

## ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОР ЕГО КАРЬЕРНОГО РОСТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

© 2010 Н.В.Вавилова

Тольяттинский филиал Самарской гуманитарной академии

Статья поступила в редакцию 01.07.2010

В статье рассмотрены личностные качества руководителя как фактор эффективного управления людьми. Показано, что в основе его социально-психологической эффективности лежит авторитет в коллективе, доверие подчиненных. Реализация личностного и лидерского потенциала руководителя ставит задачу его оценки в целях подбора и продвижения.

Ключевые слова: личность, типы личности, психологические свойства индивида, самооценка, деловые и личностные качества, руководитель, лидерство.

Уровень сформированности каждого компонента в структуре личности имеет важное значение для успешного осуществления руководящей работы, так как именно он определяет уровень развития личностных качеств, необходимых руководителю. Рассмотрим в связи с этим сущность работы руководителя и необходимые для ее осуществления личностные качества. Работа руководителя заключается в администрировании, то есть в реализации ряда функций управления. Основными функциями управления выступают следующие: целеполагание, выявление возможностей организации (или отдельного ее подразделения, участка, отдела), прогнозирование результатов деятельности, планирование, коммуникация и координация деятельности, контроль и оценка результатов, принятие управленческих решений, наблюдение за тенденциями развития.<sup>1</sup>

Данные функции в большей или меньшей степени реализуются руководителем любого ранга, поэтому кратко охарактеризуем их сущность. Функция целеполагания заключается в постановке общих и частных целей, предположении конечного результата, к которому стремится руководитель через управленческую деятельность. Повышение результативности и эффективности работы организации, подразделения, участка, отдела является главной целью управления и подразумевает реализацию более узких целей: экономических, научных, производственно-коммерческих и социальных. Для успешной реализации данной управленческой функции руководителю необходимы такие личностные качества как оперативность, ответст-

венность и уверенность, а также высокий уровень информированности. Функция целеполагания тесным образом связана с функцией выявления возможностей вверенного руководителю участка. Сущность ее заключается в установлении баланса между возможностями и управленческими целями. В противном случае реализация целевых установок управления может привести к развалу организации, подразделения, участка, отдела. Данная функция требует от руководителя таких личностных качеств как точность и внимательность. Нередко при осуществлении функции выявления возможностей руководителю высокого ранга приходится обращаться за помощью к руководителям более низкого ранга или же рядовым работникам, поэтому здесь особую значимость начинает приобретать такое качество личности, как коммуникабельность. Функция прогнозирования, осуществляемая руководителем, заключается в научно обоснованном предвидении возможных направлений будущего развития и результатов этого развития. Для осуществления данной функции руководителю необходимо обладать такими качествами как ответственность и самостоятельность. Функция планирования, заключающаяся в составлении краткосрочных и долгосрочных планов развития, требует от руководителя точности, внимательности, ответственности, четкости в работе. Функция коммуникации и координации – это функция обмена информацией между руководителем и подчиненными, а также корректировки деятельности с опорой на обратную связь. Данная функция требует от руководителя высокого уровня развития такого личностного качества как общительность, коммуникабельность, а также требует тактичности, мобильности, принципиальности. Функция контроля и оценки результатов сводится к «систематическому отслеживанию хода выполнения поставленных задач с одновременной корректи-

<sup>0</sup> Вавилова Наталья Владимировна, преподаватель кафедры психологии управления филиала.

E-mail: [natali-vavilova@rambler.ru](mailto:natali-vavilova@rambler.ru)

<sup>1</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. – Новгород: 2001.

ровкой работы». Процесс контроля заключается в установке стандартов, измерении фактически достигнутых результатов и проведении корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов<sup>2</sup>. В связи с этим среди личностных качеств, необходимых руководителю для осуществления данной функции можно выделить требовательность, принципиальность, тактичность. Сущность функции принятия управленческих решений заключается в сознательном выборе среди имеющихся вариантов или альтернатив дальнейшего развития. Поэтому, основными личностными качествами, которые нужны здесь руководителю, являются ответственность и корректность. Функция наблюдения за тенденциями развития заключается в сборе материалов необходимых для реализации всего управленческого цикла, состоящего из выше описанных функций. Здесь руководителю требуются объективность, точность, принципиальность, коммуникабельность и тактичность, так как информация о тенденциях развития организации, подразделения, участка, отдела собирается им не в одиночку, а при помощи других сотрудников. В ходе рассмотрения основных управленческих функций, нами были выделены следующие личностные качества, необходимые руководителю для осуществления работы по администрированию: ответственность, уверенность в себе, оперативность и четкость в работе, точность, внимательность, коммуникабельность, тактичность, мобильность, принципиальность, корректность, объективность. Развитие данных качеств возможно только при сформированности таких компонентов личности, как индивидуальность, направленность, интересы, убеждения, потребности, самооценка, приемлемый уровень притязаний. Кроме того, руководителю для осуществления управленческой работы необходим высокий уровень профессиональной компетенции, то есть глубокие знания, умения и навыки в той отрасли, в которой он занимается управленческой деятельностью.<sup>3</sup>

Рассмотрение сущности руководящей работы только как реализации определенных управленческих функций является неполным, так как руководителю в коллективе приходится выполнять еще и ряд неформальных ролей, специфических для данной должности. Американский исследователь Г. Минцберг выделяет 3 основных типа неформальных ролей, выполняемых руководителем в коллективе: 1) межличностные (лидер и связующее звено); 2) информационные (приемник и распространитель информа-

ции, представитель); 3) роли по принятию решений (контролер и предприниматель).

Рассмотрим сущность каждой неформальной роли и те, требования которые она предъявляет к личностным качествам руководителя. Лидер – это одна из основных межличностных ролей руководителя. Феномен лидерства заключается в том, что оно возникает и функционирует в системе неформальных отношений людей и выражается во влиянии, оказываемом одним из них на остальных членов группы, коллектива. Формы данного влияния очень разнообразны и затрагивают поведенческую сферу, личностные установки, мотивации последователей. Конечной целью лидерства является ориентация людей на решение стоящих перед группой или коллективом задач. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании предприятия ее нет. Совпадение социального феномена руководства и психологического – лидерства, говорит об успешности реализации руководителем межличностной роли лидера. Важнейшими качествами, необходимыми для этого являются качества, позволяющие завоевать симпатии окружающих: уверенность в себе, коммуникабельность, ответственность, корректность. Роль связующего звена заключается в неформальном обеспечении информацией окружающих для реализации внутренних и внешних контактов. Примером здесь может послужить ситуация, когда руководитель выносит предложения по развитию вверенного ему отдела или участка (на базе имеющейся у него информации о его текущем состоянии) на обсуждение работников без оформления соответствующих документов. Или ситуация разрешения конфликта между сотрудниками, когда руководитель также прибегает к неформальному предоставлению информации конфликтующим сторонам. Для успешного осуществления данной межличностной роли руководителю необходимы такие качества, как коммуникабельность и стрессоустойчивость<sup>4</sup>. Для выполнения информационной роли приемника и распространителя информации руководителю также необходимы коммуникабельность и ответственность. Сущность роли представителя заключается в передаче информации от внешних источников во внутреннюю среду организации и наоборот. В связи с этим для ее успешного осуществления необходимы такие личностные качества как корректность.

Нами были рассмотрены научные основы развития личности руководителя и формирования его карьеры. Данные качества формируются на базе таких компонентов личности, как индивидуальность, направленность, интересы,

<sup>2</sup> Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. – М.: 1999.

<sup>3</sup> Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: 1999.

<sup>4</sup> Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. – М.: 2001.

убеждения, потребности, самооценка, уровень притязаний, которые являются предпосылкой карьерного роста руководителя. Уровень сформированности каждого компонента, в структуре личности, имеет важное значение для успешного осуществления руководящей работы. Это и называется балансом, который обеспечивается путём выполнения менеджером определенных функций. Каждая функция представляет собой серию взаимосвязанных действий или задач. Успешное выполнение каждой последующей новой задачи возможно только при успешном завершении предшествующих задач. Ни одна задача не является более важной, чем другие. Только выполнение всех задач может привести к эффективному управлению рабочим процессом и людьми. Так же одной из задач было изучение современного состояния ООО «Тольяттикаучук». Оно показало, что предприятие является вполне перспективным, однако, имеет некоторые проблемы. В частности, проблемы формирования и подготовки управленческих кадров. Для решения диагностических задач был применён опросник К.Вилсона «Цикл управленческих умений», в котором выделены критерии сбалансированности управленческих умений в профессиональной деятельности руководителя. Эта методика позволяет руководителю не только оценить самого себя по каждой шкале групп управленческих умений, но и получить обратную связь от коллег, вышестоящего руководства и подчинённых. То есть человек, прошедший тестирование при помощи методики К.Вилсона, имеет возможность не только оценить себя, но и узнать, как его оценивают другие. Цель этой методики в том, чтобы составить список сильных и слабых сторон руководителя; определить какое влияние оказывают на успешность менеджера в управлении работой и людьми, которые находятся у него в подчинении; составить план улучшения баланса умений; помочь руководителю научиться использовать его сильные стороны и распознавать те умения, которые необходимо улучшить. Таким образом, методика представляет собой комплексный подход к проблеме руководства и практически лишена субъективизма, это достигается благодаря учёту разницы между реальным поведением и его вербальным оцениванием, между самооценкой и оценкой других. Она включает в себя опросник, оценивающий уме-

ния менеджера, объединенные в блоки, а также классификацию различных типов руководителей. Шкала, с которой сравниваются полученные оценки, традиционно включает в себя низкие, ниже среднего, средние, выше среднего и высокие оценки<sup>5</sup>. Сформированная нами группа испытуемых являлась гомогенной и соответствовала поставленным целям и задачам. После первого этапа диагностики, нами был составлен список шкал: «Делегирование полномочий», «Ориентация на людей», «Создание команды», «Сплоченность группы», «Отношение к людям», «Духовный настрой группы (климат)», при исследовании которых, полученные результаты были ниже среднего балла. Для развития управленческих умений нами использовалась программа курсов целевого назначения по обучению руководителей и специалистов навыкам делового общения и командообразования, методом видеотренинга. Второй этап диагностики, проведенный с помощью опросника Вилсона, показал, что нам удалось повысить показатели по шкалам описанным выше и при этом, показатели по остальным шкалам не понизились. Таким образом, мы достигли баланса в показателях.

Обработка данных проводилась с помощью непараметрического критерия для связанных выборок – Т-критерия Вилкоксона, предназначенного для установления того, как изменяются значения признака при повторном измерении связанной выборки, где мы выяснили, что данный тренинг эффективен, так как выявлены достоверно значимые отличия на 5% уровне по всем показателям, до и после тренинга. Для проверки полученных данных был применён непараметрический критерий для несвязанных выборок – критерий U Вилкоксона-Манна-Уитни, который предназначен для оценки достоверности различий между выборками, с помощью которого, мы выявили достоверные различия между группами, прошедшими тренинг и не прошедшими тренинг на 5% уровне значимости по всем показателям. Таким образом, сбалансированность цикла управленческих умений, напрямую влияет на эффективность управления рабочим процессом и людьми.

<sup>5</sup> Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. – СПб.: 2003.

## LEADER'S PERSONAL QUALITIES AS A FACTOR OF HIS CAREER GROWTH

© 2010 N.V.Vavilova<sup>o</sup>

Samara Academy of Humanities. Togliatty Branch

The article describes personal qualities of a manager being the basis for managing people effectively. The manager has to become an authority, to gain his subordinates' trust, that is he or she should have highly developed personal principles.

Keywords: personality, personality type, psychological characteristics of individual, self-appraisal, professional and personal qualities, manager, leadership.

---

<sup>o</sup> *Natalia Vladimirovna Vavilova, the teacher of faculty of psychology of management of branch.*  
E-mail: [natali-vavilova@rambler.ru](mailto:natali-vavilova@rambler.ru)