

## Психологические науки

УДК 159.9

# ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ ЭФФЕКТИВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Д.К. Маматов**, Бухарский государственный университет (Бухара, Узбекистан).

**Аннотация.** Анализируются различные подходы к определению составляющих управленческой деятельности. Обосновывается влияние индивидуально-психологических характеристик на эффективность работы руководителя.

**Ключевые слова:** управление, психология управления, менеджер, эффективность, детерминанты, личностные качества, личностный потенциал управления.

## INDIVIDUAL-PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF EFFECTIVE MANAGEMENT ACTIVITY

**Abstract.** Different approaches to the definition of the components of management activity are analyzed. The author considers the influence of individual and psychological characteristics of manager on the efficiency of his performance.

**Keywords:** management, management psychology, manager, efficiency, determinants, personal qualities, personal potential of management.

Исследование психологических основ управленческой деятельности является актуальным для различных сфер современной человеческой жизнедеятельности [6; 7; 14; 15; 16]. Люди - самая большая ценность в любой организации, но в то же время она наименее предсказуема для управления. Это справедливо в отношении не только промышленных и торговых компаний, но и любой оперативной деятельности, независимо от того связана она с получением прибыли или нет. Именно люди являются фактором, определяющим целостный и последовательный характер любой деятельности.

Компании приводятся в движение не логикой, а убежденными людьми, действующими в определенном культурном и историческом контексте. Они управляются не системами и технологиями, а человеком, который следует своим путем, применяя способности, знания, умения и навыки.

Когда надо решить, что наиболее приемлемо для управления интересами компании, люди интуитивно осознают, что именно достойная личность даст больше, чем набор методов, «трюков», новых форм или готовых рецептов. Конечно, такая личность должна обладать надлежащими техническими навыками и разбираться во всевозможных вспомогательных системах, но это быстро становится неотъемлемым свойством специалиста. Соответствующая подготовка - это необходимое условие, дополняющее личностные качества до уровня, на котором менеджера можно назвать эффективным.

В современных условиях кардинальных перемен, в условиях, когда искусство управления меняется очень быстро, сложно четко определить критерии позволяющие отделить эффективного менеджера от неэффективного.

В этой связи стоит начать с самого понятия «Эффективный». В большинстве толковых словарей этот термин определяется как дающий эффект, действенный (С.И.Ожегов) [12]. Таким образом, применяя эту трактовку к понятию «менеджер», можно сказать, что, в целом, эффективным считается менеджер, основная деятельность которого (т.е. управление человеческими ресурсами), продвигает (дает эффект) организацию в направлении достижения поставленных ею стратегических целей.

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности работы управленческого персонала. Анализ научных концепций позволяет выделить три методических основания в оценке эффективности управления. Сторонники первого подхода считают, что персонал организации является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, в свою очередь менеджер организует их деятельность, поэтому конечные результаты производства (прежде всего экономические) должны служить критериальными показателями эффективности управленца. Сторонники второго подхода считают, что критериальные показатели должны отражать результативность, качество и сложность живого труда или трудовой деятельности. В качестве таких показателей оценки управленческого персонала выделяют: производительность труда, трудоемкость продукции и т.д. Указанные теории несколько односторонне отражают эффективность трудовой деятельности персонала, не учитывая социально-психологического фактора, который, как уже отмечалось выше, играет одну из ведущих ролей в эффективности управленческого персонала. В этой связи следует отметить третий подход, сторонники которого считают, что эффективность менеджмента определяется организацией его работы и работы персонала, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе. Здесь в качестве критериальных показателей эффективности работы управленческого персонала предлагаются: текучесть персонала, уровень квалификации персонала, уровень трудовой и исполнительской дисциплины, социально-психологический климат коллектива, общее качество работы и т.д. [4, С. 653-654].

Учитывая многоуровневость и полифункциональность деятельности менеджера, следует отметить, что при оценке эффективности его деятельности необходимо учитывать как экономические, так и комплексные социально-психологические показатели. Так, А.Маслоу в этой связи указывает на существование двух «продуктов» деятельности менеджера: первый - экономическая эффективность (качество продуктов, получаемая прибыль и т.д.), второй - человеческий продукт (психологическое здоровье работников, их движение к самоактуализации, развитие у них ощущения безопасности, лояльности, самоуважения и т.д.) [10, С.155].

При этом следует отметить, что оценка первого «продукта» в настоящее время является достаточно проработанной (например, имеется надежная методика комплексной оценки управленческого труда КОУТ [1]), вторая же группа показателей проанализирована в меньшей степени и чаще всего сводится к сравнению экспертной оценки с неким «эталонным» управленческой эффективностью.

В психологической литературе встречается множество точек зрения по проблеме индивидуально-психологических детерминант субъекта управления, при этом чаще всего авторами указываются разнообразные личностные качества, которыми обладает эффективный менеджер, поэтому целесообразно из их числа выделить наиболее значимые, отражающие различные уровни личностной организации.

Для описания этой группы характеристик Л.Н.Захаровой вводится понятие «личностный потенциал управления» (ЛПУ), который представляет собой совокупность таких мотивационных, индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик, особенностей познавательных процессов и психофизиологических свойств, которые при определенных условиях позволяют человеку проявлять себя в качестве субъекта управления в социальной (и в ее частном случае - организационной) системе [5]. Личностный потенциал управления может иметь свою специфику проявления: либо как потенциал руководителя (администратора), либо как лидера. В первом случае человек успешно поддерживает функционирование системы на заданном уровне за счет своих управленческих усилий, а во втором - человек своими управленческими усилиями способствует развитию системы. ЛПУ формируется и проявляется через освоение некоторых умений, без которых человек не может реализовать те функции, которые традиционно относятся к управлению: он должен уметь поставить цель, спланировать предстоящую деятельность с учетом привлечения и использования конкретных исполнителей, организовать эту деятельность, осуществлять контроль и по результатам контроля регулировать исполнение работы. Умения - это операционная составляющая деятельности. За ними в онтогенезе стоит развитие познавательной сферы, обучение, практический опыт.

Желание управлять, способности и умения побудить, заставить, убедить других людей воспринимать себя в качестве субъекта управления - это уже другая - мотивационная, и социально-психологическая составляющая управления. За ней стоит путь личностного развития, пройденный личностью. И операционная, и мотивационная составляющие имеют свои корни в онтогенезе, так как ни один руководитель не стал тем, кем является одновременно с получением соответствующей должности на производстве. Таким образом, ЛПУ имеет в качестве основы как врожденные, так и приобретаемые в процессе социализации свойства. К врожденным относятся свойства нервной системы, способности (в частности, работоспособность) и задатки. К приобретенным - мотивация, характерологические, волевые, коммуникативные и некоторые интеллектуальные характеристики. На определенном этапе онтогенеза формируются конкретные составляющие ЛПУ. Склонность к позиции субъекта управления проявляется в особом типе личности: политическом (по терминологии Э.Шпрангера [17]) или предпринимательской (по терминологии Дж. Холланда [18]). Основная ценностная ориентация людей такого типа - власть, проявляющаяся как воздействие на мотивы других людей и изменение их поведения в соответствии с целями властной личности. Властная личность обладает особым типом волевого поведения. Оно связано с преодолением сопротивления других людей. Особенности в балансе использования форм психологического воздействия зависят от типа характера властной личности, к которым относятся эпилептоидный и гипертимный типы, проявляющиеся в чистом виде или в сочетании с истероидными или сензитивными чертами [5, С. 39].

Помимо этого, современная ситуация делает запрос на более специфические черты личности управленца. Человеку, стремящемуся играть лидирующую роль в мире бизнеса, необходимо уметь адаптироваться к быстрым изменениям рынка и личностных ситуаций, воспринимать и применять новые формы работы, противостоять новым видам давления, что требует гибкого интеллекта. Эффективный менеджер должен обладать независимым, созидательным умом, быть готовым к риску с осознанием того, насколько далеко он может зайти в рамках компании, на которую он работает.

Все это должно исходить не только из желания принять на себя ответственность или проявить свое «я», но, прежде всего, быть естественной потребностью для менеджера во имя поддержания взаимоотношений, которые он развивает в организации. Таким образом, должна быть «новая лояльность» менеджера к более широкому спектру явлений, чем собственное окружение и собственная организация [13, С. 35].

Т.Коно описывает результаты опроса президентов 41 крупной компании в обрабатывающей промышленности [9]. Респонденты называли качества, которые с их точки зрения необходимы для эффективной работы менеджерам высшего звена. По результатам опроса все качества были разбиты на 3 группы: концептуальные способности и стандарты поведения (широта взглядов, решительность, упорная работа и т.д.), личностные качества (умение четко формулировать цели и установки, готовность выслушивать мнения других, беспристрастность, бескорыстность и лояльность, способность полностью формулировать цели и установки, использовать возможность сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций, личное обаяние, способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем), здоровье.

Проведенные в 1997 - 1998 г. г. экспертами ФРГ исследования позволили дать следующие обобщенные оценки требований к компетентности современного менеджера: стратегическая компетентность (глобальное мышление, способность видения), социальная компетентность (способность мотивировать и убеждать, способность к учебе и нововведениям, личное обаяние), функциональная компетентность (умение принимать решения, инициатива), управленческая компетентность (организаторские способности, ответственность, личный авторитет), профессиональная компетентность (университетское образование, опыт линейной и штабной работы) [2, С. 97-98]. Таким образом, современный менеджер - это тот, кто умеет управлять на основе организационного и личностного развития; управления знаниями интеллектуальной организации; управления карьерой организации и ее сотрудников; управления рабочим временем на основе рациональной структуры его затрат.

Американские теоретики менеджмента (С. Чоудхари, М. Андерсон, И. Холмберг и др.) в своей книге «Менеджмент XXI века» делают акцент на том, что самым ценным активом менеджера нынешнего века будет способность мечтать. Но «мечта» остается всего лишь словом, пока ее должным образом не реализуют. Успешные менеджеры (их называют в книге «лидеры») работают над воплощением своей мечты, используя хорошую систему коммуникаций, вдохновляя каждого члена организации, чтобы он также поверил в эти мечты. Как только одна мечта становится реальностью, эти менеджеры переходят к воплощению следующей. Постоянный поиск новых идей и эффективная работа, направленная на их реализацию, лежат в основе менеджмента в поиске мечты. Также авторами выделяется такое качество менеджера, как открытость людям, обеспечение дружественной атмосферы, в которой люди поверят в стратегию, в решения менеджмента. Такая атмосфера обеспечивает процветание предприятия. И, наконец, менеджеры, чтобы быть эффективными, должны обладать большим числом навыков и умений: знание языков, культур и широкого спектра предметов является жизненно важным для достижения успеха. Таким образом, «хорошие лидеры» (менеджеры) должны быть носителями «нового менталитета», то есть быть трудолюбивыми, в постоянном поиске, сосредоточенными на идеях, любознательными, настойчивыми. Они должны мечтать и верить [11, С. 2-6].

В свою очередь отечественными психологами (Е.М. Борисова, Г.П. Логинова, М.О. Мдивани) также проводились исследования 20 менеджеров высокой квалификации с помощью анкеты, разработанной на основе анализа результатов бесед с преподавателями Школы бизнеса МГИМО. Эксперты выделили следующие личностные особенности эффективного менеджера: доминантность (умение влиять на других), уверенность в себе, настойчивость и умение убеждать, сдержанность, деловая направленность, стремление брать ответственность на себя, активность, умение управлять своими эмоциями и поведением [3, С. 112].

Индивидуально-психологические характеристики менеджера оказывают огромное влияние на эффективность его деятельности, однако присутствуют и другие детерминанты, которые автор статьи планирует рассмотреть в следующей статье.

### Литература:

1. Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С.. Управление персоналом. Часть II. Волгоград: ВолгГТУ, 2006. 88 с.
2. Беляцкий Н. Изменение функций руководителя в новых условиях // Проблемы теории и практики управления. 200. №3. С. 97-100.
3. Борисова Е.М., Логинова Г.П., Мдивани М.О. Диагностика управленческих способностей // Вопросы психологии. 1997. №2. С. 112-121.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997. 606 с.
5. Захарова Л.Н. Психология управления. Н.Новгород: Изд. Гладкова О.В., 2004. 271 с.
6. Костригин А.А. Менеджмент в дошкольном образовании: перспективы исследования ценностных оснований // Современные исследования социальных проблем. 2015. № 1 (21). С. 187-190.
7. Костригин А.А. Образ дошкольника-выпускника как ценностная основа управления дошкольным образовательным учреждением // Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири. 2015. № 4. С. 87-97.
8. Костригин А.А. Характеристики менеджмента и организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении // Современное образование. 2015. № 1. С. 26-41.
9. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель...: Элементы психологии менеджмента в повседневной жизни. – М.: Дело, 1998. 352 с.
10. Маслоу А. Маслоу о менеджменте. СПб: Питер, 2002. 752 с.
11. Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари. М.: ИНФРА-М, 2002. 448 с.
12. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / РАН. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М.: Азбуковник, 1997. – 944 с
13. Руководство и лидерство / Под ред. Б.Д. Парыгина. Л.: ЛГПИ, 1973. 143 с.
14. Хусяинов Т.М. Негативное влияние занятости в сети интернет на семейные отношения // Социокультурные корни насилия в современном обществе: Материалы международной конференции. Под общей редакцией З.Х. Саралиевой. 2013. С. 483-485.
15. Хусяинов Т.М. Причины добровольного перехода сотрудников на занятость в сети интернет (на примере нижегородской области) // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2014. № 1-2. С. 468-473.

16. Чупров Л.Ф., Щукин А.С. Ретиальная коммуникация и информационные технологии в социально-психологической работе // Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности: Материалы III Международной научно-практической конференции. Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления. 2014. С. 240-241.

17. Шпрангер Э. Основные идеальные типы индивидуальности // Психология личности: Тексты / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, А. А. Пузыря. М.: Издательство Московского университета, 1982. С. 55-59

18. Holland J. L. Making vocational choices: a theory of careers. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1973.

### References:

1. Ban'ko N. A., Kartashov B. A., Jashin N. S.. Upravlenie personalom. Chast' II. Volgograd: VolgGTU, 2006. 88 s.

2. Beljackij N. Izmenenie funkcij rukovoditelja v novyh uslovijah // Problemy teorii i praktiki upravlenija. 200. №3. S. 97-100.

3. Borisova E.M., Loginova G.P., Mdivani M.O. Diagnostika upravlencheskih sposob-nostej // Voprosy psihologii. 1997. №2. S. 112-121.

4. Egorshin A.P. Upravlenie personalom. N. Novgorod: NIMB, 1997. 606 s.

5. Zaharova L.N. Psihologija upravlenija. N. Novgorod: Izd. Gladkova O.V., 2004. 271 s.

6. Kostrigin A.A. Menedzhment v doshkol'nom obrazovanii: perspektivy issledovaniya cennostnyh osnovanij // Sovremennye issledovaniya social'nyh problem. 2015. № 1 (21). S. 187-190.

7. Kostrigin A.A. Obraz doshkol'nika-vypusknika kak cennostnaja osnova upravlenija doshkol'nym obrazovatel'nym uchrezhdeniem // Vestnik po pedagogike i psihologii Juzhnoj Sibiri. 2015. № 4. S. 87-97.

8. Kostrigin A.A. Harakteristiki menedzhmenta i organizacionnoj kul'tury v doshkol'nom obrazovatel'nom uchrezhdenii // Sovremennoe obrazovanie. 2015. № 1. S. 26-41.

9. Krichevskij R.L. Esli Vy rukovoditel'...: Jelementy psihologii menedzhmenta v povsednevnoj zhizni. – M.: Delo, 1998. 352 s.

10. Maslou A. Maslou o menedzhmente. SPb: Piter, 2002. 752 s.

11. Menedzhment XXI veka / Pod red. S. Choudhari. M.: INFRA-M, 2002. 448 s.

12. Ozhegov S.I., Shvedova N.Ju. Tolkovyj slovar' russkogo jazyka: 80000 slov i frazeologicheskij vyrazhenij / RAN. Institut russkogo jazyka im. V.V. Vinogradova. – 4-e izd., dop. – M.: Azbukovnik, 1997. – 944 s

13. Rukovodstvo i liderstvo / Pod red. B.D. Parygina. L.: LGPI, 1973. 143 s.

14. Husjainov T.M. Negativnoe vlijanie zanjatosti v seti internet na semejnje otnoshenija // Sociokul'turnye korni nasilija v sovremenom obshhestve: Materialy mezhdunarodnoj konferencii. Pod obshhej redakciej Z.H. Saralievvoj. 2013. S. 483-485.

15. Husjainov T.M. Prichiny dobrovol'nogo perehoda sotrudnikov na zanjatost' v seti internet (na primere nizhegorodskoj oblasti) // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. 2014. № 1-2. S. 468-473.

16. Chuprov L.F., Shhukin A.S. Retial'naja kommunikacija i informacionnye tehnologii v social'no-psihologicheskoj rabote // Formy i metody social'noj raboty v razlichnyh sferah

zhiznedejatel'nosti: Materialy III Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii. Vostochno-Sibirskij gosudarstvennyj universitet tehnologij i upravlenija. 2014. S. 240-241.

17. Shpranger Je. Osnovnye ideal'nye tipy individual'nosti // Psihologija lichno-sti: Teksty / Pod red. Ju. B. Gippenrejter, A. A. Puzyreja. M.: Izdatel'stvo Moskovskogo universiteta, 1982. S. 55-59

18. Holland J. L. Making vocational choices: a theory of careers. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1973.

— ● —

### Сведения об авторе

Дильшод Кадырович **Маматов**, старший преподаватель кафедры черчения,, Бухарский государственный университет (Бухара, Узбекистан).

— ● —