Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2002. Вып. 3 (№ 24)

С. В. Кошелева

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ПЕРСОНИФИКАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
(на примере менеджмента российских компаний)

В статье приводится и анализируется комплексная характеристика профессиональных и психологических качеств российских менеджеров; интериоризованная структура профессиональной деятельности различных категорий менеджеров российских компаний; приоритетные организационные и психологические ориентации российских менеджеров в сфере УЧР и их влияние на эффективность управления организациями и предприятиями. Приводится описание трех уровней реализации персонифицированной парадигмы УЧР: личностного, должностного и организационного и оценка их эффективности.

Для современной России характерны постоянные социальные, экономические, управленческие и психологические изменения. Существенное влияние на управление организациями оказывают

- изменения связей и отношений, долгое время сохранявших устойчивость;
- возникновение и исчезновение организаций;
- значительное расширение международных связей; появление сети иностранных предприятий и филиалов транснациональных компаний на территории страны;
- выдвижение большого числа новых лидеров;
- обострение конкуренции в различных сферах;
- повышение уровня неопределенности и риска в деловой сфере;
- криминализация бизнеса (складывается ситуация, когда управленческая деятельность становится опасной для жизни менеджеров).

Нестабильность экономической, социально-политической и производственной среды ставит менеджеров и организации перед необходимостью адаптации к изменяющемуся контексту профессиональной управленческой деятельности. Выход многих предприятий и организаций из

© С. В. Кошелева, 2002

государственного сектора экономики, образование новых негосударственных структур повышает степень личной ответственности менеджеров за деятельность сотрудников и организаций. В связи с этим для теории и практики управления человеческими ресурсами становится актуальной проблема прогноза успешности деятельности менеджеров предприятий и организаций в новых условиях [Ансофф, 1989; Дергач, Орбан, 1995; Иванцевич, Лобанов, 1993; Никифоров, 1989; Регуш, 1984; Ясюкова, 1990]. В современной научной литературе в анализе этого аспекта управленческой деятельности внимание акцентируется на отборе и подготовке менеджеров с точки зрения психологических особенностей личности и профессиональной умелости [Базаров, 1995; Дергач, Ситников, 1993; Кулагин, 1984; Ладанов, 1995; Тарасов, 1989], и практически отсутствуют исследования о содержательных характеристиках их профессионального самосознания, его динамических изменений в процессе управленческой деятельности, обусловливающих ее успешность или неуспешность [Абульханова-Славская, 1991; Столин, 1983; Хекхаузен, 1986; Чалдини, 1998; Чеснокова, 1977].

Профессиональная деятельность менеджера сложна и многообразна, так как одновременно включает в себя управление людьми, материальными средствами, технологиями, организационно-административными структурами и т. д. Одних менеджеров необходимость такой «всеохватности» ставит в тупик и заставляет сужать сферу своего управленческого влияния, акцентируя усилия на отдельных направлениях деятельности, которые они считают наиболее важными. Другие, стремясь сохранить свою руководящую «всепричастность», вынуждены считаться с объективной ограниченностью своих индивидуальных возможностей и снижать степень участия в управлении, сводя ее до минимума, но сохраняя при этом «представительство» во всех сферах.

И только третьи задумываются над причинно-следственными связями своих возможностей, условий деятельности и достигаемых результатов и пытаются согласовать их, создавая и реализуя персонифицированные модели своей профессиональной управленческой деятельности, в том числе и в отношении человеческих ресурсов (персонала) организации [Вудкок, Френсис, 1991; Мерсер, 1991; Надлер, Хибино, 1999; Никифоров, 1989; Нордстрем, Риддерстрале, 2000; Рендаль, 1997; Хаммер,Чампи, 1999; Capowski, 1994; Cherrington, 1994; Stott,Walker, 1992].

Анализу психологических детерминант успешной управленческой деятельности именно последнего типа менеджеров посвящена эта статья.

Следует отметить, что достоверность и объективность приводимых данных о психологических особенностях, характеризующих именно успешных менеджеров, в значительной мере определяется критериями отбо-

ра менеджеров для анализа психологических особенностей их личности и деятельности:

1. Карьера за последние 5–8 лет («вырос» до высокого статуса, успешно сменил профиль деятельности, организовал новое «дело» и т. п.).

2. Рентабельность руководимой организации (в том числе устойчивое финансовое положение фирмы (предприятия), прибыль, увеличение объемов производства, расширение направлений деятельности и т. п.).

3. Технологичность производственной деятельности (в том числе качественное материально-техническое оснащение, класс оборудования, высокие технологии, качество продукции и т. п.).

4. Инновационные процессы (деятельность) в течение последних пяти лет (в том числе организационное и технологическое совершенствование производства, реструктуризация организации, обучение персонала и т. п.).

5. Благоприятный социально-психологический климат в коллективе руководимой организации (в том числе мотивированность и лояльность персонала, его заинтересованность в успехе фирмы, профессиональная удовлетворенность, уважение к руководству и т. п.).

6. Управленческая «команда» (в том числе подбор и обучение руководящего персонала, создание из них команды единомышленников).

В исследовании участвовали 132 менеджера высшего и среднего звена (от менеджеров подразделений до генеральных директоров компаний) восьми промышленных (производственных) предприятий, шести торговых компаний, трех консалтинговых фирм.

ЛИЧНОСТНЫЙ УРОВЕНЬ ПЕРСОНИФИКАЦИИ

Психологический профиль личности как детерминирующий фактор управленческой деятельности. Анализ результатов психологического тестирования позволил выделить комплекс профессионально значимых качеств личности, обусловливающих успешность управленческой деятельности.

В их число входят общительность, социальная проницательность, лидерский потенциал, конфликтность, интеллектуальный потенциал, оперативность мышления в проблемных ситуациях, технический интеллект, инновационная направленность, психологическая устойчивость в стрессовых ситуациях, самоконтроль.

Корреляционный анализ результатов тестирования выявил значимую корреляционную зависимость между степенью выраженности названных выше качеств личности и уровнем успешности управленческой деятельности.

Это указывает на наличие зависимости между психологическим профилем личности менеджера и результатами его деятельности. Вместе с тем, как уже указывалось, все менеджеры, отобранные для исследования, по объективным показателям своей деятельности могут быть отнесены к категории успешных.

Таким образом, полученные данные позволяют зафиксировать качественные взаимосвязи личностных свойств, обладающие компенсационным эффектом и позволяющие поддерживать сравнительно высокий уровень деятельности лицам с различными индивидуально-психологическими показателями.

Рассмотрим более подробно количественно-качественные характеристики разных категорий менеджеров.

На рис. 1 представлены графические изображения профилей профессионально значимых психологических качеств личности, характерных для разных категорий менеджеров с высоким уровнем эффективности профессиональной деятельности. Наиболее высокие показатели присущи высшему менеджеру-директорату, а также главным специалистам, несколько ниже они у начальников цехов и начальников отделов.

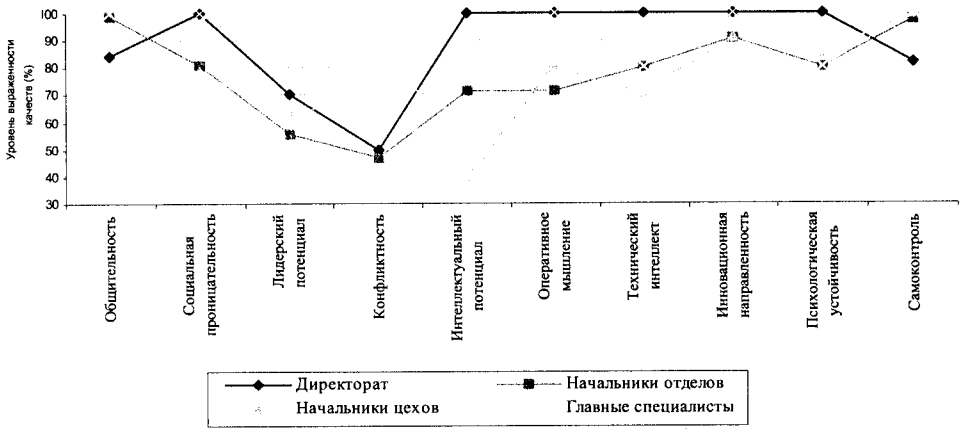

Рис. 1. Профессионально-психологические профили успешных менеджеров

Однако, как видно на рис. 1, каждая категория менеджеров отличается специфическим сочетанием базовых (основополагающих) качеств, обусловливающих успешность деятельности и имеющих максимальную выраженность.

Так, например, у директората таких основных качеств 6, причем половина из них характеризует интеллектуальные возможности — общий интеллектуальный потенциал, технический интеллект и оперативность мышления, а остальные включают в себя социальную проницательность, психо-

логическую устойчивость и инновационную направленность. Как видим, для директората характерен перевес внутренне ориентированных качеств (их 4 — интеллектуальные качества и психологическая устойчивость), дополняемых внешне ориентированными качествами (их 2 — социальная проницательность и инновационная направленность) в соотношении 4:2. Это позволяет сделать вывод о преимущественно латентном характере профессиональной деятельности менеджеров этой категории, имеющей явную интеллектуальную акцентированность.

В структуре профессионально значимых психологических качеств главных специалистов базовыми являются 5, причем, в отличие от директората, большая часть из них (а именно — три) имеют внешнеориентированный характер — общительность, социальная проницательность и инновационная направленность, а два остальных относятся к внутренне ориентированным — самоконтроль и оперативность мышления. Их соотношение 3:2 и конкретное содержание указывают на преимущественно социальную акцентированность профессиональной деятельности этой категории менеджеров, основанную на быстроте и адекватности реагирования на профессиональную ситуацию.

Две другие категории менеджеров, относящиеся к среднему звену управления, — начальники цехов и отделов — характеризуются менее сложной структурой базовых профессионально значимых качеств: у начальников отделов таких качеств 2 — общительность и самоконтроль, а у начальников цехов 1 — самоконтроль. Такая существенная качественно-количественная разница в содержательных акцентуациях психологических характеристик между этими и двумя предыдущими категориями менеджеров указывает на значительно меньшую самостоятельность и интеллектуальную насыщенность профессиональной управленческой деятельности начальников цехов и отделов, а также на ее преимущественно внутриличностную ориентированность, регулирующую социальные проявления в поведении и деятельности.

Анализ средних и суммарных значений выраженности всех названных качеств для всего контингента менеджеров позволил ранжировать их по степени значимости для успешной управленческой деятельности:

- самоконтроль;
- инновационная направленность;
- общительность;
- социальная проницательность;
- психологическая устойчивость;
- оперативное мышление;
- технический интеллект;
- лидерский потенциал;

- интеллектуальный потенциал;
- конфликтность.

Первые четыре качества имеют средние показатели выраженности более 90%, что позволяет считать их определяющими успешность профессиональной деятельности менеджеров всех категорий, три из них являются по сути коммуникативными психологическими качествами — общительность, самоконтроль, социальная проницательность, а одно — инновационная направленность — выполняет ориентировочно-стимулирующую роль. Все вместе они дают эффект социально-направленной активности, которая и составляет сущность управленческой деятельности, т. е. организации целенаправленной деятельности других людей.

Вторую группу качеств, имеющих средние показатели выраженности более 80%, составляют сугубо внутренне ориентированные характеристики, обусловливающие качественный уровень принятия решений: психологическая устойчивость, оперативное мышление, технический интеллект. Они выполняют роль информационного обеспечения и помехоустойчивости (стабилизации условий для быстрой и качественной переработки информации).

Существенным отрывом в степени выраженности от двух предыдущих групп качеств (61–66%) выделяется третья группа, в которую входят: общий интеллектуальный потенциал, лидерский потенциал и конфликтность. Две из этих характеристик имеют прикладной характер — лидерский потенциал и конфликтность, одна — общеориентировочный (интеллектуальный потенциал). Такой содержательный состав делает эту группу качеств скорее желательным, чем необходимым основанием для успешной управленческой деятельности, что подтверждается 60%-ным уровнем значимости. В то же время более слабая выраженность этих качеств у менеджера не даст возможности полностью реализоваться его профессионально-психологическому потенциалу в реальной деятельности, что позволяет говорить о важности, хотя и не первостепенности этих качеств для достижения высокого уровня эффективности управленческой деятельности.

Таким образом, для каждой категории менеджеров оказалось характерным специфическое сочетание основных профессионально значимых качеств, детерминированное объективным содержанием деятельности, связанным с уровнем менеджмента (директорат, начальники цехов, начальники отделов, главные специалисты). Эти сочетания качеств образуют профессионально-психологические профили менеджеров и характеризуются значимыми качественно-количественными различиями.

По смысловому содержанию выделенные качества объединяются в четыре группы: интеллектуальные, социально-коммуникационные, регуляторные, мотивационно-ориентировочные.

Своеобразие психологических профилей, присущее разным категориям менеджеров, обусловливается определенной содержательной структурой профессионально значимых психологических качеств и степенью их выраженности. При этом важно отметить, что, несмотря на принадлежность всех участников исследования к группе высокопродуктивных менеджеров, ни у одной из категорий не было обнаружено 100%-ной наполненности структуры выявленных качеств.

Эта закономерность подтверждает наличие компенсаторного эффекта, возникающего в результате своеобразного взаимодействия индивидуального набора качеств в личности каждого конкретного менеджера.

Вопрос об интегрирующем механизме этого взаимодействия, по нашему мнению, решается на уровне осознания менеджером и соотнесения своих индивидуально-психологических особенностей, требований и условий деятельности, ожидаемого эффекта, что позволяет достигать высоких результатов в профессиональной деятельности, не обладая полным набором психологических характеристик, «гарантирующих» успех.

Анализ детерминирующего влияния выделенных качеств личности на успешность управленческой деятельности позволил определить их иерархическую структуру и содержательную направленность влияния на профессиональное поведение менеджеров: на первом месте качества, обеспечивающие социально-направленную активность личности (самоконтроль, инновационная направленность, общительность, социальная проницательность), на втором — обеспечивающие информационную организацию принятия решений (психологическая устойчивость, оперативное мышление, технический интеллект), на третьем — потенциальные возможности реализации личности в деятельности (интеллектуальный потенциал, лидерский потенциал, конфликтность).

ДОЛЖНОСТНОЙ УРОВЕНЬ ПЕРСОНИФИКАЦИИ

Интериоризованная содержательная структура профессиональной деятельности как детерминанта ее эффективности. Используя известное в теории управления понятие «личностный профиль решения» и опираясь на положение психологической теории о «преломлении внешнего через внутреннее», рассмотрим внутренние (недекларируемые) представления менеджеров разных категорий (директорат, начальники цехов, начальники отделов, главные специалисты) о содержательных приоритетах их профессиональной деятельности, определяющих их субъективное отношение к ней и ожидаемое отношение окружающих, которое в значительной мере определяет профессиональные аспекты их самосознания, формируя интериоризованный образ деятельности, модель профессионального поведения, шкалу качественных оценок результатов деятельности.

Обратимся к данным, полученным в ходе проведенного нами исследования экспертной оценки особенностей профессиональной деятельности управленческого персонала. Каждый из участников исследования оценивал значимость ряда содержательных характеристик профессиональной деятельности менеджеров разных подразделений, цехов, служб, отделов, уровней управления. Ниже приводятся результаты этих оценок.

В общей структуре содержательных характеристик профессиональной деятельности менеджеров разных категорий выделяются четыре уровня значимости, включающие в себя четыре блока показателей (характеристик) (см. рис. 2).

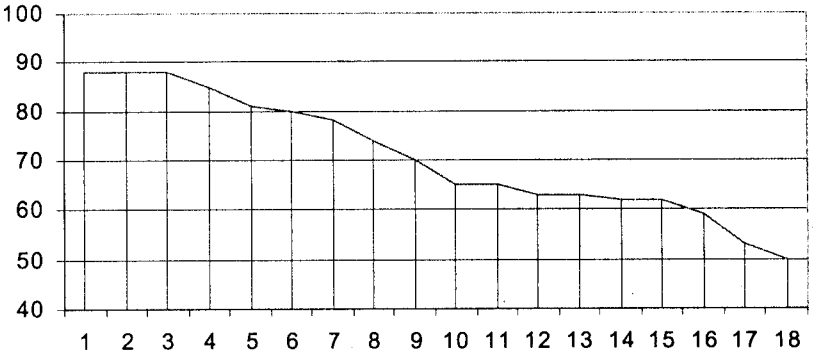

Рис. 2. Уровень значимости (в %) содержательных характеристик управленческой деятельности

Условные обозначения к рис. 2:

1. Ответственность за свою работу
2. Профессиональная подготовка (образование)
3. Ответственность за принимаемые решения
4. Нервно-психологическая нагрузка
5. Самостоятельность в принятии оперативных решений
6. Оперативность (быстрота) принятия решений
7. Ответственность за работу других людей
8. Опыт работы по специальности
9. Стаж работы в организации (на предприятии)
10. Ответственность за материальные ценности
11. Общий трудовой стаж
12. Ответственность за безопасность людей
13. Техническая оснащенность труда
14. Высокая технологичность труда
15. Освоение новых технологий
16. Владение другими профессиями
17. Разнообразие труда
18. Сложность труда

Первый блок (уровень значимости более 85%) содержит три характеристики, составляющие смысловую основу управленческой деятельности: ответственность за свою работу, уровень профессиональной подготовки, ответственность за принимаемые решения.

Второй блок (уровень значимости более 75%) составляют четыре характеристики, определяющие «психологическую цену» этой деятельности: нервно-психологическая нагрузка, самостоятельность в принятии решений, оперативность (быстрота) принятия решений, ответственность за работу других людей.

Третий блок (уровень значимости более 65%) составляют шесть характеристик, обусловливающих материально-практический базис деятельности менеджера: опыт работы по специальности, стаж работы в организации (на предприятии), ответственность за материальные ценности, общий трудовой стаж, ответственность за безопасность людей, техническая оснащенность труда.

Четвертый блок (уровень значимости более 50%) содержит пять характеристик, описывающих технологические аспекты деятельности: высокая технологичность труда, освоение новых технологий, владение другими профессиями, разнообразие трудовой деятельности, сложность труда.

Таким образом, смысловая интериоризованная структура управленческой деятельности может быть охарактеризована четырехступенчатой матрицей, включающей в себя:

1) личную ответственность, основанную на высоком уровне профессиональной подготовки и должностном статусе;

2) влиятельность, основанную на самостоятельности и оперативности принятия решений, ответственности за работу других людей и характеризующуюся высокой нервно-психологической нагрузкой;

3) профессиональный опыт, базирующийся на стаже общей профессиональной деятельности и длительности работы в конкретной организации (на предприятии);

4) технический и технологический уровни труда, обусловливающие высокую технологическую направленность производственной деятельности.

Все вышеназванные показатели имеют уровень значимости более 55% и непосредственно влияют на качество профессиональной деятельности менеджеров разных категорий.

В ходе исследования были также выявлены некоторые характеристики деятельности, имеющие уровень значимости около 50% (но не ниже 45%), влияние которых на профессиональную деятельность менеджеров можно рассматривать как опосредованное. К ним относятся пригодность производственных помещений, физическая нагрузка, выполнение дополнитель-

ных производственных функций, монотонность труда, нормированность (сменность) труда. Эти характеристики могут быть содержательно объединены в блок организационно-технических условий труда.

В реальной деятельности менеджеров первый и второй блоки характеристик тесно взаимосвязаны, по сути едины, поэтому представляется возможным их совмещенный смысловой анализ.

На рис. 3 представлен относительный объем каждого блока характеристик в общей содержательной структуре профессиональной деятельности менеджеров.

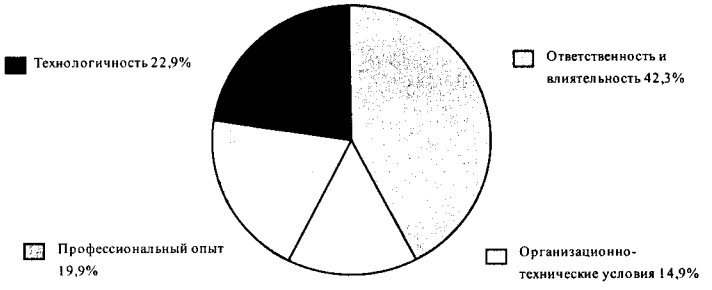

Рис. 3. Объем смысловых блоков характеристик в общей структуре профессиональной деятельности менеджеров предприятия

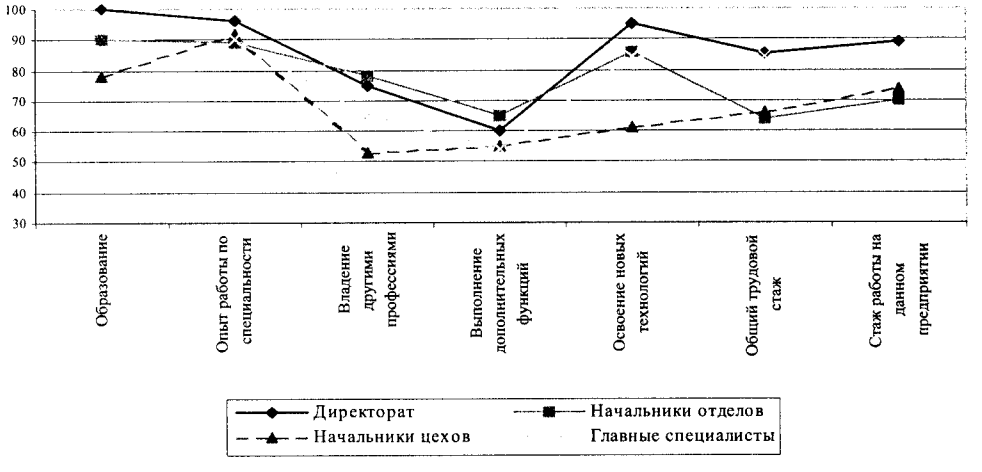

Рис. 4. Уровень значимости (в %) содержательных характеристик профессиональной подготовки менеджеров

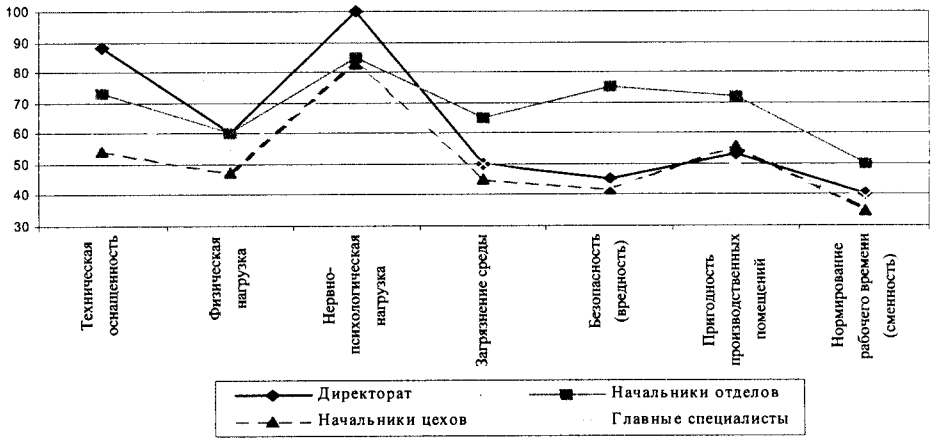

Рис. 5. Уровень значимости (в %) содержательных характеристик условий труда

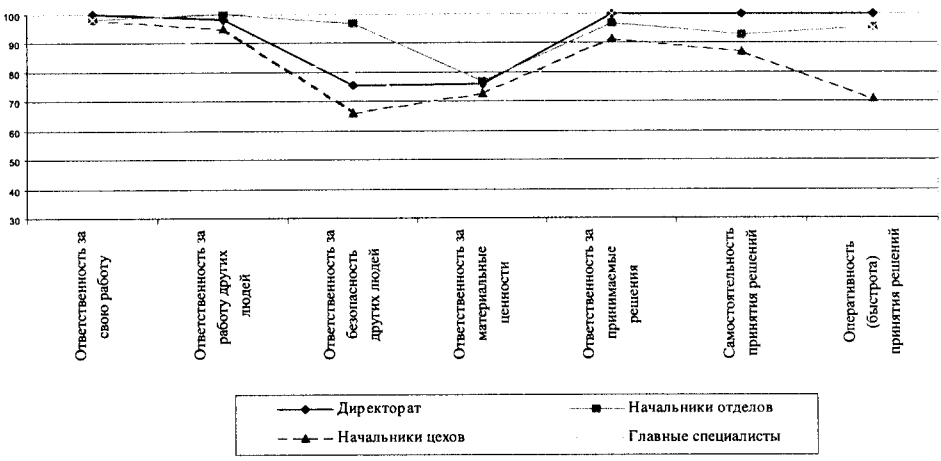

Рис. 6. Уровень значимости (в %) содержательных характеристик профессиональной ответственности менеджеров

На рис. 4, 5, 6 представлены более подробные данные об оценках значимости различных содержательных составляющих деятельности менеджеров по трем группам характеристик: профессиональная подготовка, условия труда, ответственность. Представляют интерес различия в интериоризованных структурах управленческой деятельности менеджеров разных категорий: директората, начальников цехов, начальников отделов, главных специалистов.

Так, например, в структуре профессиональной подготовки (рис. 4) последовательность приоритетов для директората выглядит так: образование (100%), опыт работы по специальности (92%), освоение новых технологий (90%), стаж работы в организации (на предприятии) (85%), общий трудовой стаж (82%), владение другими профессиями (73%), выполнение дополнительных функций (57%). Следует отметить, что все характеристики, кроме выполнения несвойственных должностных функций и владения другими профессиями, имеют уровень значимости более 85%, что указывает на их практическую равноценность для успешной деятельности.

Наиболее близко повторяет структуру требований директората к профессиональной подготовке структура, присущая главным специалистам, хотя их показатели уровня значимости по некоторым характеристикам существенно ниже: образование (98%), опыт работы по специальности (88%), освоение новых технологий (82%), стаж работы в организации (на предприятии) (80%), общий трудовой стаж (78%), владение другими профессиями (64%), выполнение дополнительных функций (52%). Для этой категории менеджеров 85%-ный уровень значимости преодолели только две характеристики — образование и опыт работы, близко к ним примыкает освоение новых технологий.

Несколько более спрямленный профиль имеет структура характеристик профессиональной подготовки у начальников цехов, уровень значимости которых колеблется от 63 до 90% и отличается другой последовательностью: образование (90%), опыт работы по специальности (87%), освоение новых технологий (84%), владение другими профессиями (75%), стаж работы в организации (на предприятии) (70%), выполнение дополнительных функций (65%), общий трудовой стаж (63%). Как видим, эту категорию менеджеров характеризует большая функциональная разноплановость.

Таким образом, для директората, начальников цехов и главных специалистов в характеристиках профессионализма наиболее значимыми являются: уровень компетентности (теоретической профессиональной подготовки), практический опыт и инновационность.

На их фоне своеобразно выглядит структура профессионализма начальников отделов, в которой только одна характеристика превышает 85%-ный уровень значимости — опыт работы по специальности (88%). На втором месте — уровень образования (77%), далее — стаж работы в организации (на предприятии) (73%), общий трудовой стаж (65%), освоение новых технологий (55%), владение другими профессиями (51%), выполнение дополнительных функций (53%). Для этой категории менеджеров основным критерием профессионального уровня является, таким образом, практический опыт, особенно опыт работы в данной организа-

ции (на предприятии), что дает основание характеризовать ее как наиболее профессионально консервативную, не настроенную на инновационную деятельность.

Структура оценок значимости условий труда, представленная на рис. 5, показывает их существенный разброс (от 35 до 98%), характерный для всех категорий менеджеров, особенно для начальников отделов и директората (45–47%). Причем профиль оценок содержательных характеристик имеет сходную конфигурацию у всех категорий менеджеров, за исключением одной характеристики в группе начальников цехов, связанной с безопасностью (вредностью) производства.

Первое место по значимости у всех менеджеров занимает нервнопсихологическая нагрузка, особенно у директората (98%) и начальников цехов (87%); у остальных категорий она превышает 75%-ный уровень значимости. На втором месте — техническая оснащенность рабочего места и профессиональной деятельности. Следует отметить, что только у директората ее значимость превышает 85%-ный уровень, у остальных она — менее 70%. Это указывает на повышенную интенсивность профессиональной деятельности менеджеров высшего звена, связанную с необходимостью быстрого получения большого объема разнообразной информации, ее оперативной обработки и принятия решений. Далее по значимости следуют физическая нагрузка и пригодность производственных помещений. Обе эти характеристики у всех категорий менеджеров не превышают 60%-ный уровень значимости, за исключением пригодности помещений для начальников цехов, что впрямую связано с характером производственной деятельности. Остальные характеристики условий труда имеют значимость ниже 50%.

Таким образом, критериальной характеристикой условий труда для менеджеров всех категорий является нервно-психологическая нагрузка, которую они испытывают в процессе деятельности. Другие характеристики (организационные, физические, материально-технические) имеют существенно меньшее значение для эффективности управленческой деятельности.

Интериоризованная структура ответственности (рис. 6) как одна из важных составляющих управленческой деятельности включает в себя семь характеристик, разделяющихся по степени значимости на два блока. Первый содержит характеристики, значимость которых превышает 90%, что позволяет считать их базовыми. К ним относятся ответственность за свою работу (100% у менеджеров всех категорий), ответственность за работу других людей (97–100% у всех категорий, кроме главных специалистов, у них — 88%), ответственность за принятие решений (97–100% у всех категорий, кроме начальников отделов, у них — 86%), оперативность приня-

тия решений (93–100% у всех категорий, кроме начальников отделов, у них — 68%), самостоятельность принятия решений (90–100% у всех категорий, кроме начальников отделов, у них — 82%).

Второй блок состоит из двух характеристик, значимость которых ниже 85% и у большинства категорий менеджеров не превышает 75%-ную оценку. Это ответственность за безопасность других людей (66–76% у всех, кроме начальников цехов, у них — 95%) и ответственность за материальные ценности (65–70% у главных специалистов и 83% у начальников цехов и директората).

Таким образом, в профессиональном сознании разных категорий менеджеров ответственность как характеристика их профессиональной деятельности предстает прежде всего в направленно-персонифицированной форме, что повышает ее личностную значимость. Ее содержательное наполнение связано в первую очередь с принятием решений и личной деятельностью менеджеров. Второй план включает в себя внешне направленную форму ответственности — за человеческие и материально-технические ресурсы, за организацию производственного процесса и деятельности других людей.

Результаты проведенной экспертной оценки особенностей профессиональной деятельности управленческого персонала предприятий и выявленные содержательные характеристики интериоризованной структуры управленческой деятельности позволили определить ее основные недостатки и их негативные последствия в реальной профессиональной деятельности разных категорий менеджеров и организаций (предприятий) в целом. Эти недостатки оказались характерными для менеджеров всех категорий, что дает основание говорить о специфических особенностях коллективного профессионального самосознания менеджеров высшего и среднего звена и прогнозировать определенные социально-психологические процессы в организациях и на предприятиях, детерминированные им. Их можно сформулировать следующим образом.

1. В оценке профессионального уровня (компетентности) отмечается выраженный приоритет теоретической подготовки перед практическим профессиональным опытом. Особенно это касается лиц, получивших разнообразную подготовку на программах дополнительного образования, бизнес-семинарах и т. д. Это создает почву для возникновения противоречий между «теоретиками» и «практиками» при решении спорных или сложных вопросов организации производства, оценке личного вклада в дело и осуществлении совместной деятельности, сотрудничества.

2. Недооценка значимости широкой (смежной) профессиональной подготовки и приоритетность узкой специализации приводит к уклонению от смежной деятельности и выполнения неспецифических производст-

венных функций (функционально-должностных обязанностей), что, в свою очередь, сужает диапазон профессиональной активности менеджеров и порождает «эффект торможения» при освоении новых технологий или реструктуризации (перестройке организационных и/или производственных структур).

3. Сравнительно слабо выраженная направленность на освоение новых технологий, совершенствование производственной деятельности обусловливает «аргументированное» сопротивление технологическим и организационно-экономическим инновациям, что требует от администрации предприятий (менеджеров высшего и среднего звена) дополнительных усилий, времени и аргументов (фактов реальной действительности) для «раскачки», принятия и реализации решений, отвечающих изменениям, происходящим в производственно-экономической и социальной сферах государства, отрасли, предприятия.

4. Недооценка содержательной сложности труда менеджеров и его несколько упрощенное понимание с акцентуацией на нервно-психологическом напряжении из-за необходимости самостоятельно принимать оперативные решения порождает отношение к менеджерам в основном как к «начальникам», а не как к «специалистам», снижает их возможности влиять на технические, технологические и другие сугубо профессиональные аспекты производственной деятельности отдельных работников и производственных коллективов, что в условиях изменяющейся производственной среды имеет негативные последствия.

5. В профессиональном сознании большинства менеджеров существует определенный разрыв между ответственностью за «свою» работу и за организацию производственного процесса (в том числе за деятельность подчиненных). Этот разрыв между «Я» и «производство» ухудшает структуру мотивации профессиональной деятельности менеджеров, усиливая мотивы личных достижений и безопасности и ослабляя направленность на организационные и коллективные действия и достижения.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ ПЕРСОНИФИКАЦИИ

Характер профессионально-психологических ориентаций менеджеров как фактор успешности управленческой деятельности. Современной психологией направленность рассматривается как важнейшее свойство личности, определяющее весь ее психический склад, начиная с потребностей, интересов, желаний, склонностей, мотивов и кончая проявлениями способностей, характера, волевых, интеллектуальных и эмоциональных особенностей. Направленность, таким образом, выступает как интегральное свойство личности, которое осуществляет регуляцию социальной деятельности человека, его поведения в целом. Особая роль

принадлежит направленности в регуляции профессиональной деятельности, так как последняя существенно регламентирована организационными задачами, носящими по отношению к личности работника объективный характер. В этом случае направленность выступает в качестве внутреннего, субъективного регулятора деятельности, определяющего уровень активности в реализации внешних требований, степень их принятия на персональном, личностном уровне, отражение их в своей профессиональной деятельности, придание ей индивидуального стиля исполнения.

Управленческая должность (особенно на уровне высшего менеджмента) дает большую возможность персонификации профессиональной деятельности не только на личностном уровне, но и на организационном, так как связана с организацией и управлением деятельностью других людей. Поэтому представляется важным определить влияние организационно-деятельностных аспектов направленности менеджеров на успешность (продуктивность) их деятельности по управлению человеческими ресурсами, показателями которой являются объективные достижения руководимых ими коллективов или организаций.

В проведенном исследовании в качестве базовой методики использовалась тестовая подборка конкретных управленческих ситуаций и вариантов их решений, выявляющая 4 типа производственной ориентации: «Д» — на дело (содержание, условия и результат конкретной деятельности), «П» — на персонал (психологический климат в руководимом коллективе, отношения с подчиненными, их интересы), «С» — на себя (собственный профессиональный и психологический статус, личные цели и интересы, самостоятельность и независимость в деятельности), «О» — на организацию (цели организации, ее стабильность и успешность, организационные и функциональные субординационные требования).

Оказалось, что у каждого из менеджеров устойчиво проявляется определенная пропорциональная представленность (соотношение) разных типов производственной ориентации с преобладанием одних, ослаблением других и частичным или полным отсутствием третьих или четвертых.

При всем многообразии персональных вариантов удалось выявить наиболее характерные типы структур организационно-деятельностной направленности менеджеров в соответствии с разными уровнями успешности профессиональной управленческой деятельности.

Всего в этом этапе исследования участвовало 167 менеджеров. Из них по объективным показателям успешной деятельности выделились три группы: высокоуспешные — 38 человек, среднеуспешные — 46, низкоуспешные — 14 человек.

В табл. приводятся более подробные данные о структуре организационно-деятельностной направленности (ОДН) менеджеров с разными уровнями успешности деятельности.

Таблица

Соотношение типов организационно-деятельностной направленности и уровней успешности менеджеров

№	Преобладающий тип ОДН	Преобладающий уровень успешности	Корреляционная зависимость показателей
1.	«Прогрессоры» С>П>Д>О	Высокоуспешный	0,879
2.	«Идейные» О>Д>С>П	Преобладающе-успешный	0,873
3.	«Исполнители» О>Д>П>С	Среднеуспешный	0,831
4.	«Приспособленцы» О>П>Д>С	Среднеуспешный	0,624
5.	«Минимизаторы» С>О	Слабоуспешный (низкоуспешный)	0,602
6.	«Автономные» Д>С	Слабоуспешный (низкоуспешный)	0,548
7.	«Избегающие» О	Неуспешный	0,697

Следует обратить внимание на логическую неоднозначность полученных данных, связанную с тем, что сходные уровни успешности достигаются менеджерами с существенно разными структурами организационно-деятельностной направленности: высокий уровень — типы ОДН № 1 и № 2, средний уровень — типы ОДН № 3 и № 4, низкий уровень — типы ОДН № 5, № 6 и № 7. Это говорит о том, что психологическое содержание путей достижения, их личностно-смысловая подоплека шире объективно зафиксированных показателей и имеет комплексный характер, выполняющий в определенном смысле компенсаторную функцию в регуляции сознательной деятельности.

Количественные значения выраженности отдельных показателей организационно-деятельностной направленности позволили установить наличие разных профилей ОДН у менеджеров, характеризующихся разными уровнями успешности профессиональной управленческой деятельности. Они представлены на рис. 7.

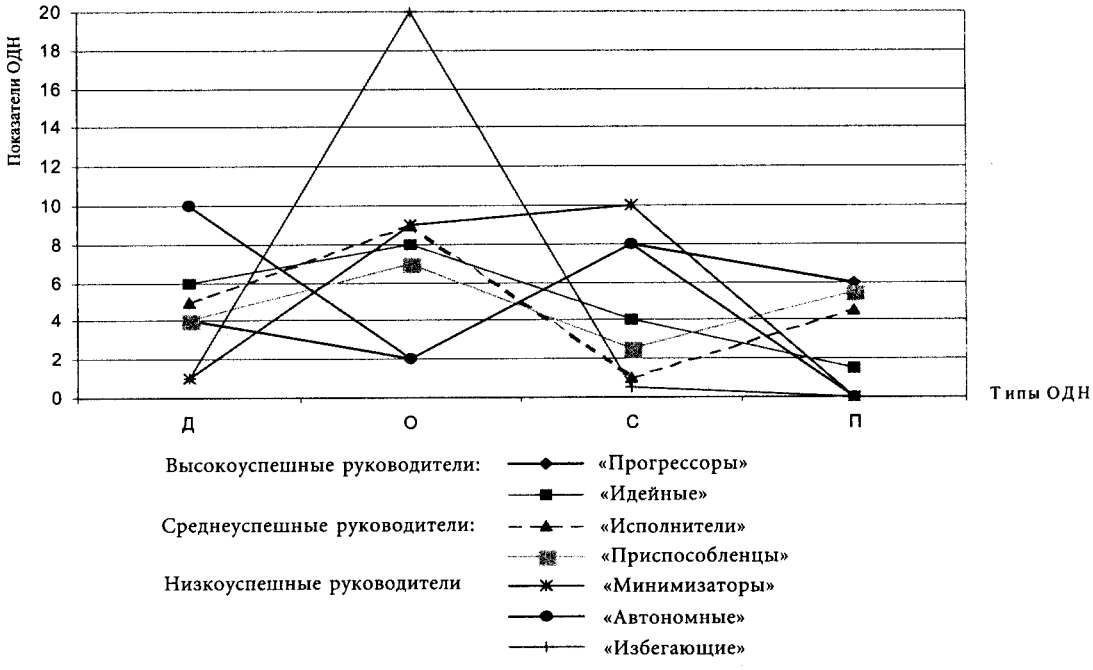

Рис. 7. Профили организационно-деятельностной направленности менеджеров разных уровней успешности

Интересно отметить, что наибольшее сходство присуще профилям ОДН менеджеров среднего уровня успешности. Конфигурации профилей ОДН высокоуспешных менеджеров можно охарактеризовать как противоположные, или «зеркальные». В то же время профили ОДН низкоуспешных менеджеров отличаются явно выраженной несхожестью. Это позволяет предположить разные стратегии деятельности, присущие менеджерам разных уровней успешности.

Ниже приводится характеристика семи основных типов менеджеров, различающихся структурами организационно-деятельностной направленности, определяющими уровень их профессиональной успешности.

Для высокоуспешных менеджеров наиболее характерными оказались два типа организационно-деятельностной направленности, смысловое содержание которых существенно отличается и в определенной мере может быть описано как «контрастное»: № 1 – С > П > Д > О и № 2 – О > Д > С > П.

Для первого типа ведущим, или базовым, ориентиром является личностная направленность, связанная с удовлетворением потребностей и интересов самого менеджера и персонала (сотрудников) фирмы, предп-

риятия или организации. Интересы дела и организации в целом, т. е. структурно-содержательные основы деятельности, занимают подчиненное место, им отводится инструментальная роль. Смысловой сущностью этого типа организационно-деятельностной направленности является реализация себя и других людей (персонала) через дело (конкретную деятельность) и организацию (организационную структуру), т. е. саморазвитие, самореализация личности в профессиональной деятельности в определенных условиях. Менеджеров с этим структурным типом ОДН мы назвали «прогрессорами», так как оценка результатов их деятельности по описанным ранее объективным критериям показала высокую эффективность не только на персональном уровне, но и в сфере социально-психологического климата производственных коллективов, собственно производственной деятельности, финансового положения руководимой ими организации.

Менеджеров с преобладанием второго типа организационно-деятельностной направленности мы назвали «идейными», так как в ее структуре ведущая роль принадлежит целям организации («идеям»), задачам конкретной деятельности по их реализации. Себя же и персонал менеджеры этого типа ОДН рассматривают как структурные элементы организационной системы, призванные своей деятельностью осуществить достижение целей, решение задач, стоящих перед организацией. Отсюда отношение к целям профессиональной деятельности как высшим по отношению к личным целям менеджера и сотрудников, которым отводится инструментальная роль. Этим менеджерам присущ преимущественно жесткий, формализованный стиль управления. Успешность их деятельности характеризуется высокими достижениями в производственной и финансовой сферах и более скромными показателями в сфере человеческих отношений (они чаще вызывают уважение, но не симпатию у сотрудников).

Менеджеры со средним уровнем успешности также характеризуются двумя типами организационно-деятельностной направленности, которые в соответствии со сквозной нумерацией указаны под № 3 – О > Д > П > С и № 4 – О > П > Д > С.

Для менеджеров с третьим структурным типом ОДН, которых мы назвали «исполнителями», так же как для «идейных», характерно преобладание целей организации и конкретной деятельности, но в отличие от последних свои личные цели и потребности они ставят на последнее место, подчиняя их «интересам коллектива», которые являются отражением или преломлением целей организационной системы. Таким образом, в структуре этого типа ОДН ведущая роль принадлежит формализованному осознанию иерархического соподчинения интересов и целей личности, коллектива и организации в целом. Это приводит к формально-функциональному подходу, высокому уровню исполнительской дисциплины в

отношении менеджера к самому себе и персоналу, но в свою очередь влечет за собой ограничение инициативных проявлений и возможностей самореализации как в личностном, так и в профессиональном плане. Достигаемые результаты стабильны, но не высоки, развитие ограничено.

Четвертый тип организационно-деятельностной направленности характеризуется довольно четким содержательным разделением в самосознании менеджера ее структуры на два блока: 1) организация и персонал как макросистема, 2) сам менеджер и его конкретная деятельность как микросистема. При этом оба блока находятся в отношениях относительной автономии и соподчинения одновременно. Это выражается в том, что менеджер осознает себя необходимым звеном в объективно-формализованной организационной системе, объединяющей в себе значительное количество людей. Эта система функционирует как самостоятельный социальный организм, подчиняясь определенным формализованным критериям. В то же время конкретная деятельность менеджера, в определенные отрезки времени направленная на решение конкретных задач, осознается им как относительно автономная, частная, «сиюминутная». Эта внутренняя противоречивость в осознании своей роли приводит к нарушению системности профессиональной деятельности менеджера, придает ей дискретный характер и снижает общий уровень эффективности. Смысловая сущность этого типа ОДН в постоянном приспособлении личностно-профессиональных целей и интересов к организационным. Поэтому мы назвали менеджеров с преобладанием этого структурного типа организационно-деятельностной направленности «приспособленцами».

Следует отметить, что в отличие от первых двух типов организационно-деятельностной направленности, характеризующихся выраженной смысловой противоположностью, третий и четвертый типы связаны между собой большим смысловым единством. В частности, для них характерно ведущее значение организационных целей (они занимают первое место в структуре ОДН) и ослабленное проявление личных целей и интересов (они занимают последнее место в структуре ОДН). Это придает выраженную формализованность и некоторую деперсонализацию позиции менеджера в его профессиональном самосознании.

Однако усиленная ориентация на внешние, объективные параметры деятельности позволяет им удерживаться в рамках формализованных нормативных показателей, достигать среднего уровня эффективности управленческой деятельности.

Наиболее характерной чертой организационно-деятельностной направленности низкоуспешных менеджеров является ее значительная структурно-содержательная неполнота: она содержит не 4, а только 1–2 элемента.

Наиболее распространенными среди неуспешных (низкоуспешных) менеджеров оказались следующие структурные типы организационно-деятельностной направленности: № 5 – С>О, № 6 – Д>С и № 7 – О.

Другой характерной особенностью является полное отсутствие в структуре ОДН этих менеджеров ориентации на персонал. Менеджеры с этими типами ОДН либо противопоставляют себя персоналу (по существу, борются с сотрудниками), либо пренебрегают им (не учитывают, не принимают во внимание интересы и цели сотрудников). Это настолько обезличивает деятельность менеджера, делая ее «безадресной», что в значительной мере лишает ее «управленческого смысла». По сути, деятельность таких менеджеров перестает быть управленческой в соответствующем смысле и перерождается в квазиуправление или имитацию управления.

Менеджеров с пятым структурным типом организационно-деятельностной направленности можно назвать «минимизаторами», так как для них характерно соотнесение своих личных целей и интересов с общими целями и требованиями организации безотносительно к конкретному содержанию деятельности и другим ее участникам. При этом личные цели превалируют над организационными, а последние носят скорее нормативно-регулирующий характер. Такие менеджеры более озабочены своими личными достижениями и поддержанием минимально-достаточного уровня функционирования организации как формально-статусного основания для своего существования.

Шестой тип организационно-деятельностной направленности является базовым для «автономных» менеджеров, деятельность которых носит сугубо конкретный характер и имеет четкую целевую направленность оперативно-тактического плана, но дезориентирована стратегически. В ее основе лежит психологическая позиция «Я делаю, что мне положено» с жестким ограничением полномочий и ответственности. Это приводит к значительной формализации деятельности и одновременно к снижению ответственности за ее результаты при соблюдении внешних статусных параметров и персонификации достижений. Такие менеджеры как бы существуют сами по себе в рамках организации, не заботясь о реальной эффективности ее функционирования и персонале.

Наконец, менеджеров седьмого типа организационно-деятельностной направленности мы назвали «избегающими», так как для них характерна обобщенная ориентация на цели и требования организации и отсутствие проекции этих целей на персонал, конкретную деятельность и себя самого, что практически воплощается в стремлении удержаться на должности (или в рамках организации), а не в деятельности по реализации целей организации или достижению конкретных результатов (лично или персоналом).

Результаты анализа содержания и структуры организационно-деятельностной направленности менеджеров с разными уровнями успешности позволяют сделать следующие выводы.

Организационно-деятельностная направленность как характеристика профессионального самосознания менеджеров носит комплексно-компенсаторный характер по отношению к достижению определенного уровня эффективности деятельности, обеспечивающий достижение сходных уровней успешности разными личностно-смысловыми путями.

Важным признаком продуктивной организационно-деятельностной направленности является ее структурная полнота, обусловленная содержанием всех четырех компонентов.

Преобладание в структуре организационно-деятельностной направленности стратегической ориентации (на организацию) способствует достижению устойчивого эффективного уровня деятельности (структурные типы ОДН № 1, № 3, № 4).

Существенное позитивное значение имеет явно выраженная ориентация на персонал, т. е. на персонально-групповые цели и организацию их достижения каждым сотрудником и коллективом в целом (структурные типы ОДН № 1, № 4).

Низкий уровень продуктивности управленческой деятельности характеризуется значительной структурно-содержательной неполнотой организационно-деятельностной направленности менеджеров и отсутствием ориентации на персонал (структурные типы ОДН № 5, № 6, № 7).

Итак, в статье рассмотрены наиболее важные характеристики профессионального самосознания менеджеров, обусловливающие успешность их деятельности по управлению коллективами и организациями.

При всей многоплановости и разнообразии выявленных характеристик представляется возможным объединить их в несколько основных смысловых блоков.

Первый из них представляет собой систему комплексных психологических качеств личности, характеризующих интеллектуальные (общий интеллектуальный потенциал, технический интеллект, оперативность мышления), социально-коммуникативные (общительность, конфликтность, социальная проницательность, лидерский потенциал), регуляторные (психологическая устойчивость, самоконтроль) и мотивационно-ориентирующие (инновационная направленность) возможности менеджеров.

Структурные соотношения этих качеств, образующие так называемые психологические профили, позволяют описать отличительные особенности, лежащие в основе психологии управленческой деятельности разных категорий менеджеров.

Второй блок включает в себя содержательные характеристики профессиональной деятельности менеджеров, которые образуют ее интериоризованную структуру, состоящую из

- ответственности;
- влиятельности;
- профессионализма;
- технологичности.

Третий блок объединяет в себе модели профессионально-психологической направленности менеджеров, обусловливающие разные уровни успешности их деятельности и характеризующие разные организационно-психологические типы менеджеров: прогрессоры, идейные, исполнители, приспособленцы, минимизаторы, автономные, избегающие.

Таким образом, можно говорить о существовании трех персонифицирующих факторов управления человеческими ресурсами, обусловливающих эффективность управленческой деятельности менеджеров организаций:

- представления о себе (психологические качества личности);
- представления о содержании деятельности (интериоризованная структура профессиональной деятельности;
- представления о целях и средствах деятельности (модели профессионально-психологической направленности личности и деятельности).

Материалы исследования подтвердили влияние системы личностных особенностей менеджеров организаций на осуществление ими управленческой деятельности, позволили описать факторы персонификации управления человеческими ресурсами, характерные для высшего и среднего менеджмента ряда российских компаний.

Реализация персонифицированных парадигм управления человеческими ресурсами осуществляется на трех уровнях:

- *личностном*, основывающемся на комплексе профессионально значимых психологических качеств личности менеджеров;
- *должностном*, опирающемся на содержательные характеристики интериоризованной структуры профессиональной деятельности в соответствии с должностной позицией (статусом);
- *организационном*, детерминируемом структурой приоритетных ориентаций менеджеров в системе организационных целей и отношений.

Вместе с тем следует отметить, что полученные результаты носят в определенном смысле предварительный характер, так как раскрывают личностно обусловленные подходы к управлению персоналом, общие

(комплексные) установки менеджеров, детерминированные выявленными особенностями их профессионального самосознания. Следующим этапом может стать изучение конкретных проявлений персонифицированных установок в выборе и осуществлении стратегий в сфере управления человеческими ресурсами в наиболее успешных российских компаниях.

Литература

Абульханова-Славская К. А. Стратегия жизни. М., 1991.

Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.

Асеев В. Г. Мотивация поведения личности. М., 1976.

Базаров Т. Ю. Технология центров оценки для государственных служащих: проблемы конкурентного отбора. М., 1995.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.

Ганзен В. А. Системные описания в психологии. Л., 1984.

Дергач А. А., Орбан Л. Э. Акмеологические основы становления психологической и профессиональной зрелости. М., 1995.

Дергач А. А., Ситников А. П. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии. М., 1993.

Забродин Ю. М. «Модель личности» в психодиагностике. М., 1994.

Зазыкин В. Г., Чернышев А. П. Акмеологические проблемы профессионализма. М., 1993.

Иванцевич Жд. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.

Климов Е. А. Введение в психологию труда. М., 1988.

Кулагин Б. В. Основы профессиональной психодиагностики. Л., 1984.

Ладанов И. Д. Практический менеджмент: психотехника управления и самотренировки. М., 1995.

Мерлин В. С. Очерк интегрального исследования индивидуальности. М., 1986.

Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М., 1991.

Мировой опыт в управления персоналом / Под ред. П. В. Журавлева. М., 1998

Надлер Дж., Хибино Ш. Мышление прорыва. Минск, 1999.

Никифоров Г. С. Надежность профессиональной деятельности. СПб., 1989.

Нордстрем К. А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. СПб., 2000.

Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. М., 1986.

Регуш Л. А. Психология прогностических умений и способностей. Л., 1984.

Рендаль Ян. Труд завтрашнего дня — проведение перемен и проблемы управления. Стокгольм, 1997.

Роль высшего руководства в реструктуризации предприятия. М., 1996.

Столин В. В. Самосознание личности. М., 1983.

Суслова Е. А. Методы социальной диагностики. М., 1993.

Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. М., 1989.

Хаммер Р., Чампи Д. Реинжениринг корпорации. СПб., 1999.
Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М., 1986.
Чалдини Р. Психология влияния. М., 1998.
Чеснокова И. И. Проблема самосознания в психологии. М., 1977.
Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М., 1982.
Ясюкова Л. А. Социально-психологическое прогнозирование профессионального развития руководителя. М., 1990.
Capowski G. Anatomy of leader: where are the leaders of tomorrow? // Management Review. 1994. March.
Cherrington D. Organizational Behavior: The management of individual and Organizations Performance. Allyn and Bacon, 1994.
Cohen A., Fink S. Effective Behavior in Organizations: Cases, Concepts and student Experiences // IRWIN, 1994.
Gibson I., Ivancevich I. Organizations: // IRWIN, 1994.
Muchinsky P. Psychology Applica to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. New York, 1993.
Stott K., Walker A. Making management work: a practical approach. Prentice Hall, 1992.

Статья рекомендована к печати доц. Т. А. Солтицкой, доц. Г. В. Широковой.
Статья поступила в редакцию 14 июня 2002 г.