

Влияние психологических особенностей руководителя на стиль управления организацией

Якості керівника – це узагальнені, найбільш стійкі характеристики, які роблять вирішальний вплив на управлінську діяльність. Це дуже складні у психологічному плані утворення, залежні від безлічі чинників: особливостей характеру, структури особистості, її спрямованості, досвіду, здатності, умов діяльності. Найяскравіше психологічні особливості виявляються в міжособистісному спілкуванні, що впливає на вибір керівником того або іншого стилю управління організацією.

Ключові слова: управління, психологічні особливості, керівник, стиль управління.

Качества руководителя – это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способности, условий деятельности. Наиболее ярко психологические особенности проявляются в межличностном общении, что оказывает влияние на выбор руководителем того или иного стиля управления организацией.

Ключевые слова: управление, психологические особенности, руководитель, стиль управления.

Актуальность. Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им, главным образом, тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Вопросы эффективного руководства вызвали интерес людей с давних времен, однако систематическое, целенаправленное их изучение началось только со времен Ф. Тейлора. За это время было проведено много исследований. Тем не менее до сих пор не существует полного согласия по поводу того, какой стиль руководства считать наиболее эффективным. На выбор стиля руководства оказывают влияние объективные и субъективные причины. К числу последних относятся и индивидуальные психологические особенности руководителя.

Цель статьи – представить результаты исследования влияния психологических особенностей руководителей на стиль управления организацией.

Анализ исследований по проблеме. Качества руководителя – это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способности, условий деятельности.

В свою очередь, талант руководителя определяется многими психологическими качествами, которые являются профессионально важными. Многогранный характер управленческой деятельности накладывает своеобразный отпечаток и на личностные характеристики руководителя [2, с. 408].

На основе управленческой деятельности руководителя можно выделить следующие профессионально важные качества.

Организаторские качества, характеризующиеся умением подбирать, расставлять кадры, планировать работу, обеспечивать четкий контроль. Организаторские качества – это следствия проявления ряда психологических свойств личности.

Наиболее важными являются:

1. Психологическая избирательность – способность адекватно, без искажения отражать психологию организации.
2. Критичность и самокритичность – способность видеть недостатки в поступках и действиях других людей и в своих поступках.
3. Психологический контакт – способность устанавливать меру воздействия, влияния на других людей.
4. Требовательность – способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации.
5. Склонность к организаторской деятельности, т. е. потребность в ее выполнении.
6. Способность заряжать своей энергией других людей, активизировать их.

Среди других организаторских качеств следует отметить такие, как:

– *целеустремленность* – умение поставить четкую и ясную цель и стремиться к ее достижению;

– *гибкость* – способность реально оценивать обстоятельства, адаптироваться к ним, не меняя при этом принципиальных позиций;

– *работоспособность* – способность продолжительное время выполнять работу с высокой эффективностью;

– *настойчивость* – волевое свойство личности, проявляющееся в упорном стремлении достичь сознательно поставленной цели;

– *самостоятельность* – способность осуществлять деятельность, опираясь на собственные возможности без чужой помощи;

– *дисциплинированность* – подчинение установленному порядку, умение налаживать и поддерживать дисциплину в коллективе;

– *инициативность* – умение действовать энергично, способность выдвигать идеи и намечать пути их воплощения.

Общей основой развития руководителя как специалиста и как компетентного управленца являются *интеллектуальные качества*. Интеллект может выступать или не выступать в качестве фактора успешности руководителя в зависимости от того, какие ресурсы руководителя – интеллектуальные или коммуникативные – включены в его деятельность.

Существенное значение имеют для деятельности руководителя *коммуникативные качества*:

– способность к кооперации и групповой работе;

– поведенческие ориентации при разрешении конфликтных ситуаций;

– социальная компетентность при реализации своих целей.

Руководитель в своей деятельности постоянно осуществляет три вида общения:

а) субординационное, или общение при взаимодействии руководителя и подчиненных.

б) служебно-товарищеское – это общение между руководителями-коллегами.

в) дружеское – это общение на основе морально-психологических норм взаимоотношений [1, с. 268].

В зависимости от конкретной ситуации и целей важно точно применить тот или иной стиль общения. Если руководитель обладает навыками общения, то ему легко устанавливать деловые контакты.

Умение устанавливать деловые контакты, располагать к себе людей зависит от манеры поведения. Хорошие манеры помогают быстро адаптироваться в любой обстановке, упрощают налаживание контактов, расширяют возможности оказывать влияние на людей.

Неотъемлемым компонентом культуры речи является требование информационной насыщенности сообщения. Объем высказывания должен соответствовать количеству информации, включенной в него. Перекос в сторону объема высказывания порождает многословие и, вследствие этого, негативную реакцию со стороны собеседника. Перекос в сторону объема информации приводит к недостаточно полному ее пониманию и также снижает

эффективность коммуникаций. Эффективные коммуникации требуют лаконичности и структурной простоты построения фраз.

Любое высказывание осуществляется на том или ином *эмоциональном фоне*. Отсутствие эмоциональной окраски так же, как и ее гипертрофирование, – ошибка речи. Поэтому одним из правил культуры речи является соразмерность, гармония содержания высказывания и степени его эмоциональной насыщенности.

Результативность делового общения связана с невербальными (несловесными) компонентами. К невербальным характеристикам общения относятся интонация, мимика, жесты, поза. Их характер, а также интенсивность должны быть адекватны содержанию самого высказывания, должны помогать понять его, быть иллюстративными. По мнению специалистов, более половины межличностного общения это общение невербальное.

Еще одним важнейшим требованием культуры речи выступает ее адекватность особенностям адресата – того, к кому она обращена. “Истина лежит не на устах говорящего, в ушах слушающего”. Реализация данного требования предполагает учёт говорящим культурно-образовательного уровня адресата, его профессиональных знаний и компетентности, ценности ориентаций и интересов, насущных для него потребностей, а также его личностных качеств и опыта. Следует говорить на том “языке”, который характерен для адресата. Способность говорить “на разных языках” – важное умение руководителя, позволяющее ему “быть своим” в очень разных социальных и профессиональных группах.

Сочетание указанных требований является одним из условий коммуникативной компетентности руководителя.

Мотивационно-волевые качества:

- стремление к успеху (ориентация на достижение, стремление обладать, решительность, доверие к себе);
- осторожность (добросовестность, внимание, порядочность, честность, точность, признание со стороны окружающих);
- самоопределение (свобода, самоопределение, открытость);
- социальная компетентность (компетентность, разговорчивость, общительность, готовность к обсуждению, сила убеждения, обаяние, дружественное отношение к организации, уверенная манера держать себя) [3, с. 133].

В литературе по психологии менеджмента можно встретить ряд работ ученых, изучающих руководителя (менеджера) и предпринимательские качества, потенциал которых зависит от умения предвидеть и быстро оценивать ситуацию, рассчитывать возможные результаты, от умения разумно рисковать.

Некоторые эмоционально-волевые качества.

Наиболее важным качеством руководителя является устойчивость к стрессу.

Стрессоустойчивость – это способность противостоять сильным отрицательным эмоциональным воздействиям, вызывающим высокую психическую напряженность, поскольку деятельность руководителя осуществляет 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.

Со стрессовыми состояниями тесно связаны, а часто являются их причинами, состояния иного типа – *фрустрационные*. Они возникают в случае блокады – невозможности достижения тех или иных значимых для личности целей. Фрустрации наиболее специфичны именно для управленческой деятельности. Она сочетает в себе множество значимых целей и потребностей, планов и устремлений и ещё большее количество разного рода “барьеров” – невозможных преград и ограничений на пути их реализации.

Устойчивость к фрустрациям, равно как и стрессоустойчивость в целом, следует рассматривать как одно из профессионально-важных качеств руководителя. Их повышению содействуют две группы средств. Во-первых, это формирование деятельностных способов преодоления фрустраций – накопление фрустрационного опыта. Во-вторых, это средства психологической защиты личности в состояниях фрустрации.

Фрустрационная устойчивость руководителя и его стрессоустойчивость тесно взаимосвязаны и представлены в деятельности в их интегративном проявлении. В результате такого синтеза формируется качество руководителя, которое обозначается в “обыденной психологии” как “умение держать удар”.

Значимым для характеристики эмоционально-волевой регуляции негативных состояний в деятельности руководителя является и общее понятие *эмоциональной резистентности* (устойчивости) личности. В целом это сложное психическое образование характеризует субъективную тенденцию, склонность воспринимать и оценивать ситуации как потенциально опасные и, следовательно, эмоциогенные. Величиной резонанса определяется общая картина поведения личности в той или иной ситуации. Одни люди склонны преувеличивать эмоциогенность ситуаций –

гиперэмоциональная оценка, другие её занижать – гипоэмоциональная оценка. Безусловно, в общем плане наиболее адекватным является некоторый средний – уравновешенный тип реагирования на ситуации – *адекватноэмоциональный*.

Высокая эмоциональная напряжённость управленческой деятельности, частые и по существу хронические стрессы в ней, неожиданно возникающие и непредсказуемо чередующиеся сложные, критические ситуации – всё это выступает мощным источником развития ещё одной категории негативных психических состояний, объединяемых понятием *утомление*.

И эмоции, и волевые усилия, и состояния, обеспечивая регуляцию деятельности руководителя, в то же время проявляются вовне – в его поведении, речи, мимике и т.д. Эти проявления могут и должны контролироваться – усиливаться или подавляться. Они могут использоваться руководителем как дополнительный и достаточно мощный канал межличностного взаимодействия, как источник и средство информации (или дезинформации) других о своих мыслях, намерениях, позициях. Владение экспрессивными средствами особенно важно для руководителя. Он “всегда на виду”, и то, как он эмоционально реагирует, в каком состоянии находится, насколько выражены у него проявления “волевой натуры”, насколько он в глазах других “владеет собой”, существеннейшим образом влияет и на восприятие его подчиненными, на его принятие или непринятие ими. Это определяет и общую эффективность его деятельности.

В связи с этим необходимо выделить три основных аспекта.

1. Субъективный контроль за экспрессивными проявлениями своих эмоциональных и волевых состояний, за своим поведением в целом.

2. Умение владеть средствами экспрессивного воздействия на подчиненных (в частности, создавать имидж “волевого”, “обаятельного”, т.е. эмоционально-привлекательного, руководителя, а также твёрдого, умеющего владеть собой человека).

3. Умение использовать экспрессивные средства как канал информации о других – подчиненных. Это своего рода диагностическое умение руководителя, когда он по внешним и чаще всего эмоционально-экспрессивным проявлениям получает важную информацию о подчинённых и передает информацию им. Диагностические умения складываются из точности межличностной перцепции, экспрессивной чувствительности и психологической проницательности [4, с. 186].

Морально-этические (нравственные) качества. Они являются залогом авторитета руководителя. Честность, порядочность,

принципиальность – вот 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.

В ходе многочисленных психологических исследований установлено, что в управленческой деятельности руководителей разных рангов есть ряд совпадающих характеристик, позволяющих смоделировать основные качества руководителя. Различные авторы наиболее часто выделяют следующие:

- высокий профессионализм;
- ответственность и надежность;
- уверенность в себе, умение влиять на своих подчиненных;
- самостоятельность;
- способность к творческому решению задач;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;
- коммуникабельность, общительность, близость к подчиненным.

Изложение результатов собственного исследования. Влияние психологических особенностей руководителя на его стиль управления организацией заключается в том, что каждый из руководителей выбирает стиль управления, наиболее отражающий его психологические особенности, наиболее ярко проявляющиеся в межличностном общении.

Это подтверждается результатами исследования, проведенного на выборке руководителей среднего звена в количестве 65 человек, работающих на различных предприятиях г. Одессы.

Известно, что наиболее ярко психологические особенности проявляются в межличностном общении. Поэтому при выборе психодиагностической методики для изучения психологических особенностей руководителя, мы остановились на методиках, позволяющих выявить те черты руководителя, которые проявляются в межличностном общении.

Для проведения исследования были отобраны следующие методики:

- методика Т. Лири для изучения стиля межличностных отношений;
- методика “Оценка стиля управления” для выявления стиля управления руководителей.

Исследование проводилось с руководителями в рабочее время. Результаты, полученные при исследовании, представлены в табл. 1, табл. 2.

Таблиця 1

Результаты исследования, полученные при помощи методики “Оценка стиля управления”

Стиль управления			
авторитарно-единоличный	пассивно-попустительский	единолично-демократический	невыраженный (комбинаторный)
31 %	14 %	46 %	9 %

Таблиця 2

Результаты исследования руководителей по методике Т. Лири

	Типы межличностного взаимодействия (номера октантов)							
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й
Количество руководителей	11%	17%	3%	6%	11%	3%	40%	9%

При анализе полученных результатов было выявлено, что руководители, которые склонны применять авторитарный стиль управления, по методике Т. Лири показали следующие результаты. Они относятся к 1-му, 2-му и 3-му октанту и характеризуются уверенностью в себе, упорством, настойчивостью, организаторскими способностями.

Руководители, предпочитающие пассивно-попустительский стиль, показали по методике Т. Лири отношения по 5-му и 6-му октанту.

К единолично-демократическому стилю управления стремятся руководители, которые согласно результатам методики Т. Лири показали склонность к сотрудничающему типу (7-й октант).

К комбинаторному стилю управления были отнесены те руководители, которые согласно методике Т. Лири относятся к ответственно-великодушному типу (8-й октант).

Таким образом, руководители, которые склонны применять авторитарный стиль управления, характеризуются уверенностью в себе, упорством, настойчивостью, организаторскими способностями. Они доминантны, энергичны, успешны в делах, любят давать советы, требуют к себе уважения, могут быть нетерпимы к критике, им свойственна некоторая переоценка собственных возможностей, из-за чего они без особой охоты соглашаются на делегирование полномочий.

Руководители, предпочитающие пассивно-попустительский стиль, послушно и четко выполняют обязанности, возложенные на них руководителями высшего звена, у которых находятся в непосредственном подчинении, но не пользуются авторитетом у собственных подчиненных. Склонны к самообвинению, интровертированы, пессимистически оценивают свои перспективы, преобладающая мотивация – избегание неудач.

К единолично-демократическому стилю управления стремятся руководители, которые склонны к сотрудничеству, кооперации, гибки и компромиссны при решении проблем и в конфликтных ситуациях. Они следуют условностям, правилам и принципам корпоративной этики, стремятся чувствовать себя в центре внимания. Инициативны, стремятся к достижению целей группы, при этом учитывая свои собственные интересы. Свободно делегируют полномочия, при этом ответственность распределяется между ними и выполняющими поручение.

К комбинаторному стилю управления относятся руководители, которые гибки и компромиссны при решении проблем и в конфликтных ситуациях. Они следуют условностям, правилам и принципам корпоративной этики, стремятся чувствовать себя в центре внимания. Инициативны, стремятся к достижению целей группы, при этом учитывая свои собственные интересы. Свободно делегируют полномочия, при этом ответственность распределяется между ними и выполняющими поручение. Они ответственны по отношению к людям.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Проведенное исследование показало, что психологические особенности руководителя оказывают значительное влияние на стиль его управления организацией, а следовательно и на ее эффективность. Данное исследование выступало как пилотажное, очерчивающее затронутую проблему. Перспективы дальнейших исследований связаны с коррекцией профессиограммы руководителей в соответствии с современными условиями ведения бизнеса и требованиями к личности управленца.

Список использованных источников

1. Журавлев А.А. Стиль в современной психологии управления / А.А. Журавлев. – М.: Экономика, 2004. – 408 с.
2. Кнорринг В.И. Искусство управления / В.И. Кнорринг. – М.: БЕК, 2007. – 501 с.
3. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М., 2008. – 297 с.

4. Павлюченко В.И. Управление эффективностью экономических процессов / В.И. Павлюченко. – М.: Мысль, 2006. – 239 с.

Internalss of leader are the generalized, most steady descriptions which are rendered by decision influence on administrative activity. It is very difficult in a psychological plan educations, depending on the great number of factors: character features, structure of personality, its orientation, experience, ability, terms of activity. Most brightly psychological features show up in interpersonality intercourse, that has influence at choice by the leader of one or another style of management by organization.

Keywords: management, psychological features, leader, management style.

Отримано: 15.03.2012 р.

УДК 316.628:35.08-057.34

Т.М.Павлюк

Структурні характеристики мотивації професійної діяльності працівників органів виконавчої влади

У статті розглядається міра вираженості змістових та адаптивних мотивів у структурі професійної мотивації працівників державної служби. Показано, що провідними мотивами професійної діяльності державних службовців є мотиви творчої активності та соціальної корисності. Виявлено дефіцитарність мотивів підтримки життєзабезпечення і творчої активності, перенасичення мотиву спілкування.

Ключові слова: державний службовець, професійна мотивація, структура мотивації професійної діяльності, змістові та адаптивні мотиви професійної діяльності.

В статье рассматривается степень выраженности содержательных и адаптивных мотивов в структуре профессиональной мотивации государственных служащих. Показано, что ведущими мотивами профессиональной деятельности государственных служащих является мотивы творческой активности и социальной полезности. Обнаружено дефицитарность мотивов поддержки жизнедеятельности и творческой активности, перенасыщение мотива общения.

Ключевые слова: государственный служащий, профессиональная мотивация, структура мотивации профессиональной деятельности, содержательные и адаптивные мотивы профессиональной деятельности.