей приписывают случайности, везению, успех мужчин-руководителей - личным качествам (Р. Ране, США). Учет такого рода стереотипных представлений важен для женщин-руководителей, которым приходится на деле доказывать «нормальность» своего пребывания в роли «начальника». Мужчине обычно делать этого не приходится.

Вторая группа факторов проявляется в большей зависимости настроения и психического состояния женщин от физиологических циклов (беременность, кормление ребенка, менструальный цикл, климакс). Обремененности естественными заботами, о семье, в меньшей эмоциональной уравновешенности и беспристрастности, в более сильной, чем у мужчин, окрашенности деловых отношений в личностные тона и восприятии сотрудников сквозь призму симпатий и антипатий. Однозначной оценки этих факторов в психологии менеджмента нет. Отдельные авторы, в основном женщины, расценивают их как способствующие эффективному руководству (Ф. Денмарк, А. Иглн, Б. Джонсон ценят «мягкость» и «человечность» руководителей-женщин, их превосходство над мужчинами в понимании личных проблем сотрудников, приверженность демократическому стилю руководства). Большинство исследователей придерживается противоположной точки зрения: повышенная эмоциональность и личностная ориентация в деловых отношениях действует как негативный фактор эффективного руководства. Но он может быть нейтрализован, если женщина-руководитель «выработает у себя высокую устойчивость к фрустрациям и эмоциональным всплескам, будет более «толстокожей» (М. Рихтер).

## 7.2. ВОЗРАСТ

Вторым важнейшим биологическим признаком, влияющим на эффективность деятельности менеджера, является возраст. Современная теория менеджмента не может однозначно ответить на вопрос об оптимальном возрасте для начала, расцвета и завершения деловой карьеры руководителя. Возраст влияет на эффективность деятельности менеджера: более высокие руководящие посты требуют более зрелого возраста. Некоторые управленческие структуры (армия, госаппарат) четко регламентируют занятие высоких должностей - генералом практически невозможно стать в 20-35 лет. В бизнесе этот фактор регламентирован не столь жестко. Но закономерность занятия высоких постов людьми зрелого возраста существует. В Японии средний возраст президентов крупных компаний в обрабатывающей промышленности - 63,5 года, в США - 59 лет (Т. Коно). Как молодой, так и пожилой возраст имеют свои достоинства и недостатки, влияющие на эффективность работы руководителя. Главные достоинства молодого руководителя: энергичность, высокая восприимчивость к инновациям и предприимчивость, крепкое здоровье, хорошая работоспособность. Но они уступают старшим коллегам в опытности, специфическом человеческом капитале - знаниях специфики организации, хладнокровии, мудрости, умении отличать главное от второстепенного. Там, где слабы механизмы конкурентного отбора кадров и сложно определить четкие критерии деятельности (госслужба), учет стажа и возраста целесообразен. Там, где эффективность руководства регулярно проверяется конкуренцией и результаты деятельности достаточно осязаемы (сфера бизнеса), установление возрастных барьеров нецелесообразно.

## 7.3. ЗДОРОВЬЕ

Здоровье - важный фактор эффективного руководства. В теории менеджмента термин понимается широко: включает в себя не только физические, но и психосоциальные критерии. Биологически здоровый организм человека функционирует в оптимальном режиме и адекватно реагирует на изменения в окружающей среде.

Для менеджера - это основное условие повседневной эффективной деятельности, так как его рабочий день (14-15 часов) в два раза превышает физиологические нормы, закрепленные в законодательстве, - 7-8 часов сутки. Кроме того, работа менеджера связана с высокими эмоциональными нагрузками.

По данным медиков, не менее 50% здоровья человека зависит от образа жизни, 20% приходится на наследственность, 20% - на экологию, 10% - на медицину. Руководители всех рангов относятся к категории работников, страдающих чаще, нежели остальные, серьезными хроническими заболеваниями.

По данным медиков, 34% руководителей отягощены сердечнососудистыми болезнями (20% - гипертоники, 14% - болеют ишемической болезнью сердца).

В возрасте 40-49 лет показатель гипертонической болезни у руководителей-мужчин превышает 50% обследованных.

Причиной, по общему мнению исследователей, является стресс. Поэтому уметь противостоять стрессам и повышать свою стрессоустойчивость - важнейшее необходимое качество менеджера.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Анализ различных подходов к изучению личности руководителя показал, что у авторов нет единства в определении компонентов многоуровневой структуры личности руководителя;

**2.** Социально-демографические характеристики оказывают непосредственное влияние на восприятие руководителей подчинёнными:

**По проведённым исследованиям можно сказать о том, что пол руководителя оказывает существенный, хотя порой и не объективный отпечаток на восприятие им его подчинёнными. Опираясь на результаты эмпирических исследований, Ф. Денмарк пришла к следующему заключению: «Многие предположения, что женщины-руководители существенно отличаются от мужчин-руководителей, совершенно не подтверждаются данными. Как правило, исследователи сходятся на существовании лишь одного различия, а именно большем интересе женщин относительно отношений между людьми, но это следовало бы рассматривать как плюс с точки зрения эффективности руководства. Установки о половых различиях в способностях, установках, чертах личности основываются скорее на поло-ролевых стереотипах, нежели на результатах эмпирического изучения женщин-руководителей»**

**Поскольку в каждом возрастном периоде жизни человека происходят изменения в социальных ролях, в системе ценностных ориентаций, накопление опыта и знаний, это, безусловно, сказывается на поведении, характере общения, направленности деятельности человека, его активности, что, в свою очередь, формирует определенную оценку в глазах окружающих.**

3. Психологическая характеристика деятельности менеджера предопределяется ее следующими специфическими особенностями:

1) большим разнообразием содержания профессиональной активности, в то время как возможности овладеть различными видами деятельности, у одного человека ограничены;

2) повышенной ответственностью за состояние ресурсов и результаты деятельности (за себя, других, за дело в целом, состояние техники, за принятые решения);

3) творческим характером работы при обычном дефиците информации, времени и средств;

4) особой ролью коммуникативных функций, поскольку управленческая деятельность протекает посредством общения, «работы с людьми»;

5) высокой общей нервно-психической напряженностью.

В книге М. Вудкок, Д. Френсис «Раскрепощенный менеджер» рассмотрено, какие умения и способности необходимы менеджеру и как их можно развивать, совершенствовать. Менеджеру требуются: способность управлять собой; разумные личные цели; четкие личные ценности; упор на постоянный личный рост и самосовершенствование; навык системного решения проблем; изобретательность и способность к инновациям; высокая способность влиять, взаимодействовать с людьми; знание современных управленческих подходов; способность руководить; умение обучать и развивать подчиненных; умение формировать эффективные рабочие группы.

Исходя из жизненных наблюдений, практики и разнообразных клинических данных, В. Франкл пришел к заключению, что для того чтобы жить и активно действовать, человек должен верить в смысл своих поступков.

Переоценка предыдущего опыта с точки зрения изменений, происходящих на каждой новой стадии роста, критическое осмысление собственных ошибок без жесткой критики является мощным психологическим стимулом обретения уверенности в себе. Надо помнить, что право на ошибку имеет каждый, а последствия ошибок должны быть проанализированы как ценный опыт прошлого, важный урок, который преподносит нам жизнь. Слишком критичное отношение руководителя к себе оказывается неконструктивным, мешает творчеству и самовыражению, порождает страх неудачи в будущем. Избавиться от подобного страха руководителю можно, только развивая в себе способность, любить, смелость и терпение.

По мере того как личность все глубже познает себя, свою индивидуальность, она становится более чувствительной и способной принять уникальность других.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Под ред.А.Л. Журавлева «Совместная деятельность: методология, теория, практика», М., «Наука», 1988 год.
2. Столяренко Л.Д. «Психология делового общения и управления», Ростов - на - Дону, «Феникс», 2005 год.
3. Никифорова Н.А. «Формальный статус руководителя как детерминанта восприятия его подчинёнными». Дис. канд. псих. наук. – Иваново, 1998.
4. Ссылка: www. humanities. edu. ru/db/msg/63414
5. Кричевский Р.Л. «Если Вы – руководитель…Элементы психологии менеджмента в повседневной работе», М., «Дело», 1996 год.