

## Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	5
ВВЕДЕНИЕ.....	7
Глава 1. ОТ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ИДЕЙ К ПРАКТИКЕ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.....	10
1.1. Развитие управленческой науки и практики (зарубежный опыт) .....	10
1.2. Развитие управленческой науки и практики (российский опыт).....	14
1.3. Менеджмент как особая культура взаимодействия.....	18
1.4. Методика проведения исследования по выявлению индивидуального стиля деятельности руководителя .....	21
1.5. Результаты исследования по выявлению индивидуального стиля руководителя.....	27
Глава 2. СОЦИАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА.....	33
2.1. Объективная необходимость и субъективная готовность руководителей к переобучению .....	33
2.2. Компетентностный подход в системе высшего профессионального образования (ВПО).....	38
2.3. Сравнительный анализ компетенций выпускника по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика», «Строительство» .....	43
2.4. Психологические требования к руководителю и их учет в подготовке в системе ВПО .....	56
Глава 3. ОБРАЗ РУКОВОДИТЕЛЯ: ОТ ИДЕАЛА К РЕАЛЬНОСТИ.....	64
3.1. Эталоны идеального руководителя.....	64
3.2. Методика проведения исследования по выявлению представлений об идеальном руководителе .....	65
3.3. Ведущий стиль межличностных отношений.....	71
3.4. Социальная ориентация руководителя.....	79

Глава 4. ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ .....	89
4.1. От потребности к мотиву.....	89
4.2. Цель, задающая направление.....	103
4.3. Мотивация в трудовой деятельности.....	115
4.4. Методика проведения исследования по выявлению мотивационных предпочтений .....	128
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	145
Библиографический список.....	148
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	160

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Данная работа содержит четыре главы, подготовленные по результатам многолетних исследований, проводимых в Московском государственном строительном университете (МГСУ). Отдельные результаты были обсуждены на всероссийских и международных конференциях [18—23], опубликованы в статьях [24—27], защищены патентами на изобретения [28; 29] и полезные модели [30—41].

Глава 1 содержит краткий экскурс в историю зарубежного и российского менеджмента с акцентом на главной мысли современного управления, что менеджмент — это особая культура взаимодействия, реализующая ценности и идеалы человеческого/субъект-субъектного взаимодействия. В западных странах широко используется психологическое тестирование. За последние годы для российских условий были адаптированы зарубежные тесты, созданы новые. Психологические тесты — это не просто возможность что-то измерить, это возможность понять, по каким критериям происходит оценка психологических качеств, их значимость. В данной главе представлены результаты изучения индивидуального делового стиля руководителя, работающего в разных условиях: жестких, конкурирующих или стабильных, хорошо отлаженных бюрократических.

В главе 2 рассмотрены Федеральные государственные образовательные стандарты по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика», «Строительство»; уровень подготовки «бакалавр», «магистр». Нас интересовали общекультурные компетенции и профессиональные компетенции в части организационно-управленческой деятельности. Именно эти разделы включают в себя требования к социальной компетентности. Выбор для анализа и сравнения трех направлений не случаен. Выпускники строители всегда занимали и продолжают занимать высокие руководящие посты, причем не только в строительстве. Подготовка экономистов осуществлялась параллельно с управлением (направление «экономика и управление производством»). И, наконец, менеджмент — новое направление, в котором целенаправленно готовят управленцев. В этой же главе рассматриваются психологические требования к социально компетентному руководителю, сформулированные в западной психологии в конце XX в. [42; 43], которые сравниваются с требованиями, зафиксированными в ФГОС ВПО.

Глава 3 — это разговор об идеалах и их трансформациях. Идеал руководителя рассматривался по трем позициям. Во-первых, профиль личности руководителя, проявления его лидерских качеств (уверенности в себе, требовательности, скептицизма) и адекватности проявления в тех или иных условиях. Во-вторых, особенности социального доминирования руководителя, которое, в зависимости от условий деятельности, может быть конкурирующим, организующим, заботливым или агрессивным. В третьих, ведущий стиль общения руководителя со своими подчиненными. Материал получен по результатам анкетирования, психологического тестирования и обсуждения со студентами, обучающимися по разным направлениям и на разных курсах, а также с руководителями строительного производства, получающими дополнительное образование в рамках программы «МВА в строительстве»

Глава 4 затрагивает глубинную психологическую природу человеческих предпочтений. Здесь кратко изложены пути движения от сформировавшейся потребности к смыслообразующему или реально действующему мотиву, постановке цели и ее преобразованию в конкретную задачу, поиску средств достижения цели. На этом пути человеку встречается множество препятствий, и задача руководителя грамотно их преодолеть. В главе представлены результаты, полученные с использованием методики выявления мотивационных предпочтений [44], а благодаря опубликованным данным авторами данной методики появилась возможность сравнивать различные мотивационные профили.

В приложении представлены использованные в исследованиях психологические методики.

## ВВЕДЕНИЕ

Не будет преувеличением утверждать, что управленческая деятельность, как никакая другая, привлекает всеобщее внимание. Этой деятельностью и по сей день продолжают интересоваться специалисты самых различных направлений науки и практики, хотя уже более столетия интенсивно развивается новая отрасль знаний — менеджмент, аккумулировавшая в себе тысячелетний опыт практики управления. Человек, выполняющий руководящие функции на любом уровне управления, становится объектом наблюдения и обсуждения окружающих его людей. Особенно привлекательна эта деятельность, если смотреть на нее со стороны. Поступки, взгляды, суждения руководителей люди анализируют с особой тщательностью, мысленно ставя себя на их место. Однако занять руководящую должность удастся далеко не каждому.

Как и любая деятельность, управление требует от человека особых управленческих способностей, которые обычно описываются через личностные характеристики, такие как природные задатки, черты характера, приобретенные в процессе жизни умения и навыки. Сотни характеристик поведения эффективных руководителей психологи пытаются сгруппировать в малые группы путем математического кластеризования, однако остаются еще сотни элементов поведения, которые трудно поддаются классификации, но именно они могут оказаться реальной причиной успешности человека в управленческой деятельности.

Люди, способные к управлению, были всегда, весь человеческий труд — это коллективная деятельность, и чтобы достичь успеха, людей необходимо организовывать, воодушевлять, контролировать, обучать ... Специальной подготовки к управленческой деятельности как таковой не было: способные люди проявлялись в процессе самой работы, доучиваясь на собственных ошибках. Однако XX в., внесший колоссальные изменения в производственной и социальной жизни, потребовал такое количество управленцев, что отбирать их смысла не стало: менеджеров необходимо специально обучать.

Первоначально руководителей готовили «из производственников», тех, кто владеет техникой и технологическими процессами, способен к использованию количественных методов управления предприятием, направленных на получение оптимальных объемов прибыли. Затем на смену производственникам пришли финанси-

сты, способные «делать деньги», перестраивающие собственные предприятия, ориентируясь на рыночную конъюнктуру. Им на смену пришли маркетологи и специалисты по продажам: конкурентная борьба привела к тому, что выпускаемая продукция на сегодняшний день более-менее одного уровня качества, поэтому продавать ее становится все сложнее. Одновременно развивались психологические направления, в которых акцент делался на персонал, труд которого и обеспечивает все успехи. Персонал — это «мягкая структура» организации, которая имеет свои потребности и интересы, желания и устремления, которые порой не совпадают с потребностями самой организации» [1—4].

На протяжении всего XX в. эти смены происходили в капиталистических странах. Сегодня западный менеджмент — это целостная субкультура со своими ценностями, стремлениями, идеалами, нормами и законами, с одной стороны, и скрупулезно разработанной технологией управления (и не только в производстве) — с другой. В зарубежной литературе можно найти весьма эффективные техники управления мотивацией, управления по целям, управления конфликтами, взаимодействием, временем, обучением и др. [5—10].

Российский менеджмент имеет сложную историю. Весьма успешно начавшись в XX в., это направление на долгие годы угодило «за границу дозволенного», периоды возврата в мировое общество оказывались краткосрочными [3]. Сегодня, пытаясь наверстать упущенное, российские руководители интенсивно учатся, осваивая инструментарий, оказавшийся весьма эффективным в руках их зарубежных коллег. Но практика показывает неутешительные результаты. Причин, как бывает в таких случаях, много и одна из них в психологических установках, которые сформировались в прошлом и продолжают транслироваться в настоящем. Психологический инструментарий — это всего лишь техника, которая эффективно может работать только в условиях, ее породивших: ценности, идеалы, стремления...

Изменения, происходящие в системе высшего профессионального образования последние четверть века, затронули практику подготовки руководящих кадров. Новый компетентный подход несет кардинальные преобразования, выдвигая на первый план развитие социальной компетентности выпускника вуза, его умение жить в обществе [11—14]. Для руководителя, чья деятельность протекает в пространстве межличностных отношений, социальная компетентность становится профессионально значимой [15—17].

Психология управления, изучающая сложнейшие процессы межличностных отношений, имеет широкий спектр интересов, но в данной работе затронуты проблемы, порождаемые необходимостью принципиально иного подхода к взаимодействию людей вообще и к ролевой позиции «руководитель — подчиненный» в частности. Цель проделанной работы — выявление и характеристика психологических аспектов изменения технологий управления, вызванных переходом к постиндустриальному способу производства. Для достижения поставленной цели использовался комплекс методов исследования: теоретические (анализ литературы, программно-методических документов и пр.); экспериментальные (наблюдение, анкетирование, психологическое тестирование); методы математической статистики.

## Глава 1

# ОТ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ИДЕЙ К ПРАКТИКЕ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

### 1.1. Развитие управленческой науки и практики (зарубежный опыт)

Трудовая деятельность изначально предполагает управление как специально выделенную деятельность, без которой коллективно организованный труд осуществляться не может. Поэтому история развития управленческой деятельности стара так же, как и сам труд. Идеи развивались на протяжении всего становления человечества, о чем свидетельствуют исторические документы [3]. Однако управленческая деятельность не была собственно профессиональной: каждый управляющий осваивал эту деятельность индивидуально, на своем собственном опыте. Только XX в. стали называть веком создания теорий управления временем, когда теория вышла на непосредственную связь с практикой. Возник новый практико-ориентированный подход, обеспечивающий почти мгновенное опробование идей и предположений, их коррекцию и непосредственную подгонку к конкретным условиям и требованиям организаций. За весьма небольшой промежуток времени менеджеры, появившиеся как новый социальный слой в XIX в., становятся профессионалами, для которых характерны высокая образованность и компетентность в производственной, финансовой и социальной сферах. Эти три сферы, будучи профессионально значимыми для практики управления, никогда не удавалось соединить не только на практике, но и в теории. Если ретроспективно смотреть на развитие управленческих теорий, то можно увидеть, что они акцентируют свое внимание то на одной, то на другой стороне производства, периодически пытаясь совместить все в единое целое [45].

Первые и самые многочисленные управленческие теории ориентированы на производство, на так называемые «жесткие» структуры. Хорошим управляющим считается тот, кто владеет техникой и технологическими процессами, способен к использованию количественных методов управления предприятием, направленных на получение оптимальных объемов прибыли. Развитие информа-



ционных систем, обрабатывающих миллионы цифр, позволяет руководителю быстро находить нужные комбинации факторов и на основе предложенных машиной возможных вариантов принимать оптимальные решения.

Другие и на сегодняшний день не менее многочисленные управленческие теории видят истоки решения проблем в людях, труд которых лежит в основе всех результатов. Представители этих направлений считают важным понять, почему люди при одних условиях работают эффективно, а при других — работа вызывает у них апатию и лень.

Эти направления не противостоят друг другу, ибо каждая из сторон (производство, люди) составляет единое целое, но имеет свои особенности развития, свою логику управления, свои правила исследования, свои законы внедрения нового [46; 47].

Если обратиться к истории менеджмента, то можно вслед за Собел Мило [2] обозначить шесть эпохальных периодов в развитии менеджмента. Донаучная эпоха — это вся история до 1910 г.

Эпоха научных знаний начинается с распространения идей Фредерика Тейлора, Анри Файоля, Элтона Мэйо, Макса Вебера — людей, так или иначе непосредственно включенных в производство. О наличии человека в производстве, конечно, знают и помнят, но «человеческий фактор второстепенен» (Ф.У. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, Г. Гант), «человек — один из «винтиков» в механизме организации» (А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни).

Эпоха человеческих отношений (1940—1960) выдвинула на первый план идеи психологически ориентированных управленцев и профессиональных психологов (Мери Паркер Фоллет, Элтон Мэйо, А. Маслоу, Д. Мак-Грэгор). «Человек — человек» — основа организации, которая является ничем иным как общиной (Э. Мэйо, Ф. Ротлисберг), «сочетание личных и организационных целей» — условие существования организации (Д. Мак-Грегор), наличие «перекрестной групповой структуры, групповое принятие решений» — условие эффективной организации (Р. Лайкерт).

Последующее десятилетие (1960—1970) — эпоха господства в менеджменте гуманистической психологии (В. Врум, М. Портер, Е. Лоулер). Ведущие американские бизнес-школы в состав учебных программ вводят курс «Управление персоналом». Если ранее управление производством и управление финансами были самыми главными функциями, теперь в один ряд с ними встало управление персоналом. Руководители служб управления персоналом стали

полноправными членами высшего руководства большинства современных компаний. Появились ассоциации и профессиональные организации в этой области.

Системный подход, доказавший свою эффективность в естественных науках, в 80-е гг. прошлого века, одновременно с внедрением *тотального управления качеством* (TQM), долгосрочными целями, наделением сотрудников полномочиями и командным подходом, открыл новую эпоху. Теория Гласиер (исследовательский проект) описала четыре подсистемы организации: исполнительную, апелляционную, представительскую и законодательную, особо выделив отличительный признак организации — наличие системы «руководитель — подчиненный» (Б. Уилфред, Д. Браун и Э. Джеквес). В социотехнической модели было показано взаимное влияние элементов, например, технологий и социально-психологических качеств. Концепция управления по целям П. Друкера породила идею самоуправляющейся команды [48].

Разрабатывается *система управления качеством* (QMS), которая, по определению Окленда (1989), предполагает наличие комплекса компонентов, таких как организационная структура, должностные обязанности, процедуры, процессы и ресурсы, направленные на обеспечение качества. С 90-х гг. начинается разработка комплекса мировых стандартов (ISO 9000), определяющих общую схему, в соответствии с которой любая организация может выстроить систему управления качеством. При тотальном подходе к управлению качеством (TQM) движущей силой выступают люди, в ISO 9000 упор делается на процедуры: в первом случае формируется культура, цель которой — постоянное улучшение качества путем вовлечения всего персонала в решение проблем и инноваций во всей организации, во втором случае — приверженность к письменным процедурам.

Первые десятилетия XXI в. ознаменовались наступлением новой эпохи всеобщего *лидерства на основе качества* (TQL — Total Quality Leadership), что и должно обеспечить конкурентоспособность. В декларации TQM (1998), представленной Группой исследования качества, лидерство помещено в подраздел «Сущность системы менеджмента» крупного раздела компонентов TQM. У. Эдвардс Деминг определяет лидерство «как метод работы, имеющий целью помочь работникам выполнять их работу наилучшим образом» [49]. Лидерство — неотъемлемый компонент работы команд и групп. Это многоаспектное социальное явление, поэтому лидерством интересуются как теоретики, так и практики различных направлений.

Если суммировать хотя бы часть перечислений того, чем лидер отличается от обычного человека, то список окажется весьма внушительным.

В различных источниках лидер определяется как человек, который:

- мыслит глобальными категориями;
- предвидит потенциальные возможности;
- создает общее видение будущего;
- способствует развитию способностей людей;
- делегирует им полномочия;
- ценит в людях различия;
- развивает командный подход к работе, чувство партнерства;
- приветствует перемены, демонстрирует знание технологий;
- поощряет конструктивный вызов;
- обеспечивает удовлетворение клиентов;
- достигает успехов в соревновании с конкурентами;
- демонстрирует личные достижения, высокий уровень компетенции;
- проявляет готовность к совместному руководству;
- действует в соответствии с провозглашенными ценностями, однако может менять эти ценности, если того требует ситуация.

Когда речь идет о лидерстве, то неизбежно всплывают слова, с которыми лидерство ассоциируется: руководство, власть, влияние.

Лидерство — это не руководство, хотя лидер и может быть руководителем.

Лидерство порождает власть и в значительной степени обеспечивает ее. Но власть — это не всегда лидерство.

Влияние — это не всегда лидерство и не всегда власть. Влияние нечто большее, чем лидерство или власть. Поэтому нет лидерства без влияния, как нет власти без влияния.

Отличие лидерства от административной власти состоит в том, что это власть, которая не нуждается в применении силы, хотя и имеет ее. Лидер не может быть слабым по определению, ибо именно слабость порождает саму идею сопротивления.

Развитие управленческой мысли в западных теориях и практике привело к идее глобального лидерства. Нельзя сказать, что лидерство не интересовало ранее. Немного найдется явлений, которым, подобно лидерству, уделялось бы столько внимания. Каждое новое поколение выдвигало свои идеи о происхождении лидерства и его влиянии на развитие человечества. Но до сих пор лидерство

рассматривалось как уникальное качество, обладание которым «удостоились» немногие. В XXI в. выдвинута принципиально новая идея — всеобщее лидерство [50].

Западный менеджмент интенсивно развивался на протяжении последней сотни лет, и сегодня можно говорить о нем как о целостной субкультуре со своими ценностями, нормами и законами, с одной стороны, и совокупностью множества технических процедур и методов, практических действий по планированию, организации, мотивации и контролю, необходимых для достижения поставленных целей, — с другой.

## **1.2. Развитие управленческой науки и практики (российский опыт)**

Развитие управленческой мысли в России, в отличие от западных стран, неоднократно прерывалось, терялась связь между наработками, уходило в небытие теории и опыт практической деятельности. В эпоху научного менеджмента Россия вошла одновременно с другими странами. В дореволюционный период и в первые годы Советской власти российское научное общество шло параллельно со своими коллегами из других стран. Более того, центрами мировой научной мысли называли три города: Москву, Лондон, Париж [3].

Период настоящего бума исследований в области организации труда и управления, ориентированных на социальные нужды персонала в России, — это 20-е гг. прошлого века. На предприятиях открываются многочисленные психотехнические и социоинженерные лаборатории, которые курируются ЦИТом (Центральный институт труда) и другими институтами. Многие представители отечественной науки (А. Гастев, П. Керженцев, С. Струмилин, Н. Кондратьев, Ф. Дунаевский, Н. Витке) получают мировое признание за свои успехи в области *научной организации труда* (НОТ) [51—54]. Активно публикуются результаты зарубежных исследований, до 70 % зарубежных монографий переводится и публикуется в тот же год издания, что и за рубежом. Единственные разногласия, в которых поначалу не прослеживаются принципиальные расхождения, носят терминологический характер: в России термин «менеджмент» не употребляется, впрочем, как и многие другие термины, непосредственно связанные с менеджментом: маркетинг, бизнес, конкуренция и т.п.

В это время обозначились две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные.

К организационно-техническим принято относить концепции узкой базы (А.К. Гастев); организационного управления (А.А. Богданов); физиологического оптимума (О.А. Ерманский); производственной трактовки (Е.Ф. Розмирович); к концепциям социального характера — теорию административной емкости (Ф.Р. Дунаевский); концепцию организационной деятельности (П.М. Керженцев); социально-трудовую концепцию управления производством (Н.А. Витке).

Полемика между эти группами закончилась созданием единой научной платформы, в которую вошли положительные моменты, разработанные обеими группами. На II Всесоюзной конференции по НОТ (10—16 марта 1924 г.) было дано определение понятия: «НОТ нужно понимать как процесс внесения в существующую организацию труда добытых наукой и практикой усовершенствований, повышающих общую продуктивность труда» [55]. Было принято решение широко внедрять на предприятиях, в хозяйственных и государственных учреждениях результаты работ по рационализации.

В этот период было положено начало формированию системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления. В последующие годы система повышения квалификации, созданная в 30-е гг., развивалась и совершенствовалась за счет создания соответствующих институтов, различных курсов и т.д. Следует подчеркнуть, что при подготовке руководителей главный акцент делался на идеологической составляющей обучения, но и предлагался широкий набор естественнонаучных и экономических дисциплин. Партийно-политическое образование было признано ключевым фактором и главным критерием назначения на руководящую должность.

К началу 30-х гг. определилось содержание НОТ, основные положения которой продолжают использоваться в практике управления и в современных условиях. Вот некоторые из них: распространение передового опыта в труде, постоянное обучение, повышение квалификации и творческой активности работников, поощрение рационализации, изобретательства, подачи рацпредложений, рационализация приемов и методов трудовой деятельности, экономия рабочего времени и др.

К сожалению, в те же 30-е гг. исследования в области научной организации труда начинают сворачиваться и практически полностью исчезают к концу 30-х гг. Ничего, что могло бы обогатить российскую и зарубежную теорию управления, не создается [3].

Отсутствие теоретических наработок в области менеджмента не означает, что ничего нового не появляется в практике управления. Следует подчеркнуть, что в Советском Союзе была создана и успешно реализована уникальная практика подготовки руководящих кадров, в которую вовлекалось практически все население страны. С детского сада каждый приучался к организационной работе, надеялся какой-то «должностью», предполагавшей взаимодействие в рамках «руководитель — подчиненный». Пионерские и комсомольские организации вводили подростков в интенсивную, ежедневную работу, приучая организовывать различные группы, выполнять общественно-значимую работу, нести ответственность за других людей. Студенческие отряды, в которых прошли школу реальной жизни тысячи молодых людей, подготовили многие тысячи будущих руководителей. К окончанию института выпускники получали характеристику, в которой обязательно указывались их способности к организаторской работе. Помогала в этой подготовке и стабильность в руководящих структурах, которая вела к стабильности психологического облика руководителя. Эталон вождя как универсального руководителя не менялся десятилетиями. Поэтому и возможность формирования определенного психологического облика людей простиралась на весь период становления личности. Вследствие этого большинство выпускников вузов (особенно технических) со временем (а некоторые сразу) занимали руководящие должности, хотя обучение велось по профилю их будущей специальности и не включало учебных предметов управленческого характера [56—58].

Некоторое оживление в освоении теоретических концепций начинается в 60-е гг., в период «оттепели». Появляются первые зарубежные монографии, начинается подготовка социологов, психологов, в том числе инженерных психологов и психологов труда, открываются психологические лаборатории и научно-исследовательские институты. В 1970 г. появляется сокращенный вариант шеститомного «Курса для высшего управленческого персонала», изданного в США в 1964 г. К сожалению, этот период продлился

недолго: активную неприязнь стали вызывать «буржуазные понятия» — управление, менеджмент. Именно в эти годы возникла и была четко сформулирована позиция: брать только практические техники, приемы управления, не принимая и не изучая теоретические концепции, которые лежат в основе управленческого инструментария. Этот методологический принцип разрыва теории и практики укоренился в сознании и последующих поколений.

Революционные преобразования в России 90-х гг. вернули частную собственность, появился класс предпринимателей, капиталистов. При поддержке Б. Ельцина в России открылись сотни школ бизнеса и менеджмента, в которых тысячи русских менеджеров познакомились с современными достижениями западного менеджмента. Сотни россиян отправились на стажировку в Европу и США. Однако, как констатируют исследователи, в России продолжают сохраняться прежний тип управления, методы и приемы управления, которые складывались на протяжении тысячелетий и которые превратились в устойчивую традицию, подаваемую как особый российский путь развития [59—61].

Зарубежный инструментарий, зарекомендовавший себя как эффективный, в российских условиях оказался неприемлемым. Как показала практика, это не принесло экономике нашей страны ожидаемых результатов. Столь пессимистический взгляд на развитие управленческих кадров, их обучение и переобучение вынуждает обратиться к глубинным истокам — психологическим установкам, которые сформировались в прошлом и продолжают транслироваться в настоящем.

Необходимо воссоединить две неразрывные части единой целостной субкультуры, ее ценности и идеалы, мотивы и устремления — все то, что составляет смысловую сторону управленческой деятельности с адекватными для этой культуры техническими средствами [62—64]. А пока наблюдается парадоксальная картина: смысловая сторона («голова») российской концепции остается от прежней социалистической административно-хозяйственной системы, к которой пытаются приставить технологическую сторону («руки и ноги» концепции) от системы, разработанной для работы в условиях неопределенности и жесткой конкуренции. Понятно, что существо, голова которого посылает сигналы для работы рукам, приспособленным для других функций, вряд ли покажет чудеса эффективности и качества.

Таким образом, требуется принятие того факта, что менеджмент — это особая культура взаимодействия, особая характеристика социальной компетенции, с освоения которой и следует начинать вхождение в профессиональную деятельность управления.

### **1.3. Менеджмент как особая культура взаимодействия**

Управленческая деятельность, как ни одна другая в современной жизни, вбирает в себя многочисленные требования. При переходе общества от индустриальной экономики к информационной возрастает неопределенность задач и ситуаций, уходят в прошлое технологии запрограммированных решений. Это влечет за собой пересмотр значимых психологических качеств любого специалиста. Индустриальная экономика предполагала исполнительную точность, умение подчиняться власти и готовность смириться с однообразным трудом, которым человек занимается пожизненно. Информационная экономика требует от работника способности быстро реагировать на изменения, инициативности, коммуникабельности, разностороннего развития и готовности к «пожизненному» обучению.

В ситуациях стабильности действует модель адаптивного поведения, и в своей профессиональной деятельности человек пользуется наработанными алгоритмами решения задач, проблем, ситуаций. Высокий уровень прогнозируемости в стабильных ситуациях приводит к акцентированию внимания руководителей на планировании, координации и контроле. Повторяемость ситуаций способствует появлению правил, инструкций, которые делают работу более запрограммированной. В этих условиях особенно высоко ценится опыт руководителя. Доминирующим мотивом является стремление действовать в рамках дозволенного. Риск ограничен. Как следствие — появление таких психологических черт, как сниженная активность, избегание самостоятельности, боязнь риска.

Современная жизнь с ее стремительностью и неопределенностью предъявляет к человеку новые требования. В условиях стремительных изменений руководителям приходится постоянно собирать новую информацию, понимать, что происходит, и иметь несколько хорошо продуманных вариантов действий, поскольку они не знают наверняка, как могут обернуться обстоятельства. Руководители должны не только принимать и обосновывать решения



в условиях, когда, возможно, «верное» решение и не существует, но и внушать своим подчиненным уверенность в успехе. Они должны уметь доходчиво и ясно представлять эти решения и добиваться их политической поддержки. Им необходимо создавать адаптивные сети и команды, пересекающие организационные границы; им нужно развивать у своих подчиненных желание брать на себя больше ответственности, чем практикуется в стабильных условиях. Руководитель современного производства поставлен в жесткие условия, которые вынуждают его стремительно двигаться к будущему, к тому, чего пока нет, но произойдет благодаря его усилиям и усилиям других людей. Конкуренция вынуждает придумывать нечто новое и внедрять новшества как можно быстрее. Таким образом, развитие можно рассматривать как лежащее между «возможностью» и «угрозой».

К началу 90-х гг. в Великобритании появились списки того, что нужно менеджерам. Стали говорить о способности к быстрой реакции, новаторстве, соучастии всего персонала, о руководстве изменениями и о простых системах поддержки (Perters, 1987). Появились рассуждения о необходимости работы в команде, качестве, гибкости (Wickens, 1987).

В сфере управления о компетентностном подходе заговорили в конце 80-х гг., когда были зафиксированы кардинальные изменения в управленческой деятельности, изменившие саму суть управленческих навыков [65; 66].

Первоначально разрабатывался функционально-аналитический подход, предполагающий анализ должностных обязанностей: что работник реально делает и что ему предписано делать. В последующем ставку сделали на личностно-ориентированный подход, предполагающий опору на психологические характеристики личности.

Функциональный анализ сосредоточен на видимых результатах поведения и деятельности, которые группируются вокруг главных функций или ключевых ролей. Оценить работу руководителя, большая часть которой протекает в психологическом пространстве взаимодействия с людьми, через описание должностных обязанностей сложно. Не поддается работа руководителя описанию по схеме четко регламентированных действий. Была предпринята попытка создать модель личностной управленческой компетентности (1997), в которой выделили четыре блока и соответствующие им характеристики личностной компетентности. Подход, ориентированный

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине  
«Электронный универс»  
[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)