

Сизоненко А.М., кандидат педагогических наук

Казакова О.В., магистрант

Костанайский государственный педагогический институт

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Несмотря на то, что управляющие, менеджеры давно являются объектом пристального изучения, до настоящего времени сохраняет свою адекватность мнение Г. Кунца и С. О' Доннела о том, что оценка руководителей остается самым слабым местом работы с кадрами [1]. Особые трудности оценки руководителя, его эффективности возникают при реализации им управленческих функций целенаправленной системы в самоорганизующейся среде. Именно тогда появляются основания для возникновения противоречий между критериями эффективности для разрастания конфликта интересов. В таких условиях психологическая оценка руководителей становится составной частью решения различающихся между собой задач управления. В зависимости от преобладания целенаправленной или самоорганизующейся составляющей управления, основные задачи из их числа можно выстроить следующим образом:

- профессиональный отбор руководителей;
- аттестация руководителей;
- планирование карьеры руководителей, менеджеров;
- профессиональный отбор менеджеров низшего звена.

В первом случае профессиональный отбор основывается на знании и учете профессионально важных качеств, необходимых руководителю для эффективного исполнения своих обязанностей.

Соответственно, комплексы психодиагностических методик для определения профессиональной пригодности претендентов зависит от особенностей деятельности, на которую производится отбор. Чаще всего в числе

используемых методик присутствуют методы оценки интеллекта, инициативности, нервно-психической устойчивости, коммуникативных способностей и др.

Имеет место также подход, при котором предрасположенность к руководящей деятельности рассматривается как проявление специальной способности. Для ее оценки кандидатам предлагается методика КОС-2 (на выявление коммуникативных и организаторских склонностей).

При отборе на вакантные руководящие должности в центре внимания оказывается прошлый опыт претендента. Его изучение может проводиться с помощью методик, с которыми кандидат работает самостоятельно, с последующей пересылкой материалов в организацию. Проиллюстрировать этот подход можно на примере теста, предназначенного для отбора менеджеров в области финансового управления [2].

1. Аналитические способности.

Специалист в области финансового управления должен анализировать значительный объем экономической, технологической, политической, юридической и другой информации; опираясь на свои способности, делать выводы и учитывать сложные причинные отношения между многочисленными переменными; отделять существенные данные от второстепенных.

2. Интерперсональные и организаторские умения.

Предполагается, что вы способны эффективно работать с различными категориями людей: представителями различных этнических групп, лицами, обладающими разнообразными личностными, возрастными и про-

фессиональными особенностями. Кроме того, менеджер должен быть способен к тому, чтобы своевременно определить, где можно найти необходимую для организации информацию, знать, какую информацию и в какой момент следует довести до соответствующих уровней управления. Менеджер должен быть чувствительным к нуждам и требованиям людей на различных уровнях организационной иерархии и реализовывать свои идеи решительно и эффективно.

3. Мотивация, инициатива и способность организовывать работу.

Менеджер должен обладать инициативой и мотивацией к обучению новым методам работы. Он должен быть способен организовать свое время для достижения поставленных целей и выполнения заданий руководства. Насколько вы готовы проявлять инициативу в поиске и исследовании более эффективных методов деятельности? Насколько хорошо вы можете работать с несколькими сложными проектами одновременно, организовывать свою работу с ними с учетом степени важности и срочности?

4. Способность к письменной речи.

Менеджер должен хорошо владеть письменной речью. Можете ли вы писать ясно и точно, быстро и кратко выражать свои мысли на бумаге?

5. Способности к устной коммуникации.

Менеджер должен быть способен к быстрой, четкой и конструктивной коммуникации в разнообразных ситуациях, включая взаимодействие с клиентами, подчиненными и высшим руководством. Менеджер формулирует свои мысли в лаконичной и адекватной форме, когда это необходимо, использует аргументы и метафоры, способствующие взаимопониманию.

Такое обращение к изучению прошлого опыта претендентов не

исключает возможности дополнительного применения соответствующих наборов стандартизированных психодиагностических методик, тестов, опросников, в зависимости от особенностей предполагаемой деятельности. Если рассматривать опросники как формализованные планы беседы, то можно рекомендовать применять их с учетом предназначения в каждом конкретном случае так, чтобы содержащиеся в них вопросы могли быть использованы в качестве направляющей основы реального собеседования, интервью с интересующим человеком или даже в процессе целенаправленного оценочного наблюдения за ним. В то же время в ходе интервью, когда беседа содержательно и процедурно строго не ограничена, предоставляется возможность получения ранее не предусмотренной информации. Это может касаться как биографических сведений, так и оценочных суждений, намерений, новых планов на будущее и т.п. При таком подходе в центре внимания может оказаться не устоявшийся стиль поведения оцениваемого лица, а, наоборот, возможности его изменения, способности приспосабливаться к самым различным обстоятельствам, непредвиденным изменениям привычного хода событий.

Выявление этих качеств особенно важно при отборе руководителей, действующих в постоянно изменяющихся условиях, условиях самоорганизующейся среды, что часто бывает характерно для деятельности менеджеров низшего звена, ориентированных в значительной мере на самые разнообразные и всегда меняющиеся интересы потребителей, вкусы клиентов. Когда оказывается затруднительным определение качеств, обеспечивающих эффективную деятельность, из-за их неопределенности, тогда, действуя от обратного, выделяют качества, не позволяющие достигать приемлемого уровня этой эффектив-

ности. Поэтому профессиональный отбор менеджеров в таких случаях сводится к выявлению лиц с низким уровнем развития интеллекта, неадекватной профессиональной направленностью и высоким уровнем нервно-психической неустойчивости, предрасположенности к отклоняющемуся поведению.

В последнее время получает распространение высокая оценка эффективности использования такого метода профессионального отбора и оценки, как метод ассесмент-центра (АЦ). Он заключается в том, что претенденты, объединенные в группы от шести до восьми человек, в течение двух-трех дней комплексно оцениваются с помощью всех основных психологических методов отбора группой экспертов из числа старших руководителей или психологов. Несмотря на использование для оценивания самых различных методик, важнейшей чертой всех современных ассесмент-центров «является использование моделирующих заданий, которые дают возможность наблюдать профессионально важное поведение» [3]. В качестве распространенных упражнений-симуляций, предлагаемых для оценки руководителей, часто приводятся задания на анализ документов, а также обсуждения в группах, которые можно соотнести по своей форме и содержанию с тренингом коммуникативной компетенции. Уместно заметить, что моделирующие задания, упражнения-симуляции вполне допустимо определить еще и как критериально-ориентированные тесты. Эффективность АЦ объясняют тем, что в течение нескольких дней оцениваемым сложно имитировать «нужные» формы поведения, а кроме того, возрастает диагностическая ценность заданий, выполняемых в группе, при участии всех оцениваемых, то есть претенденты рассматриваются в контексте групповой динамики, процесса межличностной адаптации.

Последнее обстоятельство свидетельствует, что методом АЦ можно определить не только устойчивые психологические свойства, но и обучаемость претендентов, их адаптационные качества. Такие возможности метода, соединяющего процессы диагностики и обучения, а также его трудоемкость и относительно высокая затратность стали причиной того, что ассесмент-центры чаще используются в достаточно значимых ситуациях, особенно для выявления управленческого потенциала людей. Таким образом, ассесмент-центры могут применяться не только для отбора впервые пришедших в организацию кандидатов, но и для внутренней аттестации и продвижения по службе.

Если обратиться к собственно психологической составляющей проблемы аттестации, оценки деятельности действующих руководителей, то следует признать, что наибольшее развитие получили вопросы изучения стиля руководства. Под стилем руководства принято понимать индивидуально-психологические особенности личности, проявляющиеся в выборе и реализации управленческих действий. В психологической практике наибольшую известность и распространение получила классификация, предложенная еще в конце 1930-х годов К. Левиным, Р. Липпитом и Р. Уайтом, которые на основе изучения процессов принятия групповых решений выделили три типа руководства-лидерства: авторитарный, демократический, свободный.

Авторитарный (директивный, волевой, ориентированный на задачу) стиль проявляется в единоличном принятии решений руководителем, жесткой регламентации деятельности подчиненных по их выполнению. Для демократического (равноправного консультативного, участвующего, сотруничаяющего) типа характерно вовлечение подчиненных в процесс обсуждения возможных решений, сти-

мулирование их активности и делегирование полномочий, но в конечном счете осуществление самостоятельного выбора одного из вариантов непосредственно руководителем, который и несет за него ответственность. При свободном (либеральном, покровительственном, формальном) стиле в качестве решения принимается сложившееся мнение группы, когда руководитель как бы подчиняется стечению обстоятельств, приспосабливается к ним.

Были предложены и другие классификации стилей руководства. Так, например, Е.С. Кузьмин, И.Н. Волков, Ю.Н. Емельянов[4] считали целесообразным рассматривать пять стилей руководства: дистанционный, контактный, целеполагающий, делегирующий и проблемно-организующий. И. Шипош и Т. Колларик также выделили пять стилей: авторитарный, директивный (с сосредоточенностью на фактах и деталях, разновидность авторитарного) [5], ситуационный, конформный, дезорганизующий. А.Л. Журавлев и В.Ф. Рубахин описали семь стилей: директивный, коллегиальный, либеральный, директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный и смешанный [6]. Однако представляется, что эти классификации все-таки в значительной мере основываются на приведенной трехчленной классификации, то есть являются производными от нее. Эта классификация не противоречит и классификациям Р. Бейлза и Ф. Слейтора; Р.А. Кричевского и М.М. Рыжака, выделившим инструментальный (прагматический) и эмоциональный типы руководства [7], а потому можно сосредоточить внимание на рассмотрении именно автократического, демократического и свободного стилей управления.

Возвращаясь к категориям системного подхода, трудно усомниться в адекватности автократического стиля управления для случая целенаправ-

ленных систем, а свободного — для самоорганизующихся. Тогда следует принять, что в условиях взаимодействия систем обоих типов наиболее эффективным становится демократический стиль управления.

Были проведены многочисленные исследования эффективности различных стилей руководства. Сам К. Левин определил преимущество демократического стиля, при котором отмечается наивысшее удовлетворение трудом, стремление к творчеству. Между тем продуктивность групповой работы оказалась выше при автократическом руководстве. Впоследствии эти выводы неоднократно подтверждались при исследовании производственных бригад. Например, существуют данные, что в производственных бригадах с высокой производительностью, высоким ценностно-ориентационным единством стиль деятельности руководителя характеризуется как коллегиальный, а в бригадах с высокой производительностью, но низким ценностно-ориентационным единством — как директивный [8]. В рабочих группах, сложившихся как коллектив и понимающих свои задачи, наиболее эффективным становится демократическое руководство; если же коллектив еще не сложился, то успешней автократическое руководство [9].

Сами подчиненные по-разному относятся к проявлению рассматриваемых стилей руководства. Так, в проведенном обследовании 68,6% подчиненных-специалистов преимущественно высокой квалификации предпочитали демократический стиль, 22,7% подчиненных, обладающих в основном низкой квалификацией, наиболее привлекательным видели директивный стиль, 8,7% — попустительский [10].

Несмотря на определенную неоднозначность приведенных данных, можно уверенно сделать вывод о возрастающей ценности демократичес-

кого стиля управления с ростом многомерности решаемых управленческих задач, при поиске нестандартных решений, столь необходимых в условиях изменяющейся обстановки. В таких обстоятельствах существенно возрастает значение обеспечиваемой при демократическом стиле руководства обратной связи от подчиненных к руководителю, позволяющей ему получать всестороннюю информацию о происходящих изменениях. Поэтому важнейшей психологической проблемой оценки руководителя на практике становится задача определения соответствия присущего ему стиля поведения демократической форме управления. Психологическую важность этой проблемы подчеркивает также еще и то обстоятельство, что именно лица, исповедующие демократический стиль руководства, имеют существенные предпосылки для развития внутренних противоречий, рефлексии, неуверенности в себе, а поэтому проявляют больший интерес к получению квалифицированной оценки своего поведения со стороны.

В психологической практике для определения стиля управления распространено использование специально для этого предназначенных стандартизированных опросников. Эти опросники призваны изучить имевшие место у обследуемого реальные жизненные события, его устоявшиеся предпочтения.

Сизоненко А.М., кандидат педагогических наук

Руди И.Б., магистрант

Костанайский государственный педагогический институт

При переходе к проблеме психологического обеспечения планирования карьеры руководителей, менеджеров в центре внимания может оказаться не устоявшийся стиль поведения оцениваемого лица, а, наоборот, возможности его изменения, развития личностного потенциала, адаптации к изменяющейся ситуации. Для определения этих возможностей в психологии также используются стандартизированные диагностические методики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуативный анализ управленческих функций. Т 2., 1981.
2. Психология менеджмента/ Под. ред. Г.С. Никифорова. СПб., 1997.
3. Купер Д., Робертсон А. Психология в отборе персонала. СПб., 2003
4. Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив. Л., 1974.
5. Психология труда / Отв. ред. Е.М. Иванова. М., 1979.
6. Журавлев А.Л., Рубахина В.Ф. Проблема «человеческого фактора» в управлении // Психологические проблемы социальной регуляции поведения. М., 1976.
7. Кричевский Р.Л., Рыжак М.М. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе. М., 1985.
8. Социальная психология личности. М., 1979.
9. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности. Л., 1990.
10. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. Л., 1986.

АГРЕССИЯ И ЕЕ КОРРЕКЦИЯ В ПОДРОСТКОВОМ ВОЗРАСТЕ

Каждый человек в определенный период жизни испытывает трудности в связи с освоением нового вида деятельности, переходом к новой ситуации жизни и т.п. Подростковый воз-

раст – один из сложных периодов в онтогенезе человека. В этот период не только происходит коренная перестройка ранее сложившихся психоло-