

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»

*На правах рукописи*

**ЧЕМЯКИНА Анна Вадимовна**

СТРУКТУРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ  
КАК ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИХ ПОЛОВЫЕ РАЗЛИЧИЯ

Специальность 19.00.03 - Психология труда, инженерная психология,  
эргономика

ДИССЕРТАЦИЯ  
на соискание ученой степени  
кандидата психологических наук

Научный руководитель -  
доктор психологических наук,  
профессор,  
член-корреспондент РАО,  
Заслуженный деятель науки РФ  
Карпов Анатолий Викторович

Ярославль 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ	2
ВВЕДЕНИЕ	4
Глава I. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	21
1.1. Управленческая деятельность как предмет психологического исследования	21
1.2. Проблема индивидуальных качеств личности в теории управления	36
1.3. Психологический анализ деятельности руководителя как методологическое средство выявления ее субъектных детерминант	61
1.4. Специфика индивидуально-психологических и личностных характеристик мужчин и женщин-руководителей	75
1.5. Выводы по первой главе	91
Глава II. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	95
2.1. Организация процедуры исследования	99
2.2. Методы обработки и интерпретации результатов	119
2.3. Выводы по второй главе	123
Глава III. ИЗУЧЕНИЕ СПЕЦИФИКИ СТРУКТУР ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ МУЖЧИН И ЖЕНЩИН В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ	125
3.1. Особенности структур личностных качеств мужчин и женщин – руководителей с разной степенью эффективности	125
3.2. Особенности структурной организации профессионально – негативных качеств мужчин и женщин – руководителей	138
3.3. Общие особенности структурной организации личностных качеств мужчин и женщин – руководителей и их влияние на эффективность деятельности	156
3.4. Выводы по третьей главе	161

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	166
ЛИТЕРАТУРА	175
ПРИЛОЖЕНИЯ	192

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность проблемы.** Исследование личностных качеств выступает неотъемлемой составляющей проблемы личности в целом как фундаментальной проблемы психологии и во многом определяет разработку целого ряда ключевых теоретических проблем. Проблема личности и ее развития, как отмечал Л.С. Выготский, - «...центральная и высшая проблема психологии». Разработка проблемы личности, по мнению Б.Ф. Ломова, требует «интеграции данных о сенсорно-перцептивных, мнемических, мыслительных, эмоционально-волевых процессах». На личность как высший уровень интеграции системы психических процессов указывал Л.М. Веккер [2, 4, 34, 38, 97]. Компиляция этих данных необходима для формирования целостного представления о личности. Таким образом, личность в общей психологии – это некое ядро, интегрирующее начало, связывающее воедино различные психические процессы индивида и придающее его поведению необходимую последовательность и устойчивость.

Важность изучения структуры личности определяется объективной ролью, которую она выполняет в организации деятельности и поведении. Действительно, личностные качества занимают центральное место в структуре деятельности и оказывают решающее влияние на ее результативные и процессуальные характеристики. Следовательно, любые психологические исследования, направленные на оптимизацию профессиональной деятельности, совершенствование подготовки и отбора к ней, повышение эффективности в сфере управления и решение некоторых иных задач прикладного плана, не включающие в свою сферу специфичность личностных конструктов, становятся по определению неполными и незавершенными. Безусловно, характерной особенностью человека является его уникальная способность компилировать некий набор личностных качеств и таким образом реализовываться в социуме. Поэтому проблема детерминации личностных качеств, являясь органично взаимосвязанной со многими фундаментальными психологическими проблемами, играет важную роль в их развитии.

Практическая значимость исследования влияния личностных качеств на эффективность управления обусловлена тем, что при наличии определенного

системокомплекса данных качеств руководитель получает возможность наиболее эффективно осуществлять процесс руководства. Кроме того, личностные качества руководителя неразрывно связаны со всеми управленческими функциями (целеполаганием, прогнозированием, планированием, организацией, принятием решения, мотивированием, коммуникативной функцией, функцией контроля и коррекции, кадровой функцией, производственно-технологической, производной функцией) [62, 66, 115]. Осуществление функций управления посредством применения определенной системы личностных качеств значительно влияет на эффективность управленческой деятельности. Данное положение обусловлено тем, что главным звеном процесса управления является человек, руководитель, с его психологическими особенностями, определенным набором личностных установок, оперируя которыми он успешно и эффективно, либо неумело и деструктивно осуществляет процесс руководства.

Обобщенная практическая цель психологических исследований управленческой деятельности – обеспечение эффективности работы руководителя и организации в целом. Эффективность организации складывается из двух составляющих: результативной продуктивности и субъективной удовлетворенности. Основой результативности деятельности руководителя является тот способ организации работы группы, которого он придерживается. Таким образом, эффективность управленческой деятельности во многом обусловлена индивидуально-типологическим стилем управления (поведенческий подход к поиску детерминант эффективного управления) [65]. Если же говорить точнее, эффективность управления определяется тем, насколько общеуправленческий стиль сочетается с требованиями решаемой организацией задачи; с ожиданиями, мотивацией и уровнем профессионализма подчиненных; с условиями деятельности руководителя и группы в целом (ситуационный подход) [65, 69]. Предпочтение руководителем определенной стратегии, способа поведения в относительно типичных ситуациях управления может им осознаваться, а может и не осознаваться, но в любом случае, этот выбор опирается на возможности руководителя.

Одной из основных проблем управленческой деятельности является выделение определенных индивидуальных качеств как субъективных детерминант. Данная проблематика широко представлена в исследованиях управленческой деятельности, имеет много аспектов и направлений; полученные результаты

обширны и разнообразны. «Индивидуальные качества» - это одна из наиболее традиционных сфер исследования управленческой деятельности. Все исследования такого плана образуют «дифференциальную управленческую психологию». Ее представляют следующие исследования: изучение эффективности управленческой деятельности в целом в зависимости от индивидуальных качеств субъекта; исследование структуры личности управленца; проблема управленческих и организаторских способностей; исследования, связанные с вопросами отбора, подбора, аттестации управленческих кадров; проблема стилевых особенностей управления в зависимости от системы личностных качеств [63, 64, 66].

Проблема профессионально-важных качеств фундаментально и комплексно разработана в трудах В.Д. Шадрикова. Им осуществлен подробный анализ профессиональной деятельности как системы, раскрыты механизмы формирования профессионально – важных качеств, показано, что данный конструкт (ПВК) является многогранным образованием. Благодаря разработкам В.Д. Шадрикова, проблема ПВК стала одной из наиболее актуальных сфер исследования управленческой и организационной деятельности, а большинство из них так или иначе связаны с ней. Как указывает В.Д. Шадриков: «Вопрос о развитии ПВК и формировании подсистем ПВК является одним из узловых в проблематике системогенеза деятельности. Исследование процессов развития профессиональных способностей приближает нас к пониманию онтологии явлений, обобщенных принципом единства сознания и деятельности» [182]. В качестве методологической основы исследования вопроса о генезисе ПВК им было предложено и обосновано применение системного подхода. По высказыванию В.Д. Шадрикова: «Системный подход представляет собой конкретно – научную методологию познания сложных объектов, пришедшую на смену аналитическим исследованиям. Осознание ограниченности традиционных методов при разработке теоретических вопросов в биологии, психологии, лингвистике привели к формированию системного подхода в исследованиях сложных объектов» [183].

Актуальность разработки вопроса профессионально – важных качеств применительно к практике управления сложно недооценить, ведь выделяя данный конструкт в системе управления, психологическая наука позволяет оптимизировать процедуры управления группами и командами, мотивировать

сотрудников на достижение организационных целей, формировать лояльное отношение к нововведениям и изменяющимся организационным требованиям. Тем самым фундаментальная проблема детерминации личностными качествами эффективности управленческой деятельности оказывается практически полностью разработана на материале профессионально – *важных* качеств.

Анализ особенностей проблемы профессионально-важных качеств показывает, что в ее развитии проявляется общая логика научного познания. Это – преимущественно наличие в нем аналитического и системного способов изучения и их последовательная смена [67]. В этих исследованиях предприняты продуктивные попытки раскрытия совокупности профессионально – важных качеств как целостных, системных образований [62, 67, 72, 115, 174]. Общая логика и полученные в соответствии с ней результаты должны служить ориентирами для дальнейшего изучения проблемы субъектной детерминации управленческой деятельности, поскольку к настоящему времени, как указывалось выше, сложились предпосылки для переориентации данных исследований. Безусловно, доминировавший длительное время в исследованиях управленческой деятельности аналитический способ изучения ее профессионально – важных качеств необходим и продуктивен. Он позволяет установить частные зависимости этой деятельности от меры выраженности различных индивидуальных качеств и выявить наиболее значимые из них в плане ее обеспечения. Однако сама «идеология» такого подхода обуславливает его принципиальную ограниченность, заставляет рассматривать его как хотя и необходимый, но недостаточный в плане общего решения данной проблемы. Он отражает лишь один из аспектов комплексной и многомерной детерминации управленческой деятельности со стороны системы субъектных детерминант – ее аналитический уровень, ее обусловленность отдельными свойствами субъекта [64, 65]. В реальности эти свойства проявляются и действуют по необходимости целостно, как единая структура. Причем эффекты и механизмы их структурного воздействия могут быть сильнее эффектов влияния со стороны отдельных качеств. По мнению А.В. Карпова, «аналитический способ исследования является абстракцией и следствием изначального упрощения естественной организации системы индивидуальных качеств» [65]. Обратимся к известной закономерности: чем «глубже» проводимый анализ и чем к более концептуально определенным качествам он приводит, тем слабее и неодно-

значнее становится их связь с параметрами деятельности. Следовательно, такой способ исследования должен быть дополнен способом, позволяющим вскрыть закономерности и механизмы синтеза отдельных, выявленных ранее, качеств и изучить структурные эффекты детерминации ими управленческой деятельности. Встает задача исследования механизмов интеграции отдельных свойств субъекта и раскрытия эффектов их структурного влияния на параметры управленческой деятельности. К аналогичному выводу приводит рассмотрение другой проблемы. В ходе анализа деятельностного измерения могут усугубляться качества личности достаточно высокой меры обобщенности, комплексности [62, 64]. «Платить» за это приходится концептуальной неопределенностью выделяемых качеств, которые сами по себе являются подчеркнута синтетическими. Несмотря на их концептуальную неопределенность, результаты анализа становятся более содержательными и практически валидными. Однако и в данном случае проявляется та же необходимость дополнения аналитического способа структурным. Это связано с тем, что, в силу своей обобщенности и комплексности, выделяемые при таком подходе качества являются системными образованиями. Следовательно, для того, чтобы уяснить их природу, наполнить их психологическим содержанием и придать им концептуальную определенность, необходимо также выявить их структуру. В данном случае встает все та же задача – раскрытие закономерностей структурной, интегральной организации выделяемых в ходе анализа управленческой деятельности индивидуальных качеств высокой степени обобщенности [65].

Следует отметить, что наряду с вопросом выделения некоторых личностных качеств, в плане эффективности управленческой деятельности, существует проблема обнаружения таких, которые оказывают негативное влияние в сфере управления или резко снижают эффективность деятельности руководителя. Это качества, которые мы называем «профессионально-негативными». Действительно, наличие у руководителя системы профессионально-негативных качеств (ПНК) нежелательно из-за возникающих в связи с этим ошибок и снижения эффективности деятельности в целом. В связи с этим необходимо своевременно определить тот набор качеств руководителя, который будет негативно сказываться на результатах деятельности, препятствовать ее успешному выполнению. По нашему мнению, структура личностных качеств



должна быть представлена в виде континуума: профессионально – важные, профессионально – нейтральные и профессионально – негативные качества. Причем, полярные значения (профессионально-важные и профессионально-негативные) являются инвариантными. Они могут менять знак в зависимости от конкретной управленческой ситуации, либо при усилении какого-то из них. Данное положение подтверждается рядом исследований А.В. Карпова [62-65]. В них указывается на то, что в определенных видах управленческой деятельности высокий уровень выраженности отдельных ПВК трансформируется в негативные качества - вредные в ситуации управления, то есть существует закономерность: чем сильнее выражено ПВК руководителя, тем больше вероятность его перехода в ПНК [62, 64]. При выявлении данных качеств необходимо помнить, что существует полоролевая специфика реализации управленческой деятельности, следовательно, необходимо выявлять и специфику структурной организации ПНК у руководителей, дифференцированных по признаку пола.

Еще одним важным аспектом данного исследования стало определение влияния центральных регулятивных процессов психики – *рефлексивности* и *интернальности* на структуру личностных качеств руководителей. Анализ рефлексии в контексте основной проблематики психологии управления в целом, а также в плане организации управленческой деятельности в частности, вскрывает важное обстоятельство. Рефлексивность руководителя является одним из главных факторов эффективности управленческой деятельности, причем рефлексивность и результативная сторона деятельности руководителя связаны инвертированными U - образными отношениями [69]. По мнению А.В. Карпова, - «это – одна из главных детерминант, делающих возможной данную деятельность, поскольку именно на ней базируются межличностные отношения, достигается результативность любого контактного взаимодействия, а тем более - целенаправленного воздействия одного субъекта на других» [70]. Для эффективного управления необходим средний уровень развития данной способности. В этом случае рефлексивность должна быть рассмотрена как одно из наиболее значимых профессионально – важных качеств (ПВК) руководителя [70]. Применительно к проблеме ПНК, рефлексивность, являясь важнейшим регуляторным процессом психики, должна оказывать смягчаю-

щее, компенсаторное влияние на профессионально - негативные качества в деятельности руководителя.

Не менее важный конструкт - *интернальность* (внутренний локус контроля) представляет собой устойчивую структуру личности, сформированную в процессе ее социализации. На основе прошлого опыта у человека складывается некоторая система ценностей и ожиданий определенного подкрепления. Аккумулируя социальный опыт личности, локус контроля отражает отношение субъекта к различным событиям, как к внешне детерминированным (экстернальная ориентация), так и внутренне детерминированным (интернальная ориентация). Интернальность проявляется, прежде всего, в атрибуции социальной ответственности [21].

Компенсаторная роль личностных характеристик может быть проиллюстрирована следующим примером: независимо от того, насколько сильно выражены в структуре личности ПНК, *рефлексивность* и *интернальность* позволяют оптимизировать деятельность и корректируют поведенческое проявление остальных характеристик, выступая основными регулятивными средствами психики.

Сложность эмпирического изучения индивидуальных качеств как субъектных детерминант эффективности управленческой деятельности связана с тем, что качества подобного рода труднее всего поддаются строгим психодиагностическим методам, что создает принципиальные трудности практической работы с ними.

**Цель диссертационного исследования** - выявление структурной организации личностных качеств как субъектных детерминант управленческой деятельности (как позитивного, так и негативного плана) у руководителей, дифференцированных по признаку пола.

Данная общая цель обусловила постановку следующих основных **задач работы:**

1. Анализ современного состояния и основных направлений изучения личностных качеств как субъектных детерминант управленческой деятельности; анализ существующих концепций профессионально-важных качеств руководителей; содержательное определение конструкта профессионально-негативных качеств (ПНК) в управленческой деятельности.

2. Диагностика профессионально-важных и профессионально-негативных качеств у руководителей, дифференцированных по признаку пола; выявление структурной организации личностных черт ПВК и ПНК отдельно у женщин и мужчин-руководителей.

3. Выделение в структурной организации ПНК личности мужчин и женщин – руководителей двух основных регулятивных конструктов – рефлексивности и интернальности; изучение выраженности ПНК у руководителей, дифференцированных по признаку пола, с учетом влияния рефлексивности и интернальности на структуру личности; определение качественных различий между данными структурами.

4. Исследование влияния профессионально-важных и профессионально-негативных качеств на эффективность управленческой деятельности.

**Объектом** исследования выступили личностные качества руководителей.

**Предметом** исследования является взаимосвязь между личностными качествами руководителей, дифференцированными по признаку пола, и степенью эффективности управленческой деятельности, а также закономерности, которыми они характеризуется.

**Гипотеза исследования.** Общая гипотеза исследования заключалась в следующем: существует закономерная связь между мерой выраженности и степенью структурной организации как профессионально-важных, так и профессионально-негативных качеств личности, с одной стороны, и успешностью управленческой деятельности у руководителей, дифференцированных по признаку пола, с другой. При этом данная общая гипотеза конкретизировалась в следующих **частных гипотезах:**

1. Специфика структурной детерминации личности обуславливает степень эффективности управленческой деятельности. В этой связи, в системе личностных качеств руководителей можно выделить две подсистемы – подсистему профессионально-важных качеств и подсистему профессионально-негативных качеств.

2. Существуют значимые различия структурной организации систем личностных качеств мужчин и женщин-руководителей, как в плане ПВК, так и в плане ПНК.

3. Рефлексивность и интернальность за счет своей регулятивной функции в структуре личности оказывают компенсаторное влияние на профессионально – негативные качества, что приводит к снижению их отрицательного влияния на успешность управленческой деятельности.

**Методологическую основу** исследования составили: системный подход к исследованию психических явлений и процессов (В.А. Барабанщиков, А.В. Карпов, Б.Ф. Ломов, М.С. Роговин, В.Д. Шадриков); системогенетический анализ профессионально – важных качеств как детерминант эффективности управленческой деятельности (В.Н. Дружинин, А.В. Карпов, Ю.П. Поваренков, В.Д. Шадриков); функциональный подход к анализу управленческой деятельности (А.В. Карпов, А.И. Китов, Е.С. Кузьмин, Л.И. Уманский, А. Файоль, А.В. Филиппов); субъектно-деятельностный подход (К.А. Абульханова, А.В. Брушлинский, С.Л. Рубинштейн.); современные концепции профессионализации (Ю.П. Поваренков, Н.П. Фетискин); ряд психологических подходов для определения личностных конструктов: диспозициональное, научающее – бихевиоральное, социально - когнитивное и когнитивное направления в теории личности (Г. Олпорт, Р. Кеттелл, Г. Айзенк; Б.Ф. Скиннер; А. Бандура, Д. Роттер; Д. Келли); теоретические и практические исследования в области организационного и управленческого консультирования, психологической поддержки административных структур (У. Беннис, К. Бланшард, В. Врум, Т. Джонсон, Ф. Йеттон, М.М. Кашапов, Н.В. Ключева, К. Левин, Р. Манн, М. Мескон, Д. Стинсон, Р. Стогдилл, Ф. Фидлер, Ф. Хедоури, П. Херсей, А. Яго).

**Методы исследования.** При сборе данных в работе использовались общепсихологические методы проведения психологического исследования: теоретический анализ проблемы, письменный опрос, личностные психодиагностические методики. Психодиагностическими методами определения личностных качеств как детерминант эффективности управленческой деятельности стали: 1. Метод экспертного оценивания руководителей; 2. Опросник Р. Кэттелла (16PF), форма А; 3. Стандартизированный многофакторный метод исследования личности (СМИЛ) Л.Н. Собчик; 4. Опросник по самооценке ригидности (вопросник Р. Нигневицкого по Дж. Бренгельману); 5. Методика определения индивидуальной меры рефлексивности (А.В. Карпов, В.В. Пономарева); 6. Опросник Уровень Субъективного Контроля (УСК)

(Е.Ф. Бажин, Е.А. Голынкина, А.М. Эткин). Наряду с общепсихологическими методами исследования применялись методы статистической обработки результатов (корреляционный анализ). Для обработки результатов применялся пакет программ статистического анализа «STATISTICA 6.0»). С целью углубления математико – статистического анализа, применялись методы структурно-психологического анализа (метод нахождения матриц интеркорреляций, методика построения структурограмм (коррелограмм), методика определения индексов структурной организации личностных качеств, метод  $\chi^2$  для сравнения матриц и структурограмм на их гомогенность-гетерогенность и др.).

**Эмпирическая база и основные этапы исследования.** Общая выборка испытуемых составила 278 испытуемых – руководителей (мужчин, женщин) различного ранга предприятий Ярославля, Сургута, Москвы. Сфера деятельности: промышленность, финансы, здравоохранение, сфера услуг, риэлтерская деятельность. Средний возраст испытуемых составил 45 лет, образование высшее. Стаж руководящей работы в среднем - 18 лет. Исследование проводилось в течение 2002 - 2012 гг. и включало два основных этапа. Первый этап был посвящен изучению влияния системы личностных качеств руководителей на эффективность деятельности (определение так называемой системы ПВК); второй - изучению влияния системы негативных личностных качеств руководителей на эффективность деятельности (определение системы ПНК).

**Достоверность результатов** обеспечивалась реализацией в исследовании основных методологических принципов психологии, внутренней логичностью структуры работы, применением комплексного подхода к анализу проблем, адекватностью методов организации и проведения исследований, обоснованным использованием широкого спектра научных методов и психодиагностических методик, адекватных целям и задачам исследования, применением адекватных методов математической обработки данных и многоплановым анализом результатов исследования.

### **Основные положения, выносимые на защиту.**

1. В общей структуре личностных качеств, являющихся субъектными детерминантами управленческой деятельности, представлены и такие специфические качества, которые оказывают значимое негативное влияние на ее основные параметры. Они, следовательно, должны быть дифференцированы в особую группу – в группу профессионально - негативных качеств (ПНК). На нее распространяются все основные закономерности детерминации деятельности со стороны личностных качеств как факторов ее организации, установленные по отношению к профессионально - важным качествам и, прежде всего, сочетание двух типов такой детерминации – аналитического и структурного.

2 Степень организованности структур профессионально-важных качеств как субъектных детерминант управленческой деятельности значимо выше у мужчин руководителей, чем определяется и объясняется большая в целом эффективность реализации ими этой деятельности.

3 Эффективность управленческой деятельности в значимой степени определяется эффектами структурной организации не только профессионально – важных качеств (как ее позитивных факторов), но и аналогичными по своему генезу, то есть также – структурными эффектами организации профессионально – негативных качеств. Эффекты структурной организации профессионально – важных и профессионально – негативных качеств имеют, однако, противоположную направленность по отношению к обеспечению результативных параметров управленческой деятельности.

4 Эффекты и закономерности структурной организации профессионально – негативных качеств не являются абсолютными, а обладают свойством относительности в зависимости от фактора пола. Они в большей степени присущи руководителям – мужчинам, нежели руководителям женщинам. Следовательно, существует закономерность, согласно которой степень выраженности интегративных механизмов является диверсифицированной по признаку пола: она в значимо большей мере представлена у лиц мужского пола как по отношению к профессионально-важным, так и по отношению к профессионально-негативным качествам.

5 Существует закономерность, согласно которой у мужчин – руководителей значимо большую компенсаторную роль по отношению к

отрицательному влиянию на управленческую деятельность со стороны профессионально – негативных качеств, оказывают такие базовые и интегративные по своему характеру когнитивно – личностные свойства, как рефлексивность и интернальность. Они в значительной степени демпфируют воздействие последних на эффективность деятельности, что выражается в бóльшей степени не на аналитическом, а на структурном уровне детерминации.

**Научная новизна работы** заключается в том, что работе впервые представлена и эмпирически обоснована необходимость дифференциации нового операционального понятия – профессионально-негативных качеств (ПНК). Это понятие и, соответственно, сама категория ПНК раскрывает новый аспект общей структурной детерминации управленческой деятельности со стороны ее субъектных детерминант. Данная характеристика, являющаяся противопоставлением к управленческой деятельности, до недавнего времени обозначалась как анти-ПВК. Однако, на наш взгляд, необходимо введение иного термина, более точно характеризующего категорию данных качеств в управленческой деятельности – профессионально-негативные качества (ПНК). Перечень личностных качеств не является статичным конструктом, так как в определенных видах управленческой деятельности высокий уровень выраженности отдельных ПВК трансформируется в негативные качества, вредные в ситуации управления, то есть существует закономерность: чем сильнее выражено ПВК руководителя, тем больше вероятность его перехода в ПНК [62, 164]. Таким образом, перечень личностных качеств, используемых в системе руководства, может быть представлен некоторым континуумом: профессионально-важные, профессионально-нейтральные (не играющие существенной роли в осуществлении управленческой деятельности) и профессионально-негативные качества.

В работе обосновано и доказано, что общая категория личностных качеств как субъектных детерминант управленческой деятельности требует расширения, поскольку в нее, наряду с традиционно дифференцируемым классом профессионально – важных качеств, объективно необходимо и включение еще одного класса – профессионально – негативных качеств. Оба эти класса взаимодействуют друг с другом, а их сочетание определяет итоговые эффекты влияния всей совокупности личностных качеств на параметры управленческой деятельности.

Доказано, что на данную категорию качеств распространяются все основные закономерности детерминации деятельности со стороны личностных качеств как факторов ее организации, установленные ранее по отношению к профессионально – важным качествам и, прежде всего, сочетание двух типов такой детерминации – аналитического и структурного.

Впервые установлен новый в научном отношении факт, заключающийся в том, что эффекты структурной организации профессионально – важных и профессионально – негативных качеств имеют противоположную направленность по отношению к обеспечению результативных параметров управленческой деятельности.

Установлено, что эффекты и закономерности структурной организации ПНК не являются абсолютными, а обладают свойством относительности в зависимости от фактора пола. При этом впервые доказано, что диверсифицированность степени интегративных механизмов в зависимости от пола существует не только по отношению к профессионально-важным, но и по отношению к профессионально-негативным качествам.

Также в работе показана особая роль таких базовых и интегративных по своему характеру когнитивно – личностных свойств, как рефлексивность и интернальность. Установлена не описанная до настоящего времени закономерность, согласно которой у мужчин – руководителей рефлексивность и интернальность оказывают большое компенсаторное влияние на деструктивное воздействие профессионально – негативных качеств в системе управления. Регулятивные механизмы (рефлексивность и интернальность) в бóльшей мере выражены на структурном уровне детерминации. В ходе исследования выявлено, что женщины-руководители слабо используют систему компенсаторных механизмов, более того, рефлексивность и интернальность в структуре личности данной группы не ослабляют негативное воздействие ПНК, а наоборот – объединяют негативные качества воедино.

Таким образом, описан качественно своеобразный конструкт - профессионально-негативные качества (ПНК), отрицательно влияющий на эффективность управленческой деятельности. Определено, что на категорию ПНК распространяются все основные закономерности детерминации деятельности со стороны личностных качеств как факторов ее организации, установленные ранее по отношению к ПВК. Эти закономерности (детерминации деятельности)



проявляются наиболее полно на структурном уровне. Структурная организация ПВК и ПНК имеет противоположную направленность по отношению к обеспечению эффективности управленческой деятельности. Установлено, что диверсифицированность степени интегративных механизмов в зависимости от пола существует не только по отношению к профессионально-важным, но и по отношению к профессионально-негативным качествам. Определено, что высокоинтегрированный системокомплекс ПНК, не компенсированный регулятивными механизмами (рефлексивностью и интернальностью), наиболее опасен в сфере управления. Прослежено, что системы ПНК мужчин и женщин-руководителей существенно различаются.

**Теоретическая значимость работы** заключается в следующем.

Понятие «Профессионально-негативные качества» личности впервые представлено как диагностический конструкт, чем вносится вклад в изучение структуры личностных качеств в управленческой деятельности и в целом в психологические исследования субъекта управленческой деятельности. Предложенная модель расширяет представления специалистов о возможных личностных конструктах для классификации профессионально-важных качеств, способствующих успешному руководству и профессионально-негативных качеств, препятствующих этому процессу. Она не является замкнутой и может послужить отправным моментом для поиска новых оснований и классификаций.

В работе показано качественное своеобразие структур личностных характеристик и вариативность степени организации данных структур в подгруппах испытуемых, дифференцированных по признаку пола. Структурное изучение личностных детерминант успешности управленческой деятельности расширяет представления о той системной организации личностных характеристик, которая лежит в основе диагностируемых характеристик (ПВК и ПНК). Таким образом, проведенный структурный анализ дополняет разработки, выполненные в рамках системно-структурного подхода к личности.

В работе обосновано положение об объединении определенного набора личностных качеств (как профессионально-важных, так и профессионально-негативных) в организованную систему. За счет высокой структурированности данных конструктов достигается известный «синергетический эффект»

(«системный эффект»), повышающий потенциал как каждого качества в отдельности, так и их общей совокупности. Причем, если речь идет о ПВК, «синергетический эффект» позволяет повысить показатели эффективного руководства. В структуре ПНК высокоинтегрированная система данных качеств будет оказывать негативное влияние на процесс управления.

Показано качественное своеобразие структур личностных характеристик и вариативность степени организации данных структур в подгруппах испытуемых, дифференцированных по признаку пола. Данные результаты могут быть использованы в дифференциальной психологии.

В результате проведенного исследования получены данные, свидетельствующие о компенсаторной роли некоторых личностных конструктов в системе ПНК, а именно – рефлексивности и интернальности. Причем, в группе мужчин – руководителей указанные конструкты позволяют нивелировать негативные качества, препятствующие осуществлению эффективного руководства. У женщин – руководителей рефлексивность и интернальность консолидируют структуру ПНК, затрудняющую успешное управление. Таким образом, ставится перспективная задача изучения условий формирования системы определенных личностных качеств в структуре управления и поиска объективных детерминант успешности управленческих решений.

**Практическая значимость работы** определяется тем, что предложенная типология личностных качеств и инструментарий для их определения могут применяться при решении различных прикладных задач в области психологии менеджмента и в целом в социальной и организационной психологии. Информация, полученная с помощью психодиагностического метода опросного типа, может быть использована в диагностических, консультационных, прогностических и профилактических целях. Во-первых, методика позволяет определить ПВК и ПНК у уже работающих руководителей. Во-вторых, данные опросники могут использоваться в организационном и управленческом консультировании при поиске причин неэффективного руководства и причин межличностных конфликтов. В-третьих, они позволяют делать прогноз о поведении в проблемной ситуации кандидатов на управленческие должности и применяться при формировании кадрового резерва. И, наконец, данный инструментарий может использоваться

для определения «идеального» набора профессионально-важных качеств (безусловно, применительно только к конкретной ситуации), либо выделению профессионально-негативных качеств (также, учитывая конкретную ситуацию), от которых необходимо избавляться, как с точки зрения управляемой группы, так и с точки зрения управляющих субъектов. Таким образом, использование данных методов исследования расширяет представления специалиста о качественном своеобразии поведения руководителя и позволяет психологу-практику формулировать и внедрять более обоснованные рекомендации и процедуры.

Кроме того, раскрытая в работе специфика реализации профессионально-важных и профессионально-негативных качеств у мужчин и женщин - руководителей в условиях управленческой деятельности, может использоваться при организации консультаций и разработке обучающих программ.

**Апробация работы** осуществлялась представлением ее материалов на заседаниях методологических семинаров факультета психологии и кафедры психологии труда и организационной психологии Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова (Ярославль, 2013 г.). Результаты были представлены и обсуждены на следующих психологических конференциях, съездах и симпозиумах: на Международном симпозиуме «Психология XXI столетия» (Ярославль, 2002, 2004 гг.); на научной конференции, посвященной 200-летию ЯрГУ им. П.Г. Демидова (Ярославль, 2003 г.); на конференции молодых ученых «Много голосов – один мир» (Ярославль, 2012 г.); на XII межвузовской научно – методической конференции (Ярославль: ЯрГУ, 2013 г.).

Материалы проведенного исследования включены в программы следующих научно-исследовательских проектов: грант РГНФ (№ проекта 11-06-00823); грант РФФИ (№ проекта 13-06-00096).

Материалы диссертации используются в учебном процессе факультета психологии ЯрГУ им. П.Г. Демидова при чтении курсов: «Психология управления», «Введение в теорию организаций», «Психология менеджмента». По теме диссертации опубликовано 16 статей, в том числе – 3 в журналах из списка ВАК РФ. Диссертация обсуждена на расширенном заседании кафедры психологии труда и организационной психологии ЯрГУ им. П.Г. Демидова и

рекомендована к защите.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений. Общий объем диссертации составляет 191 с. Список литературы включает 221 наименование, в том числе 30 - на иностранном языке. Приложения на 30 с.

## **ГЛАВА I. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Проблемы, связанные с содержанием управленческой деятельности и индивидуальной деятельностью руководителя, являются ведущими в психологии управления. Однако требования, предъявляемые методологией исследования, обязывают предварительно рассмотреть более общие, базовые вопросы психологической сущности управленческой деятельности, определить место конструкта индивидуальных качеств или личностных детерминант в структуре управления и только потом обратиться к специфическим проблемам изучаемого предмета. В свою очередь, чтобы составить правильное и полное представление о таком сложном предмете как деятельность руководителя необходимо учитывать проблематичность именно психологического ее изучения. Таким образом, эмпирическому изучению любых аспектов влияния личностных качеств руководителя на эффективность управленческой деятельности должны предшествовать психологический анализ управленческой деятельности и анализ исследований, предметом которых являются индивидуальные качества субъекта управленческой деятельности. Выбранной для исследования проблематикой стало изучение влияния личностных качеств руководителя на эффективность управленческой деятельности. Следовательно, кроме указанных направлений теоретико-эмпирического анализа управленческой деятельности, для достижения поставленной цели, необходимо обобщение работ, центральными понятиями которых являются понятия: «индивидуальные качества», «деятельностное измерение в теории управления», «профессионально-важные качества». Подобная целевая направленность и определила последовательность и структуру дальнейшего изложения материала.

### **1.1. Управленческая деятельность как предмет психологического исследования**

Практически во всех работах, посвященных психологическому анализу управленческой деятельности, указываются сложности выделения тех или иных специфических черт процесса управления, затрудняющих его исследо-

вание [26, 32, 50, 58, 64, 79, 90, 107, 114, 122, 138, 150, 166, 184]. Основные из них состоят в следующем. Во-первых, деятельность руководителя объективно и неразрывно связана со всеми иными аспектами функционирования организации. Следовательно, проблема управленческой деятельности также органично вплетена в управленческие и организационные проблемы и не может быть решена в изоляции от них. Изучение управленческой деятельности не является частью общей управленческой проблематики, но выступает специфическим аспектом при рассмотрении всех существующих проблем управления. В связи с этим, с одной стороны, создается обширное поле для психологического исследования управленческой деятельности; с другой, - предмет и сферы изучения становятся слишком неопределенными, как бы «размытыми» по иным разделам теории управления [66]. Во-вторых, проблема управленческой деятельности принадлежит к категории междисциплинарных научных проблем, то есть является предметом исследования в целом комплексе дисциплин. В качестве таковой она и разрабатывалась, но при этом явно доминировали ее непсихологические аспекты: организационный, социологический, экономический, инженерный, социо-технический и др. [35, 48, 50, 66, 73, 75, 77]. В-третьих, психологическое изучение управленческой деятельности наиболее затруднительно в научном плане, поскольку здесь предметом исследования является такая трудноуловимая, «неосвязаемая» сфера, как психическая реальность. Закономерно поэтому, что гораздо в большей степени, чем она, раскрыты и изучены внешние проявления управленческой деятельности, а не ее внутреннее содержание. Тем не менее, анализ внешней картины управленческой деятельности, хотя и является объективно необходимым этапом и условием ее познания, еще недостаточен для ее глубокого и всестороннего раскрытия. Отсюда вытекает фундаментальный принцип познания управленческой деятельности - требование сочетания анализа ее внешнего - объективированного содержания и внутреннего - имплицитного. Следовательно, только синтез этих двух планов познания может обеспечить полное представление обо всем многообразии изучаемого предмета - управленческой деятельности [66, 89, 90, 92].

Для того чтобы преодолеть вышеперечисленные трудности, вычленив предмет психологии управленческой деятельности из общеуправленческой и организационной проблематики, и в то же время учесть объективные связи

между ними, необходимо обратиться к психологическому содержанию понятия деятельность. Термин деятельность имеет статус общенаучной категории и как предмет изучения рассматривается в социологии, экономике, инженерных дисциплинах, философии, физиологии, психологии и других науках [93]. В своем предельно общем виде она определяется как индивидуальная форма существования общественных отношений и характеризует способ включения личности в существующую структуру общественного разделения труда. Это общее - философское определение специфическим образом конкретизируется в каждой из наук, изучающих деятельность, а необходимость синтеза получаемых в них знаний обозначается как принцип комплексности в изучении деятельности. Ключевую роль в комплексном, междисциплинарном изучении деятельности играет психология [66]. Деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей и связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта [182]. Предметом психологического изучения деятельности выступают психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют ее в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется. Основными психологическими свойствами деятельности являются активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность строения. В основе деятельности всегда лежит какой-либо мотив (или несколько мотивов). Анализ деятельности предполагает два основных плана характеристики - внешний - предметно-действенный и внутренний – психологический, как описание процессов и механизмов психической регуляции деятельности, ее структуры и содержания операционных средств ее реализации [58, 62, 66].

Основными структурными компонентами деятельности являются такие психологические образования, как цель, мотивация, информационная основа, принятие решения, план, программа, индивидуально-психологические свойства субъекта, психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые), а также механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции и др. Основными средствами реализации деятельности являются действия и операции. Действие - это основная единица строения деятельности, представляющая собой произвольную, преднамеренную активность, направленную на достиже-

ние осознаваемой цели. Операции - автоматизированные и неосознаваемые элементы действий, выступающие как способы выполнения и определяемые условиями деятельности [66]. Наличие у деятельности постоянной, стабильной структуры основных компонентов и средств реализации деятельности считается ее важнейшей психологической особенностью и обозначается понятием инвариантной структуры деятельности. Необходимо отметить, что данная структура может довольно существенно изменяться в связи с различиями в видах и формах самой деятельности, в условиях ее реализации и внешних требований к ней. В психологии существуют многочисленные классификации видов деятельности, различающиеся по используемым в них основаниям [28, 48, 62, 67, 72, 81, 87, 93, 99, 122, 128, 139, 157, 162, 167, 182].

Так, виды деятельности классифицируются по предметной сфере труда (на трудовые профессии и специальности); по специфике содержания (интеллектуальная и физическая); по специфике предмета (на «субъект-объектные» виды, где предметом деятельности является какой-либо материальный объект, и «субъект-субъектные» виды, где предметом трудовых воздействий является человек); по условиям осуществления (деятельность в нормальных и в экстремальных условиях); по ее общему характеру (трудовая, учебная, игровая) и др. [62, 66].

Для понимания психологической сущности управленческой деятельности необходимо обратиться к еще одной - фундаментальной классификации. Согласно ей, все существующие типы и виды деятельности могут быть подразделены на две основные категории - индивидуальную и совместную [35-37, 43, 49, 50, 62, 76, 77]. Индивидуальная и совместная деятельности имеют множественные и глубокие различия по основным психологическим характеристикам. Психологическая специфичность управленческой деятельности в целом - независимо от конкретных разновидностей состоит в том, что она не является ни только индивидуальной, ни только совместной, а той и другой одновременно. Тем самым она предстает как качественно своеобразный тип деятельности, синтезирующий в себе два других - основных типа деятельности (индивидуальную и совместную). Действительно, управленческая деятельность по определению предполагает наличие ряда «управляемых» субъектов, то есть является совместной. Однако она не перестает быть при этом индивидуальной, поскольку требует реализации всех тех компонентов и средств, ко-



торые характерны для структуры индивидуальной деятельности. Более того, индивидуальная деятельность руководителя, направленная на решение задач управления, существенно изменяется; предстает в максимально развернутом виде; резко повышается ее сложность, ответственность. Одновременно и совместная деятельность под воздействием на нее управления строится не как простая кооперация, а по типу иерархической организации. Тем самым она также приобретает наиболее сложный и психологически богатый вид. Поэтому в психологическом плане управленческая деятельность трактуется как синтез индивидуальной и совместной деятельности. В нем происходит и своеобразное «отрицание», снятие двух других - основных типов деятельности, но одновременно - и усиление основных черт и индивидуальной и совместной деятельности [66].

Синтетическая природа управленческой деятельности как индивидуально-совместной определяет не только ее принадлежность к особому, специфическому типу деятельности, но и обуславливает наличие у нее ряда основных психологических особенностей.

Она характеризуется не прямой, а опосредствованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации.

Управленческая деятельность очень специфична по своему предмету. Ее предметом выступают люди, личности. Управленческую деятельность относят к «субъект-субъектному» классу, более сложному, нежели «субъект-объектный».

Управленческая деятельность очень специфична и по своему процессу. Ее суть - организация деятельности других людей, то есть «деятельность по организации деятельности», деятельность «второго порядка» или метадеятельность.

По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных - универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.). Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее конкретного вида, хотя степень их выраженности может быть различной. Поэтому инвариантная система управленческих функций является еще одной из основных ее характеристик [62, 66].

Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы. Эти системы качественно разнородны по составу своих компонентов и включают, как минимум, две их основные разновидности – «технологическую» и «человеческую». Терминологически, для отражения такого своеобразия указанных систем используется понятие «социотехнические системы».

Управленческая деятельность специфична по организационному статусу руководителя. Эта специфика - сочетание двух основных принципов организации управленческой деятельности - иерархического (руководитель «стоит» над группой) и коллегиального (руководитель – член группы) [25, 28, 36, 50, 54, 64, 67].

Управленческая деятельность специфична по ее типичным условиям. Как внешние (жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных - стрессовых ситуаций), так и внутренние (сложность, необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач, противоречивость нормативных предписаний, несформулированность оценочных критериев эффективности деятельности, множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям) условия усиливают сложность управленческой деятельности и обуславливают ее неалгоритмизированный характер [62, 66].

Наряду с особенностями, непосредственно присущими управленческой деятельности, выделяют и те ее черты, которые обусловлены организационным статусом руководителя. Они обозначаются понятием особенностей поста руководителя. Руководитель организации - это единственный человек в ней, имеющий двойную принадлежность. Например, директор предприятия, являясь ее членом, одновременно входит в состав органа управления более высокого порядка (скажем, в совет директоров). Руководитель организации - это единственный человек в ней, на которого возложена ответственность за ее функционирование в целом, а не за работу какой-либо ее части. Пост руководителя предоставляет ему бóльшие возможности, чем у всех других членов организации, для влияния на нее в целом [64-66].

Все вышеперечисленные характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в своей совокупности и во взаимосвязи друг с другом определенный симптомокомплекс психологических особенностей, присущих ей как особому типу профессиональной деятельности и отличающих ее от других типов. Данный симптомокомплекс может, однако, проявляться с разной степенью выраженности. Ключевым параметром, определяющим эти различия, является уровень руководства, иерархический статус руководителя. Чем он выше, тем выраженнее все указанные признаки, и наоборот. В связи с этим, существует понятие континуума управленческой деятельности, образованного с одного «полюса» низшими уровнями управления небольшими группами, а с другого - высшими уровнями руководства крупными (и крупнейшими) организациями, предприятиями, фирмами. В нем выделяются три основные категории управленческих должностей, содержание деятельности которых довольно существенно различается именно по степени выраженности основных признаков (особенностей) управленческой деятельности. Это - уровни руководителей низшего, среднего и высшего звена [66].

Руководители низшего звена (синонимы: руководители первого, низового звена, операционные руководители, «супервизоры») принадлежат к тому организационному уровню, который находится непосредственно над работниками (подчиненными, не управляющими). Типичный их пример - мастер, заведующий отделом. Руководители среднего звена координируют и контролируют работу «младших начальников». Этот тип руководителей наиболее разнообразен и многочислен, что привело к его разделению на две подгруппы, два подуровня: на верхний и низший уровни среднего звена. Примеры руководителей среднего уровня - декан в вузе, директор филиала в фирме. Руководители высшего звена – это те, кто возглавляет крупные производственные, социальные и государственные организации, находятся на самом верху их иерархии, отвечают за их деятельность в целом, за выработку стратегических решений и их политику в целом. Этот уровень по своей численности гораздо меньше двух предыдущих. Однако он оказывает несопоставимо большее, чем они, влияние на организации. Как правило, его представители накладывают отпечаток своей личности на облик организации в целом. На любом из этих уровней и подуровней сохраняются все основные психологические признаки управленческой деятельности, то есть ее качественная специфичность. Однако

в пределах сохранения этого качества мера их выраженности существенно различается. Сочетание сохранения качественного своеобразия с количественными различиями в мере выраженности признаков управленческой деятельности выступает еще одной, но уже - обобщающей ее характеристикой. В настоящее время общепринятой инструментальной базой для анализа содержания управленческой деятельности является функциональный подход [66, 105, 115, 136, 157, 164]. Положение о существовании в структуре управленческой деятельности некоторых основных функций, реализация которых является обязательной для нее и составляет специфику ее содержания - стало своеобразной аксиомой современной психологии управления. Функциональный подход - не единственный способ анализа управленческой деятельности, но именно он базируется на всех иных подходах как средствах своей реализации и интегрирует их в себе [114, 115]. По мнению М. Мескона и др. функциональная концепция управления помогла синтезировать все остальные подходы в единую модель. Они совершенно обоснованно полагают, что: «модифицированное и уточненное при помощи теорий систем и ситуационного подхода представление управления в виде процесса взаимосвязанных функций является, вероятно, все еще наиболее широко принятой моделью управления» [66, 105]. Поэтому, определение системы управленческих функций - одна из наиболее важных, но одновременно и сложных задач в теории менеджмента и психологии управления. Как отмечает А.Л. Свенцицкий, «решение психологических проблем управления и в теоретическом, и в прикладном аспектах должно начинаться с изучения функций руководителя» [140]. Под управленческой функцией в данном случае можно понимать совокупность однородных повторяющихся задач, которые необходимо решить для обеспечения нормальной жизнедеятельности данной системы, ее перевода из одного состояния в другое, более полно отвечающее предъявляемым требованиям [66, 67, 92, 105].

В словаре организационных и экономических терминов основные управленческие функции определяются как «относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществить управляющее воздействие» [66, 144, 146]. Там же указывается, что реализация основных управленческих функций предполагает циклическое повторение процессов получения и переработки информации, выработку мер воздействия

(принятие решения) и реализацию этого воздействия (передачу решения на исполнение).

При классификации функций руководителя используются различные критерии. Зачастую, говоря об управленческих функциях, рассматривают последовательно стадии управленческого цикла. Такой подход связан с работами одного из основоположников научной организации труда и управления А. Файоля, который первым расчленил административную функцию на своеобразные первичные элементы, «кирпичи», из которых выстраивается здание управления. Эти первичные составляющие или элементы «административных операций» были им названы основными управленческими функциями, к которым относились: предвидение, организация, распорядительство, согласование, контроль [164].

Единого взгляда на состав основных управленческих функций не существует. Так последователь А. Файоля, Л. Гьюлик дополнил список управленческих функций такими, как «укомплектование штатов», «отчетность», и «составление бюджета». Планирование, организация, координация и руководство совпадают со схемой А. Файоля, контроль покрывается составлением бюджета и отчетностью. Работа с кадрами входит у А. Файоля в организацию, а у Л. Гьюлика выделяется в самостоятельную составляющую [66].

Г. Кунц и С. О'Доннел выделяют в качестве основных функции планирования, организации, контроля, руководства, работу с кадрами. Эти авторы рассматривают координацию как феномен иного порядка, считая, что каждая из управленческих функций - это деятельность по координации [92].

Если ориентироваться на анализ вопроса о составе основных управленческих функций, проведенный Дж. Обэр-Крие, то список административных функций ряд авторов, в частности, Е. Даль, дополняют наймом и увольнением персонала, а также финансированием, полностью отделенным от учета [66, 114].

Имеется ряд работ отечественных авторов, также рассматривающих функции субъекта управления в соответствии с этапами управленческого цикла. В качестве примера можно привести такие обстоятельные перечни, как классификацию функций Ю.А. Тихомирова и классификацию В.Г. Афанасьева. Ю.Г. Тихомиров выделяет такие функции как: организация управляющей системы, выбор целей, прогнозирование, планирование, инфор-

мирование, решение, организационная и массовая деятельность, контроль, оценка эффективности управления [16, 155].

В.Г. Афанасьев называет следующие основные управленческие функции: выработка и принятие управленческого решения, организация, регулирование и корректирование, учет и контроль. К этому перечню он добавляет еще одну функцию, соответствующую не одной какой-либо отдельной стадии управления, а всему управленческому циклу в целом. Это функция сбора и преобразования информации [16].

И тот, и другой автор подчеркивают относительность выделения указанных функций на основе членения управленческого цикла, поскольку в реальной практике управления все функции неразрывно связаны друг с другом и переплетены.

По мнению Л.С. Бляхмана, содержание деятельности руководителя раскрывается в его следующих функциях: целеполагающей (определение целей подразделений и средств их достижения), административно-организационной (формирование управляющих органов, распределение заданий между подчиненными, согласование их действий и контроль выполнения решений), экспертной (консультация рабочих и специалистов), дисциплинарно-стимулирующей (мотивация, оценка качества работы подчиненных, определение поощрений и наказаний), представительской (связь с внешними организациями и лицами), воспитательно-пропагандистской или кадровой (создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, развитие способностей и инициативы подчиненных, подбор и расстановка кадров, участие в обучении резерва на выдвижение) [30].

В отличие от специалистов по управлению, психологи, выделяя те или иные функции руководителя, берут за основу классификации не только управленческий цикл, а всю структуру деятельности руководителя. К числу первых работ в данном направлении относятся исследования Л.И. Уманского, рассматривавшего организаторскую деятельность как конечное звено в системе управления людьми [162]. При этом особо подчеркивалось, что в первичных коллективах руководящая деятельность сливается с организаторской деятельностью. Первая функция данной деятельности состоит в интеграции личностей, что осуществляется посредством ознакомления их с общей задачей, определения средств и условий достижения цели, планирования, координации

совместного труда, учета, контроля и т.д. Следующей функцией организаторской деятельности называется коммуникация. Имеется в виду становление и горизонтальных коммуникаций внутри первичного коллектива, и внешних вертикальных коммуникаций - с вышестоящими организационными подразделениями. Третьей и четвертой функциями организаторской деятельности называются обучение и воспитание (в самом широком понимании этих слов).

Как отмечает Л.И. Уманский, в любой конкретной организаторской деятельности все указанные функции проявляются в единстве и взаимообусловленности. Они выступают в разных сочетаниях при преобладании то одной, то другой из этих функций.

А.В. Филиппов различает общие и специальные функции руководителя [169]. К первым относятся определение целей и основных направлений деятельности, перспектив развития коллектива и производства в целом; создание сплоченного, дисциплинированного коллектива; формирование рациональной организационной структуры; распределение функциональных обязанностей, сил и средств в коллективе и т.д. Специальные функции включают в себя планово-экономические, кадровые и технолого-управленческие.

Е.С. Кузьмин, И.П. Волков, Ю.Н. Емельянов называют следующие функции: административную (предписание работы, координация индивидуальных действий и надзор за исполнением), стратегическую (определение целей и выбор методов их достижения, планирование и прогнозирование), экспертно-консультативную, коммуникативно-регулирующую, функцию представительства группы во внешней среде, дисциплинарную, воспитательную и психотерапевтическую [91].

В отечественно литературе можно встретить и другие перечни функций руководителя, в той или иной степени отличающихся от приведенных выше. А.Л. Свенцицкий полагает, что актуальной задачей на сегодня является анализ функций руководителей производственных организаций на основе эмпирических исследований [139, 140].

Одна из первых попыток такого подхода была осуществлена А.Л. Журавлевым, В.Ф. Рубахиным и В.Г. Шориным, подразделившими двенадцать основных функций руководителя (по оценкам самих руководителей) на две группы: производственные и социально-психологические [49]. К производственным функциям были отнесены:

- 1) координация деятельности подчиненных с целью выполнения плана;
- 2) обеспечение роста производительности труда людей и оборудования;
- 3) организация сопряженной и ритмичной работы, прогнозирование возможных срывов в работе и их предупреждение;
- 4) контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных;
- 5) поддержание трудовой дисциплины в производственном коллективе;
- 6) расстановка рабочей смены, согласование индивидуальных особенностей подчиненных со спецификой их труда.

К социально-психологическим функциям руководителя были отнесены:

- 1) снижение у подчиненных неудовлетворенности трудом и различными элементами производственной ситуации, моральное и материальное стимулирование;
- 2) регулирование межличностных отношений подчиненных и разрешение конфликтов между ними, снижение психологической напряженности в отношениях с подчиненными;
- 3) отстаивание законных интересов своих подчиненных;
- 4) сохранение постоянного состава подчиненных, управление текучестью рабочих кадров;
- 5) обеспечение профессионального совершенствования своих подчиненных;
- 6) воспитательная работа с подчиненными.

При эмпирическом исследовании функционального содержания управленческой деятельности А.Л. Журавлевым и др. обнаружено, что руководители различных управленческих рангов придают большую значимость производственным функциям. Однако при этом руководители среднего звена управления (начальники цехов) по сравнению с низшим (старшие и сменные мастера) отмечают несколько большее значение социально-психологических функций. С увеличением возраста руководителей и стажа их работы в руководящей должности так же возрастает их внимание к социально-психологическим функциям [49, 51].



Кроме того, исследователи указали, что в списки были внесены лишь двенадцать наиболее часто упоминавшихся функций, называлось же значительно больше. Перечисленные двенадцать функций обозначены авторами как «функции-задачи». Кроме них на теоретическом уровне были выявлены «функции-операции». И функции-операции, и функции-задачи включаются в структуру управленческой деятельности. При этом первые являются содержанием целей деятельности, а вторые - действий по управлению. Операции, таким образом, соответствуют стадиям управленческого цикла. К ним относятся; планирование, ориентация и диагностика производственной ситуации, выработка и принятие решения, организация выполнения программы действий, контроль и коррекция результатов деятельности.

Подобные исследования служат целям четкого описания обязанностей руководителя и их регламентации применительно к тому или иному управленческому уровню. В связи с этим представляют интерес работы А.И. Китова [75], в которых ставится вопрос о «блоках» социальной активности руководителя (совещания, изучение документов, прием посетителей и т.д.), рассматриваемых как эмпирические единицы деятельности. Далее отмечается, что в структуре каждого такого блока всегда (на основе теоретического анализа практики руководства) можно найти три единицы деятельности:

- 1) диагностику и прогнозирование, то есть изучение состояния дел и предвидение вероятного хода событий в будущем;
- 2) выработку программы деятельности подчиненных, призванной направить эту деятельность в нужное русло;
- 3) побуждение подчиненных к исполнению намеченной программы.

Удельный вес указанных единиц деятельности различен в разных случаях.

Таким образом, очевидно, что хотя положение о функциональной природе управленческой деятельности и является общепризнанным, целостная и обобщающая система функций руководителя отсутствует, так как основные управленческие функции инвариантны и необходим учет самых разных критериев при их классификации. В литературе можно встретить указание на некоторые принципиальные моменты, усложняющие создание подобной системы [50, 62, 64, 66]. Анализ объективных трудностей обобщенной классификации управленческих функций позволяет выделить семь основных проблем затрудняющих решения обозначенной задачи.

1. Это большое число и чрезвычайное многообразие управленческих функций, что уже само по себе затрудняет их систематизацию.

2. Не определен четко сам их набор. Так, в одних случаях выделяются лишь наиболее важные функции - те, которые были определены уже в «административной школе»; в других случаях выделяются и иные, многочисленные функции (например, психотерапевтическая, арбитражная функции руководителя).

3. Управленческие функции обладают разной степенью обобщенности, а более общая может включать ряд более частных (например, функция кадрового обеспечения включает воспитательную). Неучет разной меры обобщенности ведет к тому, что в общем перечне рядопологаются функции заведомо разного уровня обобщенности, что создает путаницу.

4. Все функции тесно взаимосвязаны и как бы «взаимопроникают» друг в друга, а их четкое выделение, в силу этого, часто очень затруднительно.

5. В деятельности руководителя объективно существуют и базовые («первичные») функции и функции, производные от них, являющиеся продуктом их совместной реализации («вторичные»). Например, в качестве такой - синтетической функции рассматривается функция организации, которая интегрирует в себе ряд иных функций (планирование, принятие решения, контроль, мотивирование).

6. Функции сильно различаются в общей направленности, по их «предмету». Это связано с социотехническим характером любой организационной системы и наличием в ней качественно разных компонентов - людей и технологии, собственно производства.

7. Система функций (их состав и мера выраженности) зависят от содержания конкретной деятельности и, особенно, от иерархического положения руководителя в «континууме управления» [66].

Все эти трудности преодолеваются в том случае, если в основу построения системы управленческих функций будет положено не какое-либо одно, а несколько оснований. Причем определяться эти критерии-основания должны самим содержанием деятельности руководителя. Подобные критерии существуют и зафиксированы в понятии основных измерений управленческого труда. Это измерение, связанное с организацией и регуляцией непосредственно деятельности управления (как его понимали уже представители «классической»

школы - административное, деятельностное измерение). Измерение, связанное с воздействием на важнейший и наиболее специфический компонент управленческой деятельности - на других людей, на персонал - кадровое измерение. Направленность управленческой деятельности на организацию непосредственно самого технологического процесса (в широком смысле) - производственно-технологическое измерение [62, 64, 66].

Эти три измерения - деятельностное, кадровое и производственно-технологическое (направленные, соответственно, «на администрирование», «на людей», «на дело») образуют собой три основных вектора управленческой деятельности и задают ее общее «пространство». Они являются основаниями для выделения трех главных категорий управленческих функций. Кроме того, учет взаимосвязи управленческих функций и их комплексного проявления в деятельности требует выделения не только основных - «первичных», но производных («вторичных») функций. Они являются формой интеграции функций всех трех указанных категорий.

Соответственно, все управленческие функции классифицируются в четыре основные категории, группы. Первая группа - это деятельностно-административные функции: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация исполнения, мотивирование, принятие решения, коммуникация, контроль, коррекция. Вторая группа - кадровые: управление персоналом, дисциплинарная, воспитательная, арбитражная, психотерапевтическая. Третья группа - производственно-технологические: оперативного управления, материально-технического обеспечения, инновационная, маркетинговая. Четвертая группа - производные (синтетические) функции: интеграционная, стратегическая, представительская, экспертно-консультативная, стабилизационная [62, 66].

Заканчивая анализ содержания управленческой деятельности, необходимо отметить следующий, очень важный для дальнейшего изложения, момент. Управленческая деятельность, как и любая иная деятельность, может характеризоваться разным уровнем ее качественных параметров, выполняться с большей или меньшей эффективностью. Это определяется многими факторами, но в первую очередь зависит от тех личностных и профессиональных качеств руководителя, необходимость в которых определяется содержанием и характером управленческой деятельности.

## 1.2. Проблема индивидуальных качеств личности в теории управления

Индивидуальные качества являются одной из наиболее традиционных сфер исследования управленческой деятельности. Это - изучение эффективности управленческой деятельности в целом в зависимости от индивидуальных качеств субъекта; исследование структуры личности управленца; проблема управленческих и организаторских способностей; исследования, связанные с вопросами отбора, подбора, аттестации управленческих кадров; вопрос о влиянии системы индивидуальных качеств на стилевые особенности управления [20, 32, 36, 44, 49, 102, 104, 122, 135, 149, 154, 160, 184, 189]. Совокупность этого формулируется как проблема «структуры личности руководителя». Конечная цель ее разработки состоит в определении набора индивидуальных качеств, которые обеспечивают эффективную реализацию управленческой деятельности. При этом становится актуальным вопрос об организации и структурировании личностных качеств. С точки зрения эффективного руководства вопрос о влиянии личностных качеств на процесс управления наиболее специфичен для деятельности руководителя, в большой мере отражая ее своеобразие. Проблема деятельностного измерения личности широко представлена в управленческой деятельности и пронизывает все иные компоненты и этапы управленческой деятельности.

Изучение личности в персонологии дает возможность увидеть определенные достоинства и недостатки человеческого поведения, которые, в конечном итоге, будут способствовать или препятствовать успешной самореализации индивидуума в социуме, межличностных коммуникациях, деятельности. Теоретический анализ позволяет выделить некоторые особенности личности, благодаря которым человек (например, осуществляя деятельность в сфере управления) будет успешен или неуспешен. На наш взгляд, *диспозициональное, научающе-бихевиоральное, социально-когнитивное и когнитивное* направления в теории личности в большей степени согласуются с изучением влияния личностных качеств на процесс руководства в теории управления. Данные исследования можно соотнести также с такими парадигмами теории управления, как «Теории лидерских качеств» (Р. Стогдилл, Р. Манн; У. Беннис), «Теория лидерских стилей» К. Левина, «Концепция атрибутивного

лидерства» (причинно-следственный подход к изучению лидерства), «Концепции ситуационного лидерства» (модели ситуационного лидерства Ф. Фидлера; П. Херсея, К. Бланшарда; модель Стинсона - Джонсона; ситуационная модель принятия решения Врума - Йеттона – Яго). Теоретический анализ персонологических исследований и некоторых парадигм науки управления дополняет обширное поле изысканий деятельностного измерения в теории управления и позволяет выделить некоторые особенности личности, благодаря которым человек успешно, либо неуспешно будет осуществлять деятельность в сфере управления.

В *диспозициональном* направлении центральным является постулат о том, что изучение личности должно быть представлено двумя общими идеями. Первая заключается в том, что люди обладают широким набором predispositions реагировать определенным образом в различных ситуациях. Это означает, что люди демонстрируют определенное постоянство в своих поступках, мыслях, эмоциях, независимо от течения времени, событий и жизненного опыта. Вторая основная идея диспозиционального направления связана с тем обстоятельством, что нет двух людей, в точности похожих друг на друга. Один из наиболее влиятельных приверженцев диспозиционального направления – Г. Олпорт - акцентировал свое внимание на уникальности личности. Отличительной чертой его теоретической ориентации является убежденность в том, что поведение человека всегда является результатом той или иной конфигурации личностных черт. Следовательно, применительно к управленческой деятельности, можно говорить о наличии у субъекта процесса управления некоего качественно своеобразного личностного конструкта, применяя который в процессе управления индивидуум будет эффективным или неэффективным руководителем. Саму личность Г. Олпорт определял как «динамичную организацию тех психофизических систем внутри индивидуума, которые определяют характерное для него поведение и мышление» [171, 191]. В своей концепции Г. Олпорт считает «черты» наиболее валидной «единицей анализа» при изучении личности. По его мнению, «черты – это психологические особенности, преобразующие множество стимулов и обуславливающие множество эквивалентных ответных реакций». Это означает, что разнообразные стимулы могут вызывать одинаковые ответные реакции, так же как и множество реакций (чувства, ощущения, интерпретации, поступки) могут

иметь одинаковое функциональное значение. Согласно Г. Олпорту, черты личности не связаны с небольшим числом специфических стимулов или реакций; они являются генерализованными и устойчивыми. Данный конструкт обуславливает постоянные, устойчивые, типичные для разнообразных равнозначных ситуаций особенности нашего поведения [170, 171]. Также большое внимание Г. Олпорт уделял тому, каким образом на поведение человека влияют когнитивные процессы. Они рассматриваются Г. Олпортом посредством всеобъемлющего конструкта, объединяющего черты личности и дающего направление жизни человека, который получил название *проприума*. Эта концепция обозначает «Я как познаваемое» и включает все аспекты индивидуума, участвующие в создании внутреннего чувства целостности. По мнению Г. Олпорта, проприум представляет собой позитивное, творческое, стремящееся к росту и развивающееся свойство человеческой природы. Это качество, «осознаваемое как наиболее важное и центральное» [118, 192], - не что иное, как самость. Г. Олпорт выделил семь различных аспектов «самости», участвующих в развитии проприума с детства до зрелости. Эти так называемые проприотические функции эволюционируют медленно, и в результате их окончательной консолидации формируется «Я» как объект субъективного познания и ощущения [171, 193].

Итак, в диспозиционной теории личности Г. Олпорта большое внимание уделялось тому, каким образом на поведение человека влияют когнитивные процессы. В связи с этим, необходимо отметить, что когнитивная деятельность в сфере управления - важнейший механизм осуществления управленческой деятельности. Она неотделима от реализации руководства и неразрывно связана со всеми когнитивными процессами: перцепцией, памятью, мышлением. Как утверждает А.В. Карпов: «комплексный характер управленческой деятельности в максимальной степени требует синтетического участия в ней всех познавательных процессов» [66]. Их очень трудно (да и не нужно) «насиленно» выделять из общего информационного взаимодействия руководителя с внешней средой. Например, типичным является подход, согласно которому перцепция определяется как «интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений» [62, 66]. Кроме того, сами стимулы, являющиеся «материалом» восприятия в деятельности руководителя, предельно специфичны. Информацией восприятия являются не столько предметы – *объекты*

внешнего мира, сколько *субъекты* – личности во всем многообразии и противоречивости их качеств, признаков, свойств, намерений. Таким образом, восприятие в деятельности руководителя – это, прежде всего, личностное, субъектное (точнее - межличностное) восприятие. Предметом восприятия выступает такой сложный и специфический объект, идентичный по своим параметрам самому субъекту восприятия, каковым является «другой человек» [66]. Поэтому спецификой когнитивных (перцептивных) процессов в управленческой деятельности является особая форма их представленности как межличностного восприятия.

Некоторые другие персонологи также приняли участие в решении проблемы построения исчерпывающих схем идентификации и измерения основных черт, формирующих ядро личности. Наиболее наглядно это проявилось в концептуальных и эмпирических подходах Р. Кэттелла и Г. Айзенка.

Подход Р. Кэттелла, в отличие от многих теоретиков - персологов, основан на использовании точных эмпирических методов исследования. Его приверженность конструированию научной модели поведения определялась одной ведущей целью: раскрыть с помощью метода факторного анализа основные черты личности. Он соглашался с Г. Олпортом в том, что личностные черты составляют ядро личности и, в конечном счете, они ответственны за то, что будет делать человек в данной ситуации. Как и Г. Олпорт, Р. Кэттелл различал общие и уникальные черты. Однако он не разделял точку зрения Г. Олпорта, согласно которой черты, в самом деле, существуют внутри человека. По Р. Кэттеллу, черты не имеют никакого реального нейрофизиологического статуса и как таковые могут быть обнаружены лишь при точном измерении наблюдаемого поведения [171]. Проведя обширную исследовательскую работу с использованием факторного анализа, Р. Кэттелл пришел к выводу о том, что основополагающая структура личности образована примерно шестнадцатью исходными чертами. Эти факторы черт личности более известны в связи со шкалой, которая теперь используется для их измерения: опросник Р. Кэттелла «Шестнадцать личностных факторов» (16 PF) [200]. Данная шкала самооценки оказалась чрезвычайно значимой, как в теоретических так и прикладных исследованиях, в том числе, исследованиях личностных конструктов в управленческой деятельности. Следует отметить, что, с точки зрения деятельностного измерения теории управления, типичными в этом отношении

стали так называемые «профильные» исследования, цель которых заключалась в определении релевантного управленческой деятельности профиля личностных качеств. Логика исследования в нем была направлена «от структуры личности к выявлению тех из ее качеств, которые выступают как профессионально – важные для деятельности» [65]. При этом в качестве исходных рассматривались качества, полагаемые в теории личности наиболее унитарными и базовыми. Тем самым они дифференцировались не по деятельностно – феноменологическому (аналитический подход), а по структурно – личностному критерию. Далее определялись закономерные сочетания (паттерны) личностных качеств, специфичных конкретной деятельности. Эти паттерны верифицировались по внешним критериям и, в случае подтверждения, рассматривались как основа для описания структуры «управленческих способностей».

Еще одним представителем диспозиционального направления в теории личности стал Г. Айзенк. Он соглашался с Р. Кэттеллом в том, что целью психологии является предсказание поведения. Г. Айзенк также разделял приверженность Р. Кэттелла факторному анализу как способу охватить целостную картину личности, однако использовал при этом факторный анализ несколько иначе, чем Р. Кэттелл. По Г. Айзенку, стратегия исследования должна начинаться с достаточно обоснованной гипотезы по некоей интересующей исследователя основной черте, за которой следует точное измерение всего того, что для этой черты характерно. В противоположность ему, Р. Кэттелл заявлял, что основные составляющие элементы личности выявляются путем применения батареи тестов и последующей обработки данных. Таким образом, подход Г. Айзенка более жестко связан рамками теории, чем у Р. Кэттелла. Г. Айзенк разработал теорию типов личности. Его иерархическая модель структуры личности включает типы, черты личности, привычные реакции и специфические реакции. Типы представляют собой континуумы, на которых между двумя экстремумами располагаются характеристики индивидов [118, 171]. Г. Айзенк подчеркивал, что типы личности не являются дискретными, и что большинство людей не попадает под крайние категории. Он считал, что для объяснения большей части поведенческих проявлений человека необходимо не более трех *суперчерт* (которые он называет типами). Для Г. Айзенка крайне важны следующие параметры: интроверсия – экстраверсия, стабильность – нейротизм. Им были описаны явные особенности поведения, являющиеся результатом



комбинаций этих двух типов. Например, люди, являющиеся одновременно интровертами и стабильными, имеют тенденцию контролировать свои поступки, в то время как экстраверты, отличающиеся стабильностью, склонны вести себя беззаботно [118, 201]. Третий параметр, называемый психотизм – сила суперэго, он рассматривал в качестве основного в структуре личности. Г. Айзенк утверждал, что индивидуальные различия по всем трем суперчертам тесно связаны с нейрофизиологическими особенностями человеческого организма. Он придавал большое значение генетическим факторам в развитии индивидуума. По мнению Г. Айзенка, определенные суперчерты, или *типы*, такие как экстраверсия, оказывают мощное влияние на поведение.

В теории управления многие исследователи также пытались выявить определенные качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс. Считалось, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся. Р. Стогдилл и Р. Манн попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Так, Р. Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера [35]:

- ум или интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями. Среди семи личностных качеств лидера, выявленных Р. Манном, ум являлся лучшим предсказателем того, что его обладатель будет лидером. Однако практика этого не подтвердила. Несмотря на это, изучение лидерских качеств было продолжено. У. Беннис исследовал 90 успешных лидеров и определил четыре *группы* лидерских качеств:

- *управление вниманием*, или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения/действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
- *управление значением*, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;
- *управление доверием*, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- *управление собой*, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

У. Беннис предлагает лидерам делиться властью в организации для создания среды, в которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они часть этого общего дела. Создаваемая таким образом организационная среда должна вселять в людей силу и энергию через качество работы и посвященность работе. Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические или эмоциональные, умственные или интеллектуальные и личностные деловые [25, 35]. К физиологическим относят такие качества человека, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек в группе, еще не дает никакого права быть в ней лидером. Примеры Наполеона, Ленина, Гитлера, Сталина, Ганди подтверждают факт того, что индивиды с отклонениями в меньшую сторону могут вырасти до размеров очень влиятельных фигур мировой истории. Следовательно, приоритет физиологических качеств не является характерным для эффективного лидерства.

Психологические, или эмоциональные, качества проявляются на практике главным образом через характер человека. Они имеют как наследственную, так и воспитательную основы. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Большинство из них так и не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством.

Изучение умственных, или интеллектуальных, качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и, в общем, их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров. К этому, видимо, привело то, что успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные решения. Эффективное выполнение этих функций, как известно, связано с наличием рассматриваемых способностей. Однако последующие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если средний интеллектуальный уровень последователей невысок, то быть для лидера слишком умным значит сталкиваться с множеством проблем.

Личностные деловые качества носят в бóльшей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства. Так, например, деловые качества, сделавшие кого-то лидером в коммерческом банке, вряд ли пригодятся для лидерства в исследовательской лаборатории или в театре [35, 79].

Теория лидерских качеств страдает рядом недостатков.

Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера, а, следовательно, заложить какие-то основы теории.

Во-вторых, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Суммируя сказанное, можно сделать вывод, что подход, изучающий лидерские качества, до сих пор не принес пользы практике. Однако он послужил толчком к появлению и развитию других концепций лидерства и оказался надежным сдерживающим средством в переоценке поведенческих и ситуационных основ лидерства.

Еще одним важным направлением в персонологии является подход к личности с позиции научения. Он получил название *научающе - бихевиорального*. Основоположником данной теории стал Б.Ф. Скиннер. В отличие от большого числа теоретиков, изучавших внутренние структуры и процессы, лежащие в основе наблюдаемых форм поведения людей (будь то бессознательные психические процессы и конфликты, описанные З. Фрейдом, архетипы, постулированные К. Юнгом, или суперчерты, установленные Г. Айзенком, где внимание концентрировалось на состоянии «внутри человека»), Б.Ф. Скиннер считал, что личность, с точки зрения научения, - это тот опыт, который человек приобрел в течение жизни [118, 170]. Именно Б.Ф. Скиннер наиболее убедительно и четко доказывал, что воздействие окружающей среды определяет наше поведение. Он признавал два основных типа поведения: респондентное, как ответ на знакомый стимул, и оперантное, определяемое и контролируемое результатом, следующим за ним. Работа Б.Ф. Скиннера сосредоточена почти полностью на оперантном поведении. При оперантном научении организм действует на окружение, производя результат, который влияет на вероятность того, что поведение повторится. Оперантная реакция, за которой следует позитивный результат, стремится повториться, в то время как оперантная реакция, за которой следует негативный результат, стремится не повторяться. По Б.Ф. Скиннеру, поведение наилучшим образом можно понять в терминах реакций на окружение.

Подкрепление – ключевая концепция системы Б.Ф. Скиннера. Им были описаны четыре различные режима подкрепления, которые имеют своим результатом различные формы реагирования: с постоянным соотношением, с постоянным интервалом, с вариативным соотношением и с вариативным интервалом. Было также проведено различие между первичными, или безусловными, и вторичными, или условными подкрепляющими стимулами. По Б.Ф. Скиннеру, вторичные подкрепляющие стимулы (деньги, внимание, одобрение) оказывают сильное влияние на поведение человека [171, 215].

Концепция оперантного научения многократно подвергалась экспериментальной проверке. Подход Б.Ф. Скиннера к бихевиоральным исследованиям характеризуется изучением одного субъекта, использованием автоматизированного оборудования и четким контролем условий окружения. На современном этапе развития персонологии принципы оперантного научения приме-

няются, например, в области обучения навыкам общения. Предполагается, что тренировка уверенности в себе, основанная на методиках репетиции поведения самоконтроля, очень полезна для того, чтобы люди вели себя более успешно в различных социальных интеракциях.

В теории управления бихевиоральный подход соотносится с исследованиями К. Левина. Он изучал эффект от использования трех лидерских стилей: авторитарного, демократического и пассивного. Результаты исследования (в трех группах десятилетних мальчиков, где каждая группа руководилась соответствующим образом подготовленными студентами, осуществлявшими разные стили руководства) показали, что более продуктивным является авторитарный стиль управления. Дальнейшие исследования подтвердили, что демократический стиль не всегда является наиболее продуктивным [35]. Так, исследование 1000 рабочих обнаружило, что те из них, кто часто взаимодействовал с начальником по роду работы, предпочитали и были удовлетворены работой с авторитарным лидером. Работники таких профессий, как пожарные, полицейские, административные помощники, проявляли аналогичное отношение к автократизму. В конечном счете, так и не было найдено прямой связи какого-либо стиля с эффективным лидерством.

Развитие в дальнейшем взглядов классических бихевиористов привело к созданию новой теории – *социально – когнитивного* направления. Основной идеей его стало предположение о том, что поведение человека регулируется сложными взаимодействиями между внутренними явлениями (включая веру, ожидания, самовосприятие) и факторами окружения. Особенности этого направления наиболее отчетливо представлены в работах А. Бандуры и Д. Роттера.

А. Бандура полагал, что поведение, личностные аспекты и социальные воздействия – это взаимозависимые детерминанты, то есть на поведение влияет окружение, но люди также играют активную роль в создании социальной окружающей среды и других обстоятельств, которые возникают в их каждодневных транзакциях. Эта точка зрения крайне отличается от подхода Б.Ф. Скиннера, который ограничивает объяснение поведения человека до двухфакторной односторонней модели, в которой внешние события служат единственной причиной поведения. В отличие от Б.Ф. Скиннера, который почти всегда рассматривал научение посредством прямого опыта, А. Бандура

делает основной акцент на роли научения через наблюдение в приобретении навыков поведения [171]. А. Бандура также подчеркивает важность самостоятельных воздействий как причинного фактора во всех аспектах функционирования человека – мотивации, эмоции и действиях.

Основная теоретическая концепция А. Бандуры – моделирование или научение через наблюдение. Ключевое положение о том, что моделирование генерирует научение в основном посредством своей информативной функции, ясно отражает когнитивную ориентацию мышления А. Бандуры. Далее, научение через наблюдение регулируется четырьмя взаимосвязанными факторами – процессами внимания, сохранения, двигательного воспроизведения и мотивации. Истолкование А. Бандурой подкрепления в научении через наблюдение также отражает его когнитивную ориентацию. Далее А. Бандура подчеркивает роль косвенного подкрепления, то есть наблюдения за тем, как другие получают подкрепление, и самоподкрепления, когда люди подкрепляют свое собственное поведение. Саморегулирование, или то, как люди регулируют свое поведение, также является важной чертой социально – когнитивной теории. В саморегулировании важное значение придается основным процессам самонаблюдения, суждениям и самооценке. А. Бандура также рассматривает вопрос о том, почему люди наказывают себя [170, 194].

В дальнейшем А. Бандура расширил свою точку зрения на социально – когнитивную теорию, включив в нее когнитивный механизм самоэффективности для объяснения некоторых аспектов психосоциального функционирования. Концепция самоэффективности относится к осознанию человеком своей способности выстраивать поведение относительно специфической задачи или ситуации. Самоэффективность приобретается из четырех основных источников: выстраивание поведения, косвенный опыт, вербальное убеждение и эмоциональный подъем [170, 194, 196]. Благодаря применению концепции самоэффективности, руководитель, используя успешный личный опыт, сможет адекватно выстраивать свое поведение для решения возникающих сложных задач в процессе управления.

Социально – когнитивная теория А. Бандуры дала толчок большому количеству исследований, подвергающих проверке ее основные концепции и принципы, например, использование самоподкрепления в терапии разнообразных психологических проблем. Сам А. Бандура провел многочисленные

исследования, подтверждающие важность научения через наблюдение в приобретении и модификации агрессивного поведения.

Д. Роттер – еще один персонист, который подчеркивал роль социальных и познавательных переменных в понимании личности. Как и А. Бандура, он полагал, что люди – активные участники событий, влияющих на их жизнь.

Своей теорией социального научения Д. Роттер попытался объяснить, как научаются поведению путем взаимодействия с другими людьми и элементами окружения. По утверждению Д. Роттера, предсказывая, что люди будут делать в определенной ситуации, мы должны принять во внимание такие когнитивные переменные, как восприятие, ожидание и ценности [118, 171]. Он считал, что поведение человека определяется ожиданием, что данное действие приведет, в конечном итоге, к будущим поощрениям.

Теория социального научения подчеркивает значение мотивационных и когнитивных факторов для объяснения поведения в контексте социальных ситуаций. Д. Роттер выделял четыре важные переменные: потенциал поведения, ожидание, ценность подкрепления и психологическую ситуацию [171, 212]. Теория социального научения Д. Роттера о прогнозе поведения человека в сложных ситуациях также помогает в исследованиях личностных качеств, способствующих или осложняющих успешное руководство.

Основным конструктом в социально-научающей теории Д. Роттера является локус контроля, или обобщенное ожидание того, в какой степени люди контролируют подкрепления в своей жизни. Измерение локуса контроля обсуждалось в терминах «Шкалы интернальности – экстернальности» Д. Роттера. Были отмечены определенные поведенческие характеристики, связанные с индивидуальными различиями по этой шкале. Люди с экстернальным локусом контроля полагают, что их успехи и неудачи регулируются внешними факторами, такими как судьба, удача, счастливый случай, влиятельные люди и непредсказуемые силы окружения. Напротив, люди с интернальным локусом контроля верят в то, что удачи и неудачи определяются их собственными действиями и способностями (внутренние, или личностные факторы). «Интерналы» поэтому чувствуют, что они в большей степени влияют на подкрепления, чем люди с экстернальной ориентацией локуса контроля. Д. Роттер [171, 214] ясно показывает, что экстерналы и интерналы не есть «типы» личности. Конструкт следует рассматривать как континуум, имеющий

на одном конце выраженную «экстернальность», а на другом – «интернальность», убеждения же людей расположены на всех точках между ними, по большей части в середине. Учитывая это, можно обратиться к измерению локуса контроля и некоторым важным психосоциальным характеристикам, связанным с индивидуальными различиями по этой важной величине.

Акцент Д. Роттера на важности социальных и когнитивных факторов в объяснении научения человека расширяет границы традиционного бихевиоризма. Его теория исходит из того, что наиболее важные аспекты личности познаются в рамках социального контекста. Теория Д. Роттера дополняет теорию А. Бандуры, подчеркивая обоюдное взаимодействие человека и его окружения. Д. Роттер утверждает: люди способны осознавать, что определенное поведение именно в определенной, а не какой-то другой ситуации, вероятно, будет поощрено. Он рассматривает людей как когнитивные создания, которые активно добиваются своих целей и создают стратегии поведения в течение жизни.

В теории управления социально – когнитивное направление изучения личности соотносится с концепцией атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства). Данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, с тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников, выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лености, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например, резко возросший объем работы, то лидер постарается решить проблему по-другому.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе,



пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного [35].

В рамках данного подхода лидер, главным образом, выполняет роль информационного процессора. Он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос, *почему* то или иное происходит. Найденное таким образом объяснение причин направляет его лидерское поведение.

Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, сама работа, организационное окружение или обстоятельства.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении подчиненного: степень отличия, последовательность и степень уникальности. Первое связано с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько данное поведение можно приписать отличительным особенностям задания. Во-вторых, лидера интересует то, насколько подчиненный последователен в проявлении данного поведения, или как часто такое поведение у него проявляется. И, наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом. Другими словами, является ли данное поведение уникальным, характерным для одного подчиненного или наблюдается у многих [35, 58].

На описанный выше процесс определения лидером причин случившегося влияют атрибутивные регуляторы или помехи, искажающие его восприятие и заставляющие лидера быть непоследовательным в своем поведении. Чем больше поведение подчиненного видится лидеру как результат его личностных характеристик (внутренние причины), тем больше лидер возлагает на подчиненного ответственности за результаты. В этом случае отдельные черты личности подчиненного становятся атрибутивными помехами.

Исследования по изучению атрибутивного лидерства свидетельствуют, что руководителям свойственно приписывать успех в работе у женщин внешним причинам, а неудачи — внутренним. По-другому рассуждают руководители в отношении работников мужского пола.

В рамках данной модели, скорее всего, происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а взаимодействие между лидером и подчиненным, т.е. подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влия-

ние на последующее поведение последнего. При этом в зависимости от эффективности лидерства спираль отношений «лидер — последователи» может раскручиваться вверх (отношения дают бóльший эффект) или вниз (отношения дают меньший эффект). Последнее может, в конечном счете, привести к разрыву отношений между участниками — увольнению работника или уходу руководителя [35].

Подмечено, что помимо институциональных (имидж лидера для определенного типа организаций) существуют национальные стереотипы лидерства. Например, восточная и азиатская культуры в силу имеющейся в них большой «дистанции власти» приписывают лидеру как необходимые следующие качества: директивность, высокая структурированность заданий, широкое использование тактики манипулирования. Бóльший упор на участие подчиненных в управлении присущ лидерам в малых странах Западной Европы и Скандинавии, где национальная культура ориентирует людей на небольшую «дистанцию власти». Групповой подход к работе считается типичным для лидеров в странах Средиземноморья и Юго-Восточной Азии, национальные культуры которых поддерживают дух истинного, а не навязанного коллективизма.

*Когнитивное направление* в теории личности было разработано Д. Келли, придававшего особое значение когнитивным процессам как основной чертой функционирования человека [171]. В соответствии с его теоретической системой, получившей название *психология личностных конструктов*, человек по существу – ученый, исследователь, стремящийся понять, интерпретировать, предвидеть и контролировать мир своих личных переживаний для того, чтобы эффективно взаимодействовать с ним. В своей теории Д. Келли концентрирует внимание на психологических процессах, которые позволяют людям организовать и понять события, происходящие в их жизни. Ученые создают теоретические конструкты, чтобы описать и объяснить события, которые они изучают. В системе Д. Келли ключевой теоретический конструкт – это сам термин *конструкт*: «человек судит о своем мире с помощью понятийных систем, или моделей, которые он создает и затем пытается приспособить к объективной действительности. Это приспособление не всегда является удачным. Все же без таких систем мир будет представлять собой нечто настолько недифференцированное и гомогенное, что человек не сможет осмыслить его» [118, 171]. По мнению Д. Келли, любой человек воспринимает

действительность путем собственных моделей или конструкторов, необходимых для создания непротиворечивой картины мира. Валидность конструктора проверяется с точки зрения его прогностической эффективности, степень которой может меняться. Цель теории личностного конструктора – объяснить, каким образом люди интерпретируют и прогнозируют свой жизненный опыт с точки зрения сходства и различий.

По мнению Д. Келли, все конструкторы имеют определенные формальные свойства: диапазон применимости, включающий в себя все события, при которых конструктор релевантен и применим; проницаемость – непроницаемость, где проницаемый конструктор допускает в свой диапазон применимости элементы, еще не истолкованные в пределах его границ. Он открыт для объяснения новых явлений. Непроницаемый конструктор охватывает явления, которые составляют его первоначальную основу; он закрыт для интерпретации нового опыта. Д. Келли описал также различные типы личностных конструкторов: *упредительный* (упредительную интерпретацию можно сравнить с такой характеристикой мышления ригидного человека, как «ничего кроме». Примером данного конструктора может быть этнический ярлык); *констелляторный* (этот тип конструктора иллюстрирует шаблонное мышление); *предполагающий* (прямо противоположен упредительному и констелляторному конструкторам, так как он позволяет человеку быть открытым для нового опыта и принимать альтернативную точку зрения на мир); *всесторонний* (включает в себя относительно широкий спектр явлений); *частный* (небольшой диапазон явлений и возможностей). Также существуют *основные* конструкторы, которые регулируют основную деятельность человека, и *периферические*, которые могут меняться, значительно не изменяя основную структуру. Далее, некоторые конструкторы являются *жесткими*, то есть дающими неизменный прогноз, другие – *свободными*, так как позволяют делать различные прогнозы при сходных условиях.

Д. Келли утверждал, что личность эквивалентна личностным конструкторам, используемым человеком для прогноза будущего. Он полагал, что не требуется никаких специальных концепций (влечения, поощрения, потребности) для объяснения мотивации человека. Вместо этого он высказывал предположение, что люди мотивированы просто очевидностью того факта, что они живы и желанием прогнозировать события, которые они переживают [170, 208].

Теория Д. Келли сформулирована в одном основном постулате и 11-ти вытекающих из него выводах. Первый утверждает, что личностные процессы имеют психологически проложенные русла, в которых люди прогнозируют события, а выводы объясняют, как функционирует конструктивная система, как она изменяется и влияет на социальные взаимодействия. В частности, Д. Келли рассматривал конструкты как биполярные и дихотомичные [118, 210]. Он также охарактеризовал организацию конструктов в терминах иерархической системы, в которой какие-то конструкты являются подчиняющимися, а какие-то – подчиненными по отношению к другим частям системы. Эта организация не закреплена жестко, так же как не постоянны и сами конструкты.

На основе своей теории личностных конструктов Д. Келли сформулировал крайне важный для сферы человеческих отношений вывод об общности. В частности, он предположил возможную, объединяющую связь между индивидуальной и общественной психологией [170, 209]. Безоговорочное утверждение, что устойчивые и искренние человеческие отношения не могут развиваться, если, по крайней мере, один из людей не пытается встать на место другого, может объяснить те проблемы общения, которые возникают у людей в самых разных ситуациях, начиная от каждодневных разговоров (с родителями, родственниками, друзьями, соседями) и кончая международными делами. Мир без войны может, в конечном итоге, зависеть от возможности людей (особенно глав государств) точно анализировать интерпретационные процессы других.

Когнитивное направление в теории личности можно соотнести с концепциями ситуационного лидерства в теории управления. Неудачи, постигшие традиционные концепции в определении универсального стиля эффективного лидерства, побудили ученых к разработке новых подходов к изучению лидерства. Ответ начали искать в рамках ситуационных теорий, позволяющих полнее рассмотреть лидерство и его последствия. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Представляется необходимым рассмотреть следующие концепции си-

туационного лидерства: модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера; модель ситуационного лидерства П. Херсея и К. Бланшарда; модель Стинсона - Джонсона; ситуационная модель принятия решения Врума - Йеттона - Яго.

Модель Ф. Фидлера позволяет предсказать эффективность рабочей группы, ведомой лидером. В модели используются три ситуационные переменные, дающие возможность определить степень благоприятности или контролируемости ситуации для определенного лидерского стиля. Для измерения и определения лидерского стиля Ф. Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР). В соответствии с этой шкалой, респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно [35, 205]. Лидеры-респонденты, набравшие более высокие баллы, т.е. описавшие своего НПР очень позитивно, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие более низкие баллы - имеют стиль, ориентированный на работу. Соответственно, эти два типа лидеров получили название *лидер с высоким НПР* и *лидер с низким НПР*. Согласно выводам Ф. Фидлера, лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: *мотивированность на отношения* и *мотивированность на работу* [35, 204].

Контролируемость или благоприятность ситуации определяется в модели как степень, с которой ситуация позволяет лидеру ее контролировать и оказывать влияние на последователей. Эта степень может быть высокой или низкой. В первом случае ожидается, что решения лидера дадут предсказуемые результаты, так как он имеет способность влиять на исход дела. Во втором случае решения лидера могут не привести к желаемым результатам.

Степень контроля ситуации определяется в модели следующими тремя переменными.

Отношения «лидер - последователи». Данная переменная отражает уровень лояльности, доверительности, поддержки и уважения, испытываемых и проявляемых последователем по отношению к лидеру. Речь идет о признании лидера последователями, что является наиболее важным условием обретения контроля над ситуацией. Приняв лидера, последователи будут делать все возможное для достижения поставленных им целей.

Структурированность работы. Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой проблем или выполняемых ею заданий и измеряется посредством следующих составляющих:

- ясность цели - степень, с которой проблема или задание четко сформулированы или поставлены и знакомы исполнителям;
- множественность средств по достижению цели - степень возможности использования различных способов и путей достижения цели;
- обоснованность решения - степень «правильности» решения, подтверждаемая уровнем его принятия, его логикой или результатами.
- специфичность решения - степень возможности принятия альтернативных решений.

Поскольку высокоструктурированная работа сама по себе содержит указания, что и как делать, то лидер получает в данной ситуации больший контроль над исполнителями.

Должностная власть. Рассматриваемая переменная отражает уровень формальной власти лидера, получаемой им на основе занимаемой в организации позиции, в частности, достаточность формальной власти для того, чтобы адекватно вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

Модель эффективного лидерства строится на том, что лидерство ситуационно. Благоприятность ситуации по отношению к конкретному используемому стилю определяется через три ранее рассмотренные переменные: уровень отношений, структурированность работы и лидерская власть. Это означает, что эффективность лидерства зависит от того, насколько ситуация дает лидеру возможность влиять на других людей [35].

В модели Ф. Фидлера имеется ряд неясных моментов. Первый относится к уровню точности и полноты измерения лидерского стиля с помощью показателя НПР, предполагающего делать это в одномерном пространстве. Вызывает сомнение утверждение Ф. Фидлера об относительном постоянстве величины НПР во времени, о его слабой подверженности изменениям. Модель также не предлагает вести поиск эффективности для лидера сразу по двум направлениям: отношения и работа. Однако, несмотря на эти замечания, модель широко используется в решении проблем лидерства в организациях.

Модель ситуационного лидерства П. Херсея и К. Бланшарда равно как и другие концепции ситуационного лидерства, не предполагает поиска одного единственно верного пути для достижения эффективного лидерства. Вместо этого она делает упор на ситуационность лидерской эффективности [35, 58]. Одним из ключевых факторов ситуационности модель называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу. Зрелость включает две составляющие. Первая составляющая - профессиональная - это знания, умения и навыки, опыт, способности в целом. Высокий уровень этой составляющей означает, что последователь не нуждается в директивах и указаниях. Вторая составляющая - психологическая зрелость - соответствует желанию выполнять работу или мотивированности работника. Высокий уровень этой составляющей у последователей не требует от лидера больших усилий по воодушевлению первых к работе, так как они уже внутренне замотивированы.

Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости последователей:

М 1. Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.

М 2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

М 3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.

М 4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

В зависимости от степени зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и по структурированию самой работы. Таким образом, модель строится на определении лидером соответствующих сложившейся ситуации уровней для поведения в области отношений (поддержка последователей) и для поведения, относящегося к работе (директивность).

Поведение в области отношений связано с необходимостью для лидера больше прислушиваться к подчиненным, оказывать им поддержку, воодушевлять их и привлекать к участию в управлении.

Поведение, относящееся к работе, требует от лидера проведения разъяснительной работы с последователями по поводу того, что и как они должны

делать для того, чтобы выполнить поставленную перед ними задачу. Лидеры, ориентированные на такое поведение, структурируют, контролируют и внимательно следят за тем, как подчиненные работают. Сочетание этих двух типов лидерского поведения позволило в рамках данной модели выделить четыре основных лидерских стиля, каждый из которых наиболее соответствует определенной степени зрелости последователей: указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий [35].

Указывающий стиль (S1) является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками, помогая, таким образом, людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.

Убеждающий стиль (S2) является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать. Руководитель, использующий этот стиль, помогает им путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.

Участвующий стиль (S3) является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять, подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.

Делегирующий стиль (S4) является лучшим для руководства высокозрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

Отмечено, что менеджеры проявляют большой интерес к этой модели в связи с ее относительной простотой и гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии со степенью зрелости последователей. Вместе с тем модель порождает ряд вопросов. В частности, она не объясняет, что делать, если зре-



лость последователей очень разная. Не ясно также, достаточно ли иметь только один ситуационный фактор зрелости последователей, чтобы полностью определить характер ситуации, или же все лидеры могут своевременно менять стиль в зависимости от ситуации [58].

Модель ситуационного лидерства Стинсона - Джонсона констатирует, что хотя интерес к отношениям со стороны лидера более важен в случае, когда последователи выполняют высокоструктурированную работу, уровень интереса к работе при этом должен определяться лидером в зависимости как от характеристик последователей, так и характера самой работы, выполняемой ими [35]. Согласно модели высокий интерес к работе со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

- работа высоко структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости. При этом они обладают большими знаниями и опытом, чем им необходимо для выполнения работы;
- работа неструктурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости. К тому же их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера в следующих двух ситуациях:

- работа высоко структурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;
- работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

Модель убеждает ее пользователей, что характеристики последователей (их потребность в достижении и независимости и их уровень знаний и опыта) являются критическими при выборе лидером эффективного стиля.

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная В. Врумом и Ф. Йеттоном, которая позже была существенно дополнена с участием А. Яго [35, 221]. Данная модель предлагает определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. Предполагается также, что один и тот же лидер может использовать различные стили. Основным отличием модели является ее ориентированность только

на один аспект лидерского поведения - привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Соответственно лидеру предлагается концентрировать внимание на проблеме, которая должна быть решена, и на ситуации, в которой проблема возникла. Подразумевается также, что ряд социальных процессов может оказать влияние на уровень участия подчиненных в решении проблем.

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

Последний разработанный вариант модели предлагает использование дерева решений для определения лидерского стиля, наиболее соответствующего сложившейся ситуации [35, 58]. При использовании модели менеджер как бы следует по ветвям этого дерева слева направо. Делая это, он сталкивается с десятью проблемными ситуациями. Оценка ситуаций делается им по восьми аспектам проблемы, с выбором по каждому из них ответа: высокий/высокая или низкий/низкая. Эти ответы выводят менеджера, в конце концов, на конкретную проблемную ситуацию и рекомендуемый для нее стиль принятия решения. Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных предлагается использовать пять стилей: автократический I (AI), автократический II (AII), консультативный I (KI), консультативный II (KII), групповой, или совместный II (ГII). Каждый из указанных стилей применительно к руководству группой означает следующее:

AI. Руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данное время информацию.

AII. Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации. Выработку решения и его принятие осуществляет руководитель.

KI. Руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с имеющими к ней отношение подчиненными с целью получения от них идей и предложений, не собирая при этом их в группу. Затем он сам при-

нимает решение, которое может основываться на вкладе подчиненных, а может и нет.

КII. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их вместе. В ходе совещания он собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое может либо отражать, либо не отражать их вклад.

ГII. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они вместе с ним вырабатывают и оценивают альтернативы и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания, координирующего дискуссию, концентрирующего внимание на проблеме и делающего все для того, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. Руководитель не пытается влиять на группу с тем, чтобы она приняла его решение, и проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы. В раннем варианте модели существовал стиль ГI. Однако позже он был исключен, так как мало отличался от стиля ГII.

Одной из отличительных особенностей модели является то, что в целом она делает больший упор на изучение *ситуации*, чем на изучение личности лидера [35, 221]. Действительно, может быть, имеет больше смысла говорить об автократической ситуации и ситуации участия, чем об автократическом лидере или участвующем лидере.

Все вышеописанные модели ситуационного лидерства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства. В рассмотренных моделях делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения. Вместе с тем модели имеют существенные отличия по набору рассматриваемых лидерских стилей, по набору ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними. По-разному в моделях определяется эффективность лидерства. Так, у Ф. Фидлера - это уровень выполнения работы, у П. Херсея и К. Бланшарда - к этому еще добавляется удовлетворенность работника, а В. Врум и А. Яго рассматривают эффективность решения и общую эффективность. По мнению специалистов, модель Врума - Яго в большей степени пригодна для выбора на практике соответст-

вующего стиля по руководству группой. Модели Ф. Фидлера, П. Херсея и К. Бланшарда более полезны для повышения индивидуального уровня выполнения работы.

Таким образом, анализ индивидуально-психологических особенностей личности посредством ряда персонологических теорий и теорий науки управления позволяет выделить некоторые группы качеств, обладающих определенными достоинствами и недостатками применительно к социализации личности, ее самореализации, взаимодействию с социумом. Методологический анализ личности является основой для дальнейшего исследования ее структуры, деятельностного измерения в теории управления для более точного, углубленного и расширенного определения конструктов профессионально-важных и профессионально негативных качеств личности.

### **1.3. Психологический анализ деятельности руководителя как методологическое средство выявления ее субъектных детерминант**

Одним из атрибутивных свойств процессов управленческой деятельности является их детерминированность системой индивидуальных качеств субъекта. Соответственно, исследование этих закономерностей должно рассматриваться в качестве одного из главных направлений разработки проблемы личностных качеств как детерминант эффективности управленческой деятельности. Более того, если сравнивать значимость двух основных категорий детерминант процессов управленческой деятельности - объектные и субъектные - то, по-видимому, именно последним принадлежит бóльшая роль в обусловливании результативных параметров и процессуальных характеристик решений. В общетеоретическом плане это положение зафиксировано в известном тезисе, согласно которому именно совокупность субъектных характеристик («общих, постоянных и индивидуально-специфических» [62, 65]) определяет содержание и структуру процессов деятельности руководителя.

В плане изучения управленческой деятельности данная общая проблема формулируется следующим образом. Как связаны между собой индивидуальные качества субъекта и процессы управления? Существуют ли среди них такие, которые в наибольшей мере влияют на деятельность руководителя? Если да, то какова их совокупность? Существует ли некая специфическая «способность к управленческой деятельности»? Как соотносятся индивидуальные качества, являющиеся профессионально-важными для управленческой деятельности в целом, с качествами, обеспечивающими эффективные решения в ней? Как связаны индивидуальные качества, специфичные процессам руководства в целом, с общим и традиционным понятием «организаторских» и «управленческих» способностей [64, 65]?

Анализ этих вопросов требует определения особенностей проблемы индивидуальных качеств как субъектных детерминант управленческой деятельности в целом. В этом плане следует отметить определенную двойственность сложившейся ситуации. Действительно, проблематика индивидуальных качеств достаточно широко представлена в исследованиях управленческой деятельности, имеет множество конкретных аспектов и направлений; полученные

результаты достаточно обширны и разнообразны. В целом можно считать, что это - одна из наиболее традиционных сфер исследования управленческой и организационной деятельности, а большинство из них так или иначе связаны с ней. Все исследования такого плана образуют своего рода «дифференциальную управленческую психологию». Например, это - изучение эффективности управленческой деятельности в целом в зависимости от индивидуальных качеств субъекта; исследование структуры личности управленца и организатора; проблема управленческих и организаторских способностей; исследования, связанные с проблематикой отбора, подбора, а также аттестации управленческих кадров и имеющие прикладную направленность; проблема стилевых особенностей управления в зависимости от системы индивидуальных качеств; построение типологии управления (и руководства) в связи со специфичностью субъектных детерминант [62, 64, 65]. Вместе с тем сохраняется вопрос о правомерности прямого переноса всех этих данных на проблему детерминированности личностных качеств в руководстве. В связи с этим задача дальнейшего анализа может быть конкретизирована следующим образом: какие результаты, особенности и традиции, сложившиеся в рамках этого направления, необходимо в первую очередь использовать для разработки проблемы личностных качеств руководителя? Как в этом направлении представлена связь уже не управленческой деятельности в целом с индивидуальными качествами, а их связь непосредственно с эффективностью деятельности? Каковы основные трудности разработки этой конкретной проблемы и задачи ее исследования? Предпринимая попытку анализа этих вопросов, необходимо учитывать некоторые характерные особенности рассматриваемой проблемы. Однако прежде чем перейти к рассмотрению вопросов, связанных с изучением проблемы личностных качеств руководителя, следует отметить следующее. Понятие профессионально – важных качеств личности было многопланово и фундаментально разработано в трудах В.Д. Шадрикова. Им были изучены и описаны сложнейшие вопросы, связанные с формированием, развитием и реализацией ПВК в структуре деятельности. Раскрыты механизмы формирования профессионально – важных качеств, показано, что данный конструкт является многогранным образованием. Описана взаимосвязь обучения и развития в процессе освоения профессиональной деятельности, изучена роль способностей в профессиональном процессе и мн.др. В.Д. Шадриковым была разработана пара-

дигма системогенеза профессиональной деятельности. В основу решения поставленных задач по изучению многочисленных проблем психологии деятельности был положен генетический принцип исследования, который требует рассматривать явление в динамике, в движении и развитии. В.Д. Шадриковым было предложено и успешно реализовано изучение общепсихологической теории деятельности с помощью методологии системного подхода. Методы структурно – психологического анализа позволили раскрыть некоторые особенности структуры, формирования и функционирования психологической системы деятельности, показать психологическую сущность научения в процессе освоения профессии, раскрыть закономерности системогенеза деятельности.

Фундаментальная проблема детерминации личностными качествами эффективности управленческой деятельности практически полностью была разработана на материале профессионально – *важных* качеств. Рассмотрим некоторые проблемы изучения данного вопроса, сложившиеся в прикладных работах по психологическому анализу профессиональной деятельности.

Во-первых, изначально на проблему ПВК управленческой деятельности распространяется традиционный подход. В нем преобладает аналитическая установка - выделение и последующее изучение некоторых отдельных качеств, определяющих результативные параметры деятельности [62, 65, 66]. Предполагается, что совокупность таких качеств стабильно и однозначно определяет параметры деятельности, а проблема, поэтому сводится к ее выявлению. Иными словами, в основе такой установки лежит убеждение о наличии стойкой и значимой связи между отдельными качествами субъекта и эффективностью деятельности. Таким образом, данная установка предполагает, что связь индивидуальных качеств с деятельностью существует и может быть обнаружена на аналитическом уровне. Такой аналитический подход доминирует не только в связи с его относительно бóльшей очевидностью, простотой и реализуемостью, но и в связи с прикладными задачами. Последние требуют стабильных качеств, определяющих эффективность деятельности с последующей организацией на их основе мероприятий по профотбору, профподбору, расстановке кадров и пр. Нельзя не видеть, однако, что при этом в жертву приносится важная закономерность организации индивидуальных качеств - целостность их организации, структурное влияние всей их системы на деятельность.

Аналитический способ может реализовываться, однако, с разной степенью детализации и быть направлен на выявление качеств разной меры обобщенности [64]. В связи с этим необходимо отметить две другие особенности рассматриваемой проблемы.

Исходно принимается установка на «максимально глубокий» и детализируемый анализ профессионально-важных качеств. Вследствие этого сами выделяемые качества выступают как минимально обобщенные, а еще желательнее - как приближенные к базовым, первичным качества психических процессов, свойств личности и даже к их отдельным сторонам. Оказывается, однако, что чем детальнее анализ и менее обобщены выделяемые качества, тем слабее и неоднозначнее связь каждого из них с параметрами деятельности в целом [65]. Это проявляется, например, в частом отсутствии значимых корреляций качеств с параметрами деятельности. Данная тенденция тем более выражена, чем сложнее анализируемая деятельность. Выделяемые качества, хотя и сохраняют свою функциональную роль, но становятся при их детализированном способе выделения как бы неспецифичными самой деятельности, утрачивают прямые и стабильные отношения с параметрами ее эффективности. Тем самым объективно правильное и логичное «движение анализа» в сторону его углубления и детализации приводит к обратному результату - к утрате деятельностной специфичности выделяемых качеств и к неоднозначности, а часто противоречивости получаемых результатов [62-65].

Как один из способов преодоления этой принципиальной трудности сложился и иной вариант аналитического поиска профессионально-важных качеств. Он наиболее характерен для сложных типов деятельности. Акцент делается на поиске таких качеств, которые по своей природе являются обобщенными, комплексными. Они уже не могут быть соотнесены ни с одним базовым и инвариантным личностным свойством, но в то же время более полно отражают специфику изучаемой деятельности. В этом плане можно привести множество такого рода «кентаврических» качеств, которые, будучи концептуально очень неопределенными и рыхлыми, имеют право на жизнь [66]. Более того, они оказывают сильное, прямое и однозначное влияние на результативные параметры деятельности. По отношению к управленческой деятельности это, например, общественная энергичность, самообладание, предприимчивость, и инициативность, требовательность и т.п. По отношению, например, к



другой, близкой по сложности деятельности - деятельности учителя - это: педагогический такт, доброта, пронизательность и пр. Но именно качества подобного рода труднее всего поддаются (а чаще - вообще не поддаются) строгим психодиагностическим методам, что создает принципиальные трудности практической работы с ними. Обобщая вторую и третью особенности, можно видеть, что они приводят к ситуации, которая должна быть охарактеризована как достаточно тревожная. Действительно, именно те качества, которые в концептуальном плане наиболее определены, строгие, производны от базовой структуры личности в большинстве случаев как бы неспецифичны по отношению к требованиям целостной деятельности, особенно когда речь идет о сложных видах деятельности [115]. В то же время, максимально обобщенные, а потому - неопределенные и «рыхлые» в концептуальном плане качества, наоборот, наиболее специфичны требованиям деятельности и в этом смысле - практически валидны. Причем, степень остроты этого противоречия, как уже говорилось выше, прямо пропорциональна мере сложности, комплексности деятельности. Оно наиболее сильно проявляется в деятельности «субъект-субъектного» типа и в особенности - в управленческой деятельности. По высказыванию А.В. Карпова «именно это противоречие, так или иначе проявляющееся во многих исследованиях, но не становящееся в них предметом специального рассмотрения вообще должно быть понято как главная проблема прикладной дифференциальной психологии». Соответственно, как таковая она должна быть осознана, что предполагает попытки ее рассмотрения [65, 67].

Сформулированное противоречие конкретно и отчетливо проявляется в исследованиях управленческой деятельности, обуславливая еще одну особенность исследований индивидуальных качеств как ее субъектных детерминант. Как известно, данная проблема в наиболее общем виде формируется как проблема «структуры организаторских и управленческих способностей» (или как проблема «структуры личности руководителя»). Конечная цель ее разработки состоит в определении совокупности индивидуальных качеств, которые обеспечивают эффективную реализацию управленческой деятельности и обусловлены ее содержанием. При этом поднимается также и вопрос об организации и структурировании качеств, хотя он изучен в значительной меньшей мере. Различные авторы предлагают конкретные версии такого рода качеств, состав-

ляющие, по их мнению, содержание и структуру управленчески-организаторских способностей [66]. При всех различиях получаемых результатов их объединяет одна общая особенность. Большое, а часто ведущее место в изучаемых структурах занимают именно качества обобщенного, деятельностно-специфического плана [65]. Их выделение проводится по профессиографическим и феноменологическим основаниям. Сами же выделяемые качества достаточно слабо, неполно и неоднозначно соотносятся с теми качествами и их группами, которые традиционно рассматриваются в теории личности как базовые и основные, концептуально определенные и обусловленные уже не структурой деятельности, а собственными закономерностями психологической структуры личности. Например, Л.И. Уманский выделяет такие качества, как психологическая избирательность, практически-психологический ум, психологический такт, общественная энергичность, требовательность, критичность, склонность к организаторской деятельности, а также - более общие личностные свойства: инициативность, самостоятельность, общий уровень развития, наблюдательность, общительность, настойчивость, активность, работоспособность [66, 162]. По мнению А.Г. Ковалева, основными для управленца являются: способность к быстрой и точной ориентировке в людях, практичность склада ума, гибкость, подвижность, волевые качества, самообладание, настойчивость, требовательность, тактичность, целеустремленность, общительность, оптимизм [66, 77]. А.Л. Свенцицкий ставит на первое место следующие качества: компетентность, мировоззренческие качества, ответственность, гибкость, коммуникативность, мнемические способности, волевые качества [66, 139]. В.И. Михеев указывает на необходимость, в первую очередь, самообладания, выдержки, тактичности, и инициативности, креативности, ответственности, работоспособности, смелости, компетентности, общительности, зрелости, терпеливости, «здорового карьеризма» [66, 107].

Итак, подавляющее большинство представленных профессионально-важных качеств отражает специфически-деятельностную детерминацию, нежели дифференцируются по структурно-личностным критериям. Кроме того, смешение в предлагаемых перечнях качеств, являющихся гетерогенными по своей сути и даже принадлежащим к различным уровням интегративной организации субъекта, затрудняет решение еще одной задачи - поиска закономерностей их структурирования, синтезирования в целостные ансамбли. Между

тем, именно они реально детерминируют управленческую деятельность, выступают в ней лишь в своем комплексном проявлении. Предпринимая далее попытки обнаружения структурных связей между качествами, большинство авторов использует метод статистических коррелограмм. Вместе с тем, представленность в них разноуровневых по своей природе качеств, «смещение» в одномерной коррелограмме свойств разных интерактивных уровней организации субъекта не вскрывает главную особенность их структурирования – иерархичность [65].

Наряду с этим, возможна и иная логика исследований: не «от деятельности к структуре качеств личности, реализующих ее», а «от структуры личности к выявлению тех из ее качеств, которые выступают как профессионально-важные для деятельности». При этом в качестве исходных рассматриваются качества, полагаемые в теории личности наиболее унитарными и базовыми. Тем самым они дифференцируются не по деятельностно-феноменологическому, а по структурно-личностному критерию. Затем определяются закономерные сочетания (паттерны) личностных качеств, специфичных конкретной деятельности. Эти паттерны верифицируются, далее, по внешним критериям и, в случае подтверждения, рассматриваются в качестве основы для описания структуры «управленческих способностей». Как указывалось в части 1.2 данной работы, типичными в этом отношении являются так называемые «профильные» исследования, цель которых заключается в определении релевантного управленческой деятельности профиля (фактически, аналога структуры) личностных качеств [64, 65]. Эти профили, диагностируемые посредством комплексных личностных методик, чаще на основе опросника 16 PF Р. Кеттела, или посредством батареи методик. При этом, однако, данное направление также сталкивается с принципиальными трудностями, суть которых двояка. Во-первых, получаемые «профильные» результаты очень неоднозначны, вариативны даже в пределах одного и того же типа деятельности, Во-вторых, профильный подход изначально ограничен, так как он заранее предопределяет исходный набор базовых свойств, включенных в исследование, и тем самым накладывает априорные ограничения на привлечение иных качеств. Последние, однако, могут быть также существенными в плане раскрытия структуры управленческих способностей.

Рассмотренные подходы к решению проблемы субъектных детерминант, несмотря на их различия, имеют важную общую черту. В качестве внешних критериев валидизации свойств и их структуры используются итоговые - результативные параметры деятельности. Между тем, достаточно представлен и иной - процессуальный подход, связанный с определением закономерных отношений индивидуальных качеств субъекта с содержательными особенностями деятельности - ее стилевыми характеристиками, а также с типами управления, руководства [64, 65, 67, 68]. Это - одно из наиболее развитых традиционных направлений в психологии управления, выходящее в своем полном объеме за пределы проблемы индивидуальных качеств. В плане задач данной работы необходимо выделить следующий аспект этих исследований. Стили трактуются в них как поведенческие симптомокомплексы действий и способов их реализации. Будучи таковыми, они детерминируются не каким-либо одним качеством субъекта и не их аддитивной совокупностью, а их закономерными симптомокомплексами - структурами качеств. Структурный характер детерминации стиля проявляется в частом отсутствии стилистически значимых связей между уровнем развития отдельных качеств и эффективностью деятельности [64, 65, 102]. Существенно разные стили имеют, как правило, одинаковое результативное выражение. Следовательно, сам стиль как следствие эффектов структурирования индивидуальных качеств выполняет адаптивную функцию, приводя к формированию того способа деятельности, который максимально соответствует структуре индивидуальности. В рамках стилевых симптомокомплексов реализуется механизм взаимокompенсации отдельных качеств. Аналогичный смысл - но уже не в плане поведенческих проявлений, а в плане личностной дифференциации - имеет понятие типов управленцев (организаторов).

Итак, смысл типологически-стилевого направления состоит в том, что в нем на первый план выходит аспект, связанный со структурированием качеств, с закономерностями и формами их организации в целостные ансамбли.

Таким образом, анализ особенностей проблемы субъектных детерминант управленческой деятельности показывает, что в ее развитии и современном состоянии проявляется общая логика научного познания. Это - наличие в нем преимущественно аналитического и преимущественно системного способов изучения, их последовательная смена. По отношению к иным видам и ти-

пам деятельности необходимость такого перехода осознана и частично реализована [65]. В этих исследованиях предприняты продуктивные попытки раскрытия совокупности профессионально-важных качеств как целостных, системных образований. Эта общая логика и полученные в соответствии с ней результаты должны служить ориентирами и для дальнейшего изучения проблемы субъектной детерминации управленческой деятельности. Это тем более необходимо, что в рамках каждого из рассмотренных выше направлений к настоящему времени сложились внутренние предпосылки для подобной переориентации исследований.

Действительно, доминировавший длительное время в исследованиях управленческой деятельности аналитический способ изучения ее профессионально-важных качеств необходим и продуктивен. Он позволяет установить частные зависимости этой деятельности от меры выраженности различных индивидуальных качеств и выявить наиболее значимые из них в плане ее обеспечения. Вместе с тем, сама «идеология» такого подхода обуславливает его принципиальную ограниченность, заставляет рассматривать его как, хотя и необходимый, но недостаточный в плане общего решения данной проблемы. Он отражает лишь один из аспектов комплексной и многомерной детерминации управленческой деятельности со стороны системы субъектных детерминант - ее аналитический уровень, ее обусловленность именно отдельными свойствами субъекта [64, 65]. Вместе с тем, в реальности эти свойства проявляются и действуют по необходимости целостно, как единая структура. Причем, эффекты и механизмы их структурного воздействия, как показано в отношении иных видов деятельности, могут быть не только не слабее, но и сильнее, чем эффекты влияния со стороны отдельных качеств. Кроме того, аналитический способ исследования, по выражению А.В. Карпова «является абстракцией и следствием изначального упрощения естественной организации системы индивидуальных качеств» [62-65]. Не случайно, что, чем «глубже» проводимый анализ и чем к более концептуально определенным качествам он приводит, тем слабее и неоднозначнее становится их связь с параметрами деятельности. Следовательно, такой способ исследования должен быть дополнен способом, позволяющим вскрыть закономерности и механизмы синтеза отдельных, выявленных ранее, качеств и изучить структурные эффекты детерминации ими управленческой деятельности. Встает задача исследования ме-

ханизмов интеграции отдельных свойств субъекта и раскрытия эффектов их структурного влияния на параметры управленческой деятельности. Не исключено, что на этом интегративном уровне, могут существовать дополнительные закономерности. К аналогичному выводу приводит и рассмотрение другой, рассмотренной выше, проблемы. Как было показано выше, в ходе анализа могут устанавливаться качества достаточно высокой меры обобщенности, комплексности (хотя за это приходится «платить» концептуальной неопределенностью выделяемых качеств). Это качества, которые, уже сами по себе, являются подчеркнута синтетическими. Несмотря на их концептуальную неопределенность, результаты анализа становятся более содержательными и практически валидными [67, 68]. Однако и здесь проявляется все та же необходимость дополнения аналитического способа структурным. Дело в том, что в силу своей обобщенности и комплексности, выделяемые при таком подходе качества являются системными образованиями. Следовательно, для того, чтобы уяснить их природу, наполнить их психологическим содержанием и придать им концептуальную определенность, необходимо также выявить их структуру. Можно видеть, что и в этом плане встает все та же задача - задача раскрытия закономерностей структурной, интегральной организации выделяемых в ходе анализа управленческой деятельности индивидуальных качеств высокой степени обобщенности [65].

Далее, проблема детерминации индивидуальных качеств субъекта формулируется как проблема некоторых способностей в управленческой деятельности. Оперируя понятием стиля как «поведенческого симптомокомплекса» и типа как «личностного симптомокомплекса свойств», это направление со всей остротой ставит задачу поиска закономерностей их формирования, наличия у них закономерных структур. Последнее же может быть осуществлено лишь в плоскости поиска интегративных закономерностей синтеза индивидуальных качеств в целостные структуры, которые феноменологически проявляются и описываются в понятии симптомокомплекса [64, 65].

Обобщая сказанное, можно заключить, что все сформулированные проблемы как бы сходятся к одному «проблемному ядру» - к необходимости изучения закономерностей и механизмов интеграции индивидуальных качеств как субъектных детерминант управленческой деятельности в целом.

Безусловно, рассмотренный комплекс проблем далеко выходит за рамки любой, отдельно взятой работы. Вместе с тем, понимание и осознание общей логики их эволюции, а, главным образом, фиксация той ключевой проблемы, к которой все они приводят, совершенно необходимы в плане изучения проблемы личностных качеств как субъектных детерминант управленческой деятельности [67, 68].

Конкретизируя рассмотренные вопросы можно сказать, что главная задача изучения детерминации индивидуальными качествами должна состоять в необходимости раскрытия закономерностей и механизмов их интеграции при реализации их в выявлении целостных структур субъектных качеств. Решение данной задачи связано с постановкой еще одной. Это - проблема поиска, разработки таких методических процедур, которые позволяли бы реализовать интегративный план исследования; вскрывали бы целостные (интегративные) структуры личностных качеств. Таким образом, можно видеть, что главной и, по-видимому, наиболее перспективной становится задача изучения организации и интеграции индивидуальных качеств как детерминант управленческой деятельности. В концептуальном плане она эквивалентна проблеме раскрытия особенностей функциональной организации индивидуальных качеств в целостные структуры.

Перед решением данной задачи мы считали нужным остановиться на методическом подходе, положенном в основу нашего исследования. В настоящее время активно решаются задачи исследования структур личностных качеств руководителя в рамках системного подхода. Учитывая то, что различия в системах личностных качеств мужчин и женщин-руководителей действительно существуют, следует отметить: данные различия имеют место на уровне их структур. В силу этого, они - эти различия - могут быть обнаружены лишь при условии дополнения традиционной методологии исследования (аналитической) новым подходом - структурным.

Преимущества данного подхода очевидны. Он позволяет дать комплексную характеристику личности с учетом всех компонентов данной системы и характера взаимосвязей между ними, а также с учетом функционирования и развития данной системы. Именно проявление данной системы личностных особенностей в управленческой деятельности представляет для нас особый интерес. Анализ личности руководителя (мужчин и женщин) не может

быть представлен определением уровня развития отдельных качеств или в плане их аддитивной совокупности, необходимо предоставить его (анализ) в плане определения закономерностей организации качеств в целостную систему. Особое значение данного подхода подчеркивали К.К. Платонов, В.Д. Шадриков, А.В. Карпов [62-68, 119, 183, 186].

Таким образом, все сформулированные проблемы и принципиальные пути их изучения как бы сходятся к одному «проблемному ядру» - к необходимости изучения закономерностей и механизмов интеграции индивидуальных качеств как субъективных детерминант управленческой деятельности в целом.

При рассмотрении управленческой деятельности всегда необходимо учитывать то обстоятельство, что это сложный, многогранный и противоречивый конструкт. Деятельность руководителя обусловлена множеством разнообразных факторов. Далеко не всегда менеджер способен успешно осуществлять управление персоналом и ресурсами. Следовательно, анализируя деятельностное измерение личностных качеств руководителя, необходимо помнить, что помимо профессионально – важных качеств, позволяющих осуществлять управленческую деятельность эффективно, существуют и профессионально-нейтральные – не играющие существенной роли в осуществлении эффективной управленческой деятельности, и характеристики-противопоказания к управленческой деятельности, до недавнего времени обозначавшиеся как анти-ПВК. Безусловно, такая системная организация качеств как характеристики-противопоказания для управленческой деятельности - сложный конструкт в плане выявления и изучения. Отдельные из них трансформируются в зависимости от выполняемой руководителем деятельности. Например, в одной ситуации импульсивность будет профессионально важным качеством руководителя (творческий коллектив, хоровая студия), а в другой (производство топливных насосов высокого давления) - это же качество недопустимо [172]. Более того, в определенных видах управленческой деятельности высокий уровень выраженности отдельных ПВК трансформируется в негативные качества, вредные в ситуации управления, то есть существует закономерность: чем сильнее выражено ПВК руководителя, тем больше вероятность его перехода в анти-ПВК. Однако аббревиатура анти-ПВК – крайне неопределённая, размытая. В связи с этим необходимо введение иного термина – профессионально-



негативные качества (ПНК) – на наш взгляд, более точно характеризующие категорию данных качеств в управленческой деятельности.

Таким образом, перечень личностных качеств, используемых в системе руководства, может быть упорядочен в некоторый континуум: профессионально-важные, профессионально-нейтральные и профессионально-негативные качества. При этом полярные значения (профессионально-важные и профессионально-негативные), как уже говорилось выше, инвариантны. Они могут менять знак в зависимости от конкретной управленческой ситуации, либо при усилении какого-то из них. Следует отметить, что результатом любого исследования ПВК является набор характеристик, обуславливающих успешность профессиональной деятельности. Выделяемые качества не являются статичным образованием. Например, успешность обучения деятельности детерминирована одними характеристиками, а успешность ее реализации – другими; на начальных этапах профессионализации важны одни черты, а в ситуации кризиса середины карьеры – другие. Точно также успешность профессиональной деятельности женщин-руководителей достигается за счет выраженности одних черт, а успешность деятельности мужчин-руководителей – за счет других. Осуществлять профессиональный отбор женщин на управленческие должности по требованиям, сформулированным на основе анализа деятельности эффективных мужчин-руководителей, невалидно. Фактор пола оказывает определенное влияние, как на качество, так и на сферу профессионально-управленческих предпочтений личности. Для руководителей-мужчин характерно лучшее решение одних задач управления, а для женщин – других. Однако в общем случае мужчины-руководители все же имеют преимущества. Более того, некоторые важные для управления личностные качества (доминантность, агрессивность, активность) являются факторами, «сцепленными с полом» [66, 174]. Кроме того, социальные и ролевые стереотипы воспитания также влияют на бóльшую успешность выполнения управленческих функций мужчинами.

Если существует обусловленная полом специфика профессионально-важных качеств (ПВК), то логично предположить, что будет выявлена и специфика профессионально-негативных качеств (ПНК). Данная гипотеза требует своего эмпирического исследования и сравнительного изучения структуры личностных черт, являющихся ПНК у мужчин и женщин-руководителей. Реализация этой цели предполагает: определения основных психологических

особенностей реализации ПВК руководителей; анализа логики развития проблемы ПНК; сравнения полученных структур ПНК у мужчин и женщин-руководителей.

Итак, исходя из вышесказанного, можно предположить, что психологические характеристики субъекта деятельности, определяемые как ПНК, так же как и ПВК имеют структурную организацию. Наличие у руководителя высокоинтегрированной системы ПНК нежелательно из-за возникающих в связи с этим ошибок и снижения эффективности деятельности в целом. Поэтому необходимо своевременно определить тот набор качеств руководителя, который будет априори негативно сказываться на результатах деятельности, препятствовать ее успешному выполнению. При выявлении данных качеств необходимо помнить, что существует полоролевая специфика реализации управленческой деятельности, следовательно, необходимо выявлять и специфику структурной организации ПНК у руководителей, дифференцированных по признаку пола.

Таким образом, значимость изучения индивидуально-психологических характеристик в управленческой деятельности имеет решающее значение. Общая категория личностных качеств как субъектных детерминант управленческой деятельности требует расширения, поскольку в нее, наряду с традиционно дифференцируемым классом профессионально – важных качеств, объективно необходимо и включение еще одного класса – профессионально – негативных качеств. Оба эти класса взаимодействуют друг с другом, а их сочетание определяет итоговые эффекты влияния всей совокупности личностных качеств на параметры управленческой деятельности. Эффекты структурной организации ПВК и ПНК имеют, однако, противоположную направленность по отношению к обеспечению результативных параметров управленческой деятельности. Необходимым является дальнейшее углубленное исследование взаимосвязей указанных личностных качеств (ПВК и ПНК) и изучение влияния, которое они оказывают на эффективность деятельности в системе управления.

#### **1.4. Специфика индивидуально-психологических и личностных характеристик мужчин и женщин-руководителей**

Существуют два наиболее значимых критерия, которые важны для Я – концепции и социальных взаимоотношений. Ими являются расовая принадлежность и пол. Нас будут интересовать половые различия, которые определяют возможную разницу между мужчинами и женщинами. Оба пола сходны по многим физиологическим характеристикам (в одном и том же возрасте мальчики и девочки начинают сидеть, ходить и т.д.). Они также сходны и по многим психологическим характеристикам, таким как общий словарный запас, интеллект, самооценка. Но больше всего привлекают внимание различия. Вопрос о различиях между мужчиной и женщиной связан с двойной детерминацией изучаемых признаков. Учет эволюционно-биологического фактора ведет к понятию пола как конституциональной координаты, обуславливающей различия между двумя группами людей мужского и женского пола со стороны не социальных воздействий. Понимание человеческого поведения как социального феномена, испытывающего влияние культурного контекста, приводит к понятию половой роли, которая приписывается к субъекту как члену группы.

Проведение различий между мужским и женским началом является универсальным организующим принципом нашей социальной жизни. Будучи детьми, мальчики и девочки вырабатывают различные умения и приобретают различные личностные черты. Становясь взрослыми, мужчины и женщины, как правило, берут на себя выполнение ролей, связанных с различиями по половому признаку, таких как муж и жена, мать и отец. Культуры могут различаться между собой в отношении специфических признаков, которые позволяют классифицировать мужское и женское начало, а также степени, с которой в них подчеркиваются сходства или различия, однако неотъемлемой чертой любой из них становится использование полоролевого фактора в структуре социальной жизни.

Дэвид Майерс [101] предложил использовать понятие «гендер» как характеристику, связанную с мужским и женским началом. Термин «гендер» (психологический пол) относится к поведению и паттернам деятельности, считающимся общепринятыми для мужчин либо для женщин в контексте дан-

ного общества или культуры. Эти паттерны поведения могут быть, как связаны, так и не связаны с биологическим полом и половыми ролями, хотя, как правило, такая связь существует. Понятие «пол» и «гендер» необходимо разделять. Под полом подразумеваются биологические свойства, связанные с хромосомами, половыми клетками, гормонами и внешней морфологией. Понятие гендер, вошедшее в научный лексикон в середине 1950-х гг., означает свойства маскулинности и феминности, которые отражают процессы социализации и психического развития.

Понятие «гендерные стереотипы» описывает типичные психологические и поведенческие характеристики, традиционно приписываемые мужчинам либо женщинам [12, 102]. Далеко не все люди вписываются в стереотипы, связанные с половыми и гендерными ролями, вследствие того, что существуют значительные индивидуальные различия в отношении этих ролей. Количество мужских и женских гендерных ролей бесчисленно. В разных культурах приняты различные формы гендерных разграничений. Традиционная форма гендерных ролей заключается в том, что мужчины агрессивны, доминантны, являются лидерами, инициативны. А женщины наоборот пассивны, нежны, хрупки, безынициативны. Представляется совершенно естественным упрощать сложный жизненный опыт при помощи его обобщения и классификации. Личные стереотипы, наряду с другими социальными схемами, являются одним из способов, с помощью которых мы пытаемся осмысливать свою жизнь. Однако, подобно другим искусственным мыслительным опорам, стереотипы обладают определенным внутренне присущими им недостатками.

Одни стереотипы, вроде представления об интеллектуальном превосходстве мужчин над женщинами, ошибочны и опровергаются результатами научных исследований. Другие стереотипы оказываются верными по своей сути: представления о том, что мужчины в среднем превосходят женщин в росте и физической силе, в целом соответствуют действительности. Однако во всех случаях стереотипы носят чрезмерно упрощенный характер, игнорируя, например, существование высоких женщин и физически слабых мужчин. К сожалению, люди далеко не всегда подвергают сомнению верность своих стереотипов. Если мы сталкиваемся с кем-то, кто не вписывается в наш стереотип, мы можем просто прийти к выводу, что этот человек – «исключение, которое подтверждает правило». Мы не затрудняем себя проверкой самого сте-

реотипа. Более того, стереотипы зачастую используются в целях оправдания существующих предубеждений и дискриминации по отношению к членам определенных групп. Исторически ошибочное представление о сравнительной слабости женского ума и об отсутствии у женщин честолюбия служило оправданием для отказа женщинам в праве на образование и ограничения их деятельности домашними делами.

На сегодняшний день существует множество стереотипов в сфере управления. Основным из них по праву можно назвать гегемонию мужчин в управленческой деятельности. Несмотря на то что с развитием рыночных отношений в нашей стране наметилась тенденция активизации женщин в сфере бизнеса и управления, многочисленные социологические исследования показывают, что продолжает увеличиваться гендерная асимметрия [19, 83, 95]. Она выражается в отстранении женщин от государственного управления, феминизации безработицы, наличии существенной разницы в оплате труда мужчин и женщин и мн.др. Существует множество стереотипов о том, как должны быть связаны особенности поведения мужчин и женщин с той должностью, которую они занимают в организации. Зачастую эти стереотипы имеют условный характер, не фиксированный в какие-либо закономерности.

К началу третьего тысячелетия начинает формироваться понимание того, что российская экономика в будущем должна стать менее иерархичной, более гибкой и подвижной. Согласно последним исследованиям, лучший менеджер новой генерации умеет хорошо слушать, мотивировать и поддерживать своих работников. И в реализации нового подхода огромные преимущества имеют женщины [23, 132, 137].

Причины не востребоваемости женщины как руководителя в России связаны не только с трудностями управления предприятиями в современных условиях, но и с феноменом культурной инерции, благодаря которому сдерживается вытеснение патриархальных стереотипов. Это не может не влиять на общий уровень освоения женщинами высших позиций в менеджменте в России. Важную роль играет также традиционная незаинтересованность директорского и политического истеблишмента искать и находить новые стратегии в формировании и развитии новых направлений менеджмента российских предприятий. Экономическое положение России делает эту задачу не просто

важной, но ключевой при условии ориентации на нетрадиционные ресурсы «выживания» российских предприятий.

Тем не менее, наличие серьезных сдерживающих факторов прихода женщин в высший иерархический слой предприятия не отменяет актуальности следующей исследовательской задачи: анализа того, как женщины - топ-менеджеры акционерных предприятий преодолевают сложности периода адаптации к рынку и помогают своим предприятиям наращивать потенциал экономического роста [175 - 177]. Состояние национальной статистики таково, что о реальной представленности женщин и мужчин на руководящих должностях в компаниях можно судить лишь по отдельным выборочным исследованиям или на основе экспертных оценок. Многочисленные исследования А.Е. Чириковой показывают, что наиболее феминизированная страна по уровню лидирующего положения женщин в топ-менеджменте компаний – США [175]. «Ценностный переворот» в массовом сознании относительно возможностей женщины как крупного менеджера произошел в США за относительно короткий период времени. Согласно данным, которые приводил М. Россман в 1985 г., 47% опрошенных мужчин из 348 работающих в администрации предприятий согласились бы работать под руководством женщин, хотя за два десятилетия до этого положительный ответ дали только 27%. В 1989 г. на анкету «Уолл Стрит Джорнел» из 1500 опрошенных по специальной выборке (мужчины в ней составили 88%), 79% мужчин и 82% женщин ответили, что не видят никаких препятствий для работы с женщиной-руководителем. По результатам отдельных выборочных исследований, в начале 1990-х гг. доля женщин в составе директорского корпуса США составила всего 4,5%. Одновременно наблюдалась большая дифференциация в занятии женщинами высших управленческих позиций на предприятиях в зависимости от отраслевой принадлежности - от 0 до 16,8% [175]. Наибольшая концентрация женщин-директоров наблюдалась в косметической, пищевой, фармацевтической, швейной отраслях. Такие отрасли промышленности, как информатика и электроника, также начинают переходить в руки женщин, хотя и не столь активно, как указанные выше. С начала 1990-х гг. продолжается активное проникновение женщин на позиции руководителей, и в сравнении с Северной и Центральной Европой доля женщин в управлении предприятиями США остается достаточно высокой [160, 175].

По мнению А.Е. Чириковой, взгляд на подобные процессы в российском директорском корпусе позволяет сделать вывод о том, что рыночные реформы способствовали, с одной стороны, стабилизации численности женщин в составе директоров для отраслей, где женщины традиционно занимали руководящие позиции, а с другой, - привели к появлению «женской прослойки» в директорате тех предприятий, где требовалось кризисное управление. По данным Института социологии, полученным в 1996 г., доля женщин в директорском корпусе составила 8-11%, а в ряде отраслей с традиционно мужской занятостью (строительство, транспорт) - 1%. К 2000 г., согласно данным Министерства труда и социального развития РФ, доля женщин-директоров составляла уже 15,1%, но их директорский стаж был меньше, чем у мужчин [178, 179]. Общая тенденция - завоевание новых сфер деятельности женщинами-директорами все-таки обозначилась. И это не случайно. Женщины согласны брать на себя «груз» кризисных предприятий, причем таких, которые не привлекательны для крупных бизнесменов.

Большинство зарубежных исследований не обнаруживает различий между мужчинами и женщинами в эффективности руководства, но выявляет ситуационную специфику его проявлений - в одних ситуациях и ролях более эффективны мужчины, в других - женщины [175].

Традиционный взгляд состоит в том, что женщины выбирают ориентированное на отношения руководство, поскольку по природе более эмоциональны, а мужчины демонстрируют ориентацию на задачу, т.к. чаще характеризуются настойчивостью и целеустремленностью. Однако российские психологи предполагают, что соответствующие качества не взаимоисключают друг друга, и приписывание преобладания той или иной ориентации в стратегии руководства только одному полу неправомерно: оно обуславливается личностными особенностями или ситуационным запросом, а совсем не половыми характеристиками [179].

Замечено, что мужской стиль более эффективен либо в структурированных ситуациях и при решении простых задач, либо в ситуациях с высокой степенью неопределенности, а женский стиль дает наибольшую эффективность в рутинных условиях. Также имеет значение уровень руководства: на высших уровнях предпочтительнее мужчины, на средних - женщины. В объ-

яснении этого факта, по мнению Г. Турецкой, можно учесть такие факторы как:

- а) предубеждение женщин против использования мужского стиля, связанное с давлением полоролевых стереотипов;
- б) потенциально более высокие социальные умения женщин;
- в) усвоение определенных поведенческих стратегий с детства в процессе воспитания;
- г) биологические различия между полами; при этом половина возможных тактик руководства применяется с одинаковой частотой и мужчинами, и женщинами [159, 160].

Другой подход к определению стиля руководства в отечественной социальной психологии - выделение его директивного, коллегиального и попустительского компонентов, предложен А.Л. Журавлевым. Им выявлены различия в способах взаимодействия руководителей разного пола с коллективами. У женщин преобладают комбинированный и промежуточный стили, которые обеспечивают им большую социально - психологическую эффективность [49, 51].

По мнению А.Е. Чириковой, принципиальных отличий в мужском и женском стиле руководства нет, есть некоторые особенности, обусловленные разницей психологической структуры личности у мужчин и женщин. По крайней мере, именно такой вывод может быть сделан на основе систематического изучения женского руководства. Несмотря на большую «ситуативность» женского менеджмента по сравнению с мужским, женщина эффективно реализует не только стратегии выживания, но и стратегии развития, выстраивая более осторожные отношения со своими партнерами и избегая слишком «рисковых» стратегий [175]. Свыше 70% мужчин-менеджеров, работающих под началом женщин, удовлетворены женским руководством и не хотели бы смены управления. Более 40% из них к числу его недостатков относят жесткость, а совсем не мягкость, как это принято считать. Сравнительный анализ мужского и женского руководства позволяет говорить о том, что женщины-директора не только не проигрывают мужчинам как менеджеры, но иногда действуют более успешно. За счет чего им удается достигать этого?

Как показали данные исследований, женский менеджмент чаще опирается на комбинированные стратегии и включает в себя больший набор «тех-



ник», нежели это наблюдается у мужчин-менеджеров. Результаты А.Е. Чириковой, подтверждают данные, полученные ранее О. Самарцевой и Т. Фоминой [137]. В них указываются проявляемые женщинами стили управления, причем отмечается смещение в сторону фратернализма (лидер) и партнерства (координатор), которые отличаются меньшей дистанцией власти, нежели патернализм (хозяин) и бюрократизм (начальник). Партнерству в «женском» варианте больше присущи формальные отношения, фратернализму – неформальные [137].

Исследование А.Е. Чириковой, проведенное с помощью теста Блейка-Моутон, показало, что не наблюдается существенных различий между мужчинами и женщинами по такому параметру, как ориентация на людей или на задачу, что подтверждает приведенную выше точку зрения. Полученные результаты показали, что женщинам больше присущ стиль в руководстве, основанный на вознаграждающих и эмпатийных стратегиях, в то время как мужчины – сторонники принуждающего и экспертного стилей. Однако ни те, ни другие не являются явными последователями того или другого типа. Как правило, эффективные менеджеры неосознанно пытаются реализовать комбинированные стратегии руководства [175, 176].

Исследование А.Е. Чириковой показало, что в общем ряду проранжированных качеств, которые, по мнению респондентов, позволяют им достигать успехов в управлении предприятием, пять из выделенных девяти присутствуют и у мужчин, и у женщин – представителей той и другой группы менеджеров. Относительно совпадающими качествами у мужчин и женщин-директоров являются: умение действовать в ситуации конфликта и угрозы риска, постоянная готовность к изменениям, способность к нововведениям, умение эффективно использовать навыки и способности других людей, противостоять давлению и нажиму, отстаивать свою позицию.

Эти выводы свидетельствуют о том, что успешные модели менеджмента осуществляют те из руководителей, которые независимо от своего пола имеют психологический репертуар типов поведения, характерных и для мужчин и для женщин. Это означает, что и мужчины, и женщины имеют практически равные психологические возможности для управления предприятием.

Привычный тезис о том, что женское руководство воспринимается весьма настороженно как мужчинами, так и женщинами, не нашел подтвер-

ждения в ходе исследования, проведенного А.Е. Чириковой. По традиции исследователи достаточно осторожно оценивают способность женщин достигать высших иерархических позиций в организации, объясняя это, прежде всего, нежеланием завоевывать эти позиции самими женщинами, а также действием сильно выраженных полоролевых стереотипов. Женщины, в свою очередь, склонны переоценивать достоинства мужчин и недооценивать достоинства других женщин и самих себя. Некоторые исследователи отмечают, что у женщин как членов низкостатусной группы менее развито чувство идентификации со своей группой. Как показывают данные исследований, полученные в 1997-1998 гг. и дополненные позже, реальная картина в оценках, как женщин, так и мужчин имеет принципиально иной вид. Хотя некоторые из выделенных качеств присутствуют в оценках и тех, и других, - свыше 70% женщин топ-менеджеров частных фирм оценивают свои менеджерские качества не ниже мужских, а 30% респонденток убеждены в своем преимуществе перед мужчинами в умении управлять людьми. Около 70% предпринимательниц считают, что технологии управления, вырабатываемые женщинами, более адаптированы к условиям неопределенности, характерной для России переходного периода [47, 178, 179].

Высокий уровень самооценки женщинами своих качеств руководителя практически совпадает с оценками, которые дают им подчиненные мужчины. Опрос мужчин - вице-президентов фирм, которыми руководили женщины, показал высокий уровень удовлетворенности последних техникой женского менеджмента. Особенно успешно, по мнению мужчин, женщины действуют в кризисных ситуациях, стратегия их делового поведения отличается меньшей амбициозностью и непредсказуемостью. Свыше 80% мужчин - вице-президентов не хотели бы смены женщины-руководителя на мужчину, ни при каких обстоятельствах.

По оценке мужчин, женщины-менеджеры отличаются важными качествами: они умеют управлять командой и персоналом, опираясь на технику «знаков внимания», сочетают в себе качества директивного и инструктивного лидера, владеют «мягкими» конфликтными технологиями. Около трети опрошенных мужчин, находящихся в непосредственном подчинении женщин руководителей, к слабым сторонам женского менеджмента относят склонность к коллективным решениям и сниженный потенциал риска. По мнению 40% оп-

рошенных мужчин, женщины уступают мужчинам в честолюбии, что не позволяет достигать им больших высот в бизнесе. Убежденность мужчин (40%) в преимуществах мужского менеджмента над «мягким» менеджментом женщин также базируется на уверенности в том, что женщины – «худшие стратеги» и не умеют принимать необходимые решения столь быстро, как того требует ситуация. Материалы интервью с женщинами-предпринимателями показали, что видение женского менеджмента как более замедленного не отвечает реальности и не поддерживается самими респондентками. Интервью, проведенные с мужчинами и женщинами-директорами в 2000-2001 гг., практически подтвердили выявленные ранее закономерности [176]. Осуществленный здесь новый исследовательский поворот - оценки директорами руководителей, находящихся в их подчинении, - с одной стороны, показал низкий уровень чувствительности, как мужчин, так и женщин-директоров к половой принадлежности руководителей, с другой, - позволил вскрыть в оценках директоров широкий спектр преимуществ женского менеджмента. Около 60% женщин и более 80% мужчин мужчин-директоров не выделяют пол как значимый фактор при рассмотрении качеств руководителей [176]. Обращает на себя внимание тот факт, что директора-мужчины бывших государственных предприятий в исследовании оказались более удовлетворенными женским менеджментом, чем мужчины - представители частного бизнеса. В то же время женщины-директора имели менее позитивный образ женщин-руководителей по сравнению с представительницами частного бизнеса. Видимо, первые имеют в своих управленческих командах большую долю «старых фигур», нежели вторые, которые могли подбирать команды «с чистого листа»; это и обусловило более осторожные оценки возможностей женщин-руководителей, подчиненных женщинам-директорам.

Гендерная нечувствительность директоров вызвана многими факторами, но, прежде всего, она - результат управленческого опыта. Именно опыт управления дает возможность убедиться, что при отборе руководителей неправомерно ориентироваться исключительно на половую принадлежность. Иногда вывод о равных возможностях мужчин и женщин-руководителей является результатом глубокой рефлексии процессов, происходящих не только на своем, но и на других предприятиях.

Весьма представленной в исследовании была позиция мужчин-директоров, которые убеждены не только в способности женщин хорошо выполнять управленческие функции, но и в их явных преимуществах перед мужчинами (более 30%). Стили их руководства не уступают в эффективности мужским, однако некоторые психологические различия все же существуют [175 - 177].

Наряду с директорами, которые признают идею равных возможностей мужчин и женщин-директоров как общий принцип, вне зависимости от характера работы, материалы интервью позволяют выделить группу директоров, которые связывают способность успешно выполнять функции руководства мужчиной или женщиной со спецификой выполняемой работы: «Мой выбор руководителя, мужчины или женщины, зависел бы от тех функций, которые несет данный специалист, - считает генеральный директор хлебозавода, президент ассоциации хлебопромышленников Самарской области. - Каждый должен быть на своем месте. Например, техника. Как бы женщина ни была грамотна, но все равно она не технарь. Женщины должны быть в команде - у меня женщин 50% в команде. Но все они выполняют те задачи, которые получают у женщин лучше» [179].

Парадоксально, но сторонниц гендерного равенства при отборе кандидатов в свою команду среди женщин-директоров меньше, чем среди мужчин-директоров. Особенно последовательно такую позицию в своем интервью высказала архангельский директор Галина Симонян: «Женщина как директор лучше мужчины. Потому что женщина более реально относится к делу. Она прагматик. Мужчины более ленивы и осторожны». Подобная позиция разделяется почти третью опрошенных женщин-руководителей, хотя большинство из них все же не акцентирует пол руководителя. В то же время даже те, кто настаивает на гендерной нечувствительности, убеждены, что мужчины как руководители требуют больше управленческих усилий со стороны женщины-директора, чем женщины. Обращает на себя внимание тот факт, что более половины опрошенных женщин - директоров не чувствуют дискриминационного отношения к себе со стороны мужчин-директоров. Около трети из них убеждены в том, что принадлежность к своему полу не только не мешает, но даже помогает им в контактах с директорами мужчинами. Материалы исследования позволяют заключить, что среди директоров предприятий гораздо больше сто-

ронников гендерного равенства при отборе в свою команду и при последующей работе, чем это можно было априорно предположить [176-178]. В «мужских командах» женщины гораздо чаще занимают руководящие позиции, чем это принято считать. Одновременно исследование позволяет убедиться в том, что у мужчин - директоров достаточно последовательно представлена идея традиционных сфер, приемлемых для женского руководства, в результате чего женщины занимают в командах привычные, традиционно сложившиеся позиции. Весьма неожиданно, что женщины-директора признают меньшую «управляемость» мужчин-руководителей подразделений в команде в сравнении с женщинами. Видимо, последнее связано с тем, что все-таки осуществление директорской функции требует от женщины больших внутренних усилий, чем от мужчины, что делает ее более чувствительной к тем факторам, которые повышают сложность управления ситуацией.

Актуальность анализа особенностей совмещения работы и семьи женщинами-руководителями продиктована тем, что, в отличие от мужской модели, в которой требования работы и требования семейно-бытовой сферы предъявляются последовательно, в женской модели две роли осуществляются одновременно. Это провоцирует появление ролевых конфликтов и ролевой перегрузки [158, 159, 179].

Основным источником стресса для деловых женщин, как следует из работ американских исследователей, является «некачественное» исполнение ролей хозяйки и матери, несмотря на то, что члены семьи не воспринимают его как неудовлетворительное. Интеграция деловой и семейно-бытовой сфер у деловых женщин чаще происходит по «мужской» модели: они позволяют работе вторгаться в семейную сферу, тогда как у традиционно-ориентированных работающих женщин, наоборот, семья вторгается в рабочую сферу [19, 82, 132, 159].

Особенности совмещения работы с семейно-бытовой сферой у женщин среднего управленческого звена изучались при сопоставлении субъективной оценки самих женщин с оценками членов их семей [157-160]. Было обнаружено завышение женщинами своих стандартов в хозяйственной сфере, а также преувеличенное переживание чувства вины из-за эмоциональной вовлеченности в работу, недостаточности времени, уделяемого семье, вследствие сверхурочных работ. Брачные партнеры участниц исследования, в свою очередь,

отмечали, что в большинстве случаев даже не замечают обстоятельств, провоцирующих эти переживания у женщин. Это позволяет психологам, специально изучавшим этот вопрос, сделать вполне обоснованное предположение - женское чувство вины в подобной ситуации необоснованно, спровоцировано только завышенными стандартами, которыми руководствуются деловые женщины, как в работе, так и в семейно-бытовой сфере.

Анализ особенностей совмещения работы и семьи женщинами-руководителями, в сравнении с другими женщинами, занятыми разными типами работы, требующими разного уровня вовлеченности в дело, позволяет утверждать, что первые считают себя в наибольшей степени реализовавшимися в обеих сферах - семьи и работы. Результаты исследований А.Е. Чириковой на российской выборке подтвердили многие закономерности, отмеченные в работах зарубежных исследователей. Самый неожиданный вывод, ломающий привычные представления о женщине-руководителе, состоит в том, что, достигая высокого делового статуса, она не жертвует ради карьеры семьей. Именно среди «инновационных» женщин (в основном руководителей) высока доля лиц, состоящих в браке и имеющих детей [175]. У женщин других типов не происходит одновременного развития в обеих сферах: «вынужденно-активные» женщины в большей степени реализуются в семье, а «профессионально-активные» - в работе. Таким образом, у российских женщин-руководителей наблюдается более или менее гармоничное совмещение сфер работы и семьи, как на уровне установок, так и в реальной жизни. При этом они все же чуть выше оценивают степень своей реализованности в работе, чем в семье, хотя оценки достаточно высоки в обоих случаях.

Возникает вопрос - как удастся «сверхзагруженной» женщине - руководителю сохранять семейные отношения без ущерба для работы? Если проанализировать исследования зарубежных авторов, то их интерпретации решения этой проблемы могут быть описаны моделью «минимизации ролей». В этой парадигме женщины идут на отказ от каких-либо ролей (например, сознательная бездетность) или на совмещение ролей при соответствующей организации бизнеса (например, семейный бизнес). Интересно то, что и российские исследователи склонны согласиться с моделью минимизации ролей, когда речь идет о российских женщинах, однако без учета достигнутого ими иерархического статуса [158-160, 179, 180].

Чаще всего российские женщины развивают в деловой сфере стратегии суперженщины и управления временем, в семейно-бытовой - отсекающие дополнительные обязанности и управления временем. Наименее охотно женщины идут на снижение своих стандартов. Однако преобладание тех или иных стратегий зависит от типа исследуемых женщин. Женщины инновационного типа, глубже вовлеченные в деловую активность, имеют более разработанные механизмы преодоления ролевой перегрузки. Наиболее рациональную, по утверждению западных исследователей, стратегию планирования инновационные женщины применяют чаще других [159, 180].

Исследования Г. Турецкой позволяют утверждать, что семья, связанные с ней хозяйственные заботы, межличностные отношения внутри родственного круга ограничивают деловую активность женщин разных типов в равно малой степени. Наоборот, семья и личная жизнь способствуют развитию деловой активности, обеспечивая компенсацию неизбежных в работе нагрузок, так называемые тылы, необходимость которых признают все женщины. При этом женщины - руководители проявили особую способность находить в семейно-бытовой сфере не ограничение, а стимул для работы.

Г. Турецкая относит их в своем исследовании к женщинами инновационного типа, в отличие от женщин с вынужденным или с профессиональным типом активности и реальную поддержку. Эта способность отличает их от представительниц других типов женской деловой активности [158-160].

Материалы интервью, представленные А.Е. Чириковой позволяют убедиться в том, что тяготы этого груза в большинстве случаев не сказываются столь негативно на семейных отношениях, как это принято думать. Более того, около половины респонденток убеждены в том, что позиция директора способствует гармонизации семейных отношений в том случае, если продвижение по карьерной лестнице согласовывается с семьей.

Нельзя сказать, что принятие семьей карьерного роста женщины происходит быстро и не сопровождается напряженностью в семейных отношениях, однако постепенно женщине удается переломить настроение внутри семьи и даже вызвать к себе уважение.

Проведенное А.Е. Чириковой исследование позволяет расширить и уточнить те модели приватной жизни и поведения, которые позволяют женщине - руководителю сочетать рабочие и семейные функции. Прежде всего,

обращает на себя внимание тот факт, что перечень стратегий, используемых женщиной в процессе семейной и деловой жизни, не ограничивается уже упоминавшимися четырьмя. Лишь небольшое число женщин-руководителей (около 20%) использовали скорее не стратегию суперженщины, а модель доминирующего лидерства в семье, неизменно подчеркивая вынужденность выбранной позиции и осознанное желание от нее отказаться. Эта стратегия могла касаться как отдельных сторон семейной жизни, так и всего ее пространства [160, 176, 179].

Можно предположить, что доминирующая позиция в семье свойственна тем женщинам, которые обладают исходно высоким потенциалом лидерства как некоторой характерологической чертой. Поэтому ведущая роль в семье - результат не директорской позиции, а, скорее всего, стремления реализовать лидерские качества и в этом пространстве жизни. Вполне возможно, что директорская позиция может служить гармонизации семейных отношений хотя бы потому, что позволяет реализовывать лидерские качества женщины вне семьи, способствуя тем самым снижению конкуренции за лидерство в семье.

По мнению А.Е. Чириковой, наиболее распространенной моделью поведения российских женщин-руководителей в семье стала стратегия снижения стандартов. Среднюю позицию по отношению к крайним стратегиям: суперженщины и снижения стандартов занимали модель отсекаания и модель планирования.

Также отчетливо выделилась еще одна важная стратегия - переключения, или модель разделенной ответственности. Ее реализация может происходить в том случае, если члены семьи добровольно соглашаются с принятием женщиной лидирующего положения на предприятии и компенсируют отсутствие у нее возможности заниматься семейными делами в полном объеме. В основе выделенной стратегии - попытка женщины расти по карьерной лестнице, получая добровольное согласие членов своей семьи на «продвижение» и осознание последними необходимости брать на себя существенную часть ее семейных функций. Такой семейный договор приводит иногда не к ухудшению семейных отношений, а к их улучшению.

Описанная модель разделенной ответственности может быть использована, как показывают данные интервью, только в том случае, если в семье сохраняются теплые эмоциональные отношения, существует взаимное приятие



членами семьи друг друга [160, 176, 179]. В случае более конфликтного характера отношений в семье, женщины-руководители вынуждены прибегать к модели прагматичной коррекции семейных отношений. Эта модель упоминалась нечасто, но она существует, и ее нельзя не принимать во внимание. Реализуя ее, женщина ставит в прямую экономическую зависимость поведение более слабых в данном плане членов семьи и таким образом заставляет их считаться с собой и своей работой. Несмотря на высокий потенциал конфликта подобных отношений, экономическая зависимость - не столь редкое явление в семье, как это можно предположить.

Не исчезает и традиционная модель семейных отношений, когда за женщиной, несмотря на занятие директорской позиции, сохраняются все ранее исполняемые семейные функции. Такая модель осуществляется достаточно редко и вызывает серьезную перегрузку женщины. К ее реализации женщина прибегает не только по настоянию мужа, но, прежде всего, из-за детей, которые хотят видеть в ней «настоящую маму», несмотря на ее занятость [19, 23, 137, 179].

Итак, роль женщины-руководителя в семье, как правило, скомпенсирована усилиями близких, что требует серьезной перестройки моделей семейного поведения. Легче процесс адаптации женщины-директора к изменившимся возможностям реализации себя в семье идет там, где существует «добровольный семейный договор» на занятие ею лидерской позиции. Несмотря на то, что женщине, как правило, приходится сужать круг своих семейных обязанностей, уровень уважения ее в семье не только не падает, но повышается. Наиболее страдающей стороной в этом случае остаются дети - дошкольники и младшие школьники, но и они со временем привыкают к такому положению дел.

Итак, анализируя исследования А.Е. Чириковой, Г. Турецкой, можно сделать вывод, что тезис о том, что занятие руководящей позиции женщиной на работе однозначно негативно влияет на ее семейную жизнь, не подтверждается. Хотя данный сценарий не исключается, можно говорить скорее о позитивном влиянии такой позиции на отношения в семье - она позволяет гармонизировать их в том случае, если существует взаимный договор о перераспределении обязанностей или есть члены семьи, которые могут помочь в выполнении семейных задач.

Анализ гендерных различий в менеджменте российских предприятий, проведенный в ходе описанного исследования, еще раз позволил убедиться в том, что эти различия, по разным причинам, нередко преувеличиваются. Материалы интервью и тестов, в которых приняли участие мужчины и женщины - директора, члены управленческих команд, рядовые работники, дают основание для утверждения, что успешный менеджмент не имеет половой специфики и определяется реальным социально-экономическим положением предприятия. Антикризисные стратегии мужчин и женщин-директоров практически не различаются между собой, однако женщины большее внимание отводят «фактору персонала», демонстрируя выраженные патерналистские ориентации по отношению к своим работникам. Отличия в стилях лидерства между мужчинами и женщинами проявляются, прежде всего, в бóльшей приверженности женщин-руководителей к комбинированным стратегиям, объединяющим различные модели лидерства, в сравнении с мужчинами, которые, как правило, остаются сторонниками определенной модели менеджмента и не смешивают ее с технологиями другого типа.

Исследование А.Е. Чириковой подтвердило, что работники предприятий вполне удовлетворены «женским менеджментом», в то время как члены управленческих команд оценивают эффективность женщины-руководителя не столь однозначно. Женщины - члены управленческих команд менее удовлетворены женским руководством, нежели мужчины-управленцы. Сами женщины-руководители имеют достаточно позитивную Я-концепцию, демонстрируя одновременно неудовлетворенность «мягкостью» своих технологий как менеджера. Персонал предприятий не оценивает женщину менеджера как менее волевого лидера и не согласен с тем, что женщина-руководитель отличается «психологической податливостью». Как мужчины, так и женщины-директора, согласно данным А.Е. Чириковой, полученным с помощью теста Блейка-Моутон, ориентированы, прежде всего, на задачу, а не на человека при решении управленческих задач и не демонстрируют в данном случае выраженных гендерных различий.

### 1.5. Выводы по первой главе

1. Одним из ведущих направлений психологии управления являются проблемы, связанные с содержанием управленческой деятельности и индивидуальной деятельностью руководителя. Фундаментальным принципом познания управленческой деятельности является сочетание анализа ее внешнего - объективированного содержания и внутреннего - имплицитного содержания. Следовательно, только синтез этих двух планов познания может обеспечить полное представление обо всем многообразии изучаемого предмета - управленческой деятельности. Эмпирическому изучению любых аспектов влияния личностных качеств руководителя на эффективность управленческой деятельности должны предшествовать психологический анализ управленческой деятельности и анализ исследований, предметом которых являются индивидуальные качества субъекта управленческой деятельности.

2. Для того чтобы выделить предмет психологии управленческой деятельности из общеуправленческой и организационной проблематики, и в то же время учесть объективные связи между ними, необходимо обратиться к психологическому содержанию понятия деятельность. Предметом психологического изучения деятельности выступают психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют ее в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется. Анализ деятельности предполагает два основных плана характеристики - внешний - предметно-действенный и внутренний - психологический, как описание процессов и механизмов психической регуляции деятельности, ее структуры и содержания операционных средств ее реализации.

3. С точки зрения эффективного руководства вопрос о влиянии личностных качеств на процесс управления наиболее специфичен деятельности руководителя, в большой мере отражая ее своеобразие. Анализ личности с точки зрения персонологии дает возможность увидеть определенные достоинства и недостатки человеческого поведения, которые, в конечном итоге, будут способствовать или препятствовать успешной самореализации индивидуума в социуме, межличностных коммуникациях, управленческой деятельности. Теоретический анализ проблемы личности позволяет выделить некоторые осо-

бенности, благодаря которым человек (например, осуществляя деятельность в сфере управления) будет успешен или неуспешен. На наш взгляд *диспозициональное, научающе-бихевиоральное, социально-когнитивное* и *когнитивное* направления в теории личности в бóльшей степени согласуются с изучением влияния личностных качеств на процесс руководства в теории управления. Данные исследования можно соотнести также с такими парадигмами теории управления, как «Теории лидерских качеств» (Р. Стогдилл, Р. Манн; У. Беннис), «Теория лидерских стилей» К. Левина, «Концепция атрибутивного лидерства» (причинно-следственный подход к изучению лидерства), «Концепции ситуационного лидерства» (модели ситуационного лидерства Ф. Фидлера; П. Херсея, К. Бланшарда; модель Стинсона - Джонсона; ситуационная модель принятия решения Врума - Йеттона – Яго). Теоретический анализ персонологических исследований и некоторых парадигм науки управления дополняет обширное поле изысканий деятельностного измерения в теории управления и позволяет выделить некоторые особенности личности, благодаря которым человек успешно, либо неуспешно будет осуществлять деятельность в сфере управления.

4. Проблема деятельностного измерения личности широко представлена в управленческой деятельности и пронизывает все иные компоненты и этапы управленческой деятельности. Соответственно, исследование этих закономерностей должно рассматриваться в качестве одного из главных направлений разработки проблемы личностных качеств как детерминант эффективности управленческой деятельности. В работе обосновано изучение личностных качеств как профессионально-важных, так и профессионально-негативных не по деятельностно-феноменологическому, а по структурно-личностному критерию. Это связано с тем, что в исследованиях аналитического типа исходно принимается установка на «максимально глубокий» и детализированный анализ ПВК. Однако чем детальнее анализ и конкретнее выявляемые качества, тем слабее и неоднозначнее связь каждого из них с эффективностью деятельности. Преимущества структурного подхода заключаются в том, что в качестве внешних критериев валидации свойств и их структуры используются итоговые, результативные параметры деятельности, а также процессуальные критерии.

5. Анализируя деятельностное измерение личностных качеств руководителя, необходимо помнить, что помимо профессионально – важных качеств, позволяющих осуществлять управленческую деятельность эффективно, существуют и профессионально-нейтральные – не играющие существенной роли в осуществлении эффективной управленческой деятельности, и характеристики-противопоказания к управленческой деятельности, до недавнего времени обозначавшиеся как анти-ПВК. Данная системная организация качеств как характеристики-противопоказания к управленческой деятельности - сложный конструкт в плане выявления и изучения. В определенных видах управленческой деятельности высокий уровень выраженности отдельных ПВК трансформируется в негативные качества, вредные в ситуации управления, то есть существует закономерность: чем сильнее выражено ПВК руководителя, тем больше вероятность его перехода в анти-ПВК. Однако, на наш взгляд, термин анти-ПВК следует заменить иным – профессионально-негативные качества (ПНК), более точно характеризующим данную категорию в управленческой деятельности. Таким образом, перечень личностных качеств, используемых в системе руководства, может быть представлен некоторым континуумом: профессионально-важные, профессионально-нейтральные и профессионально-негативные качества. При этом полярные значения (профессионально-важные и профессионально-негативные), как уже говорилось выше, инвариантны. Они могут менять знак в зависимости от конкретной управленческой ситуации, либо при усилении какого-то из них. Если ПВК имеют структурную организацию, логично предположить, что психологические характеристики субъекта деятельности, определяемые как ПНК, так же имеют структурную организацию. Наличие у руководителя высокоинтегрированной системы ПНК нежелательно из-за возникающих в связи с этим ошибок и снижения эффективности деятельности в целом.

6. Анализируя зарубежные исследования по вопросу влияния индивидуально-психологических и личностных характеристик мужчин и женщин-руководителей на эффективность деятельности, можно сделать вывод о том, что большинство из них не обнаруживает различий между мужчинами и женщинами в эффективности руководства, но выявляет ситуационную специфику его проявлений - в одних ситуациях и ролях более эффективны мужчины, в других - женщины. Традиционный взгляд состоит в том, что женщины выби-

рают ориентированное на отношения руководство, поскольку по природе более эмоциональны, а мужчины демонстрируют ориентацию на задачу, т.к. чаще характеризуются настойчивостью и целеустремленностью. Российские психологи предполагают, что соответствующие качества не взаимоисключают друг друга, и приписывание преобладания той или иной ориентации в стратегии руководства только одному полу неправомерно: оно обуславливается личностными особенностями или ситуационным запросом, а совсем не половыми характеристиками. Представленные в работе исследования А.Е. Чириковой и Г. Турецкой позволяют убедиться в том, что различия в индивидуально-психологических и личностных характеристиках мужчин и женщин-руководителей, влияющие на эффективность деятельности, по разным причинам, нередко безосновательны. Материалы интервью и тестов дают основание для утверждения, что успешный менеджмент не имеет половой специфики и определяется реальным социально-экономическим положением предприятия. Однако существует определенное своеобразие в осуществлении руководства мужчинами и женщинами руководителями. Оно проявляется, прежде всего, в бóльшей приверженности женщин-руководителей к комбинированным стратегиям, объединяющим различные модели лидерства, в сравнении с мужчинами, которые, как правило, остаются сторонниками определенной модели менеджмента и не смешивают ее с технологиями другого типа.

## ГЛАВА II. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основная цель данной главы заключается в характеристике общей процедуры исследования, тех методов и методик, которые использовались при его проведении, а также при обработке и интерпретации полученных в нем результатов. Предварительно необходимо, на наш взгляд, остановиться на некоторых аспектах организации исследования, носящих не собственно методический, а более общий – методологический характер. Они конкретизируют по отношению к методам и организации процедуры исследования те теоретические положения, которые были рассмотрены в I-ой главе. Поэтому они необходимы для того, чтобы перейти от теоретических предпосылок исследования к определению методов его осуществления, а также обработки и интерпретации результатов. Подчеркнем, что все они основаны на общепринятых в методологии психологических исследований положениях и конкретизируют их по отношению к данной работе [62, 65, 97, 100, 120, 131, 183].

Первое из них связано с общим подходом, к пониманию и выделению самих личностных качеств, выступающих детерминантами эффективности управленческой деятельности, принятым в качестве «рабочего» в данном исследовании. Как отмечалось в I-ой главе, анализ особенностей проблемы субъектных детерминант управленческой деятельности показывает, что в ее развитии и современном состоянии проявляется общая логика научного познания. Это - наличие в нем преимущественно аналитического и преимущественно системного способов изучения, их последовательная смена. По отношению к иным видам и типам деятельности необходимость такого перехода осознана и частично реализована [62, 64, 65]. В данных исследованиях приняты продуктивные попытки раскрытия совокупности профессионально-важных качеств как целостных, системных образований. Эта общая логика и полученные в соответствии с ней результаты должны служить ориентирами и для дальнейшего изучения проблемы субъектной детерминации управленческой деятельности. Это тем более необходимо, что в рамках каждого из рассмотренных выше направлений к настоящему времени сложились внутренние предпосылки для подобной переориентации исследований.

Действительно, доминировавший длительное время в исследованиях управленческой деятельности аналитический способ изучения ее профессионально-важных качеств необходим и продуктивен. Он позволяет установить частные зависимости этой деятельности от меры выраженности различных индивидуальных качеств и выявить наиболее значимые из них в плане ее обеспечения. Вместе с тем, сама «идеология» такого подхода обуславливает его принципиальную ограниченность, заставляет рассматривать его как, хотя и необходимый, но недостаточный в плане общего решения данной проблемы. Он отражает лишь один из аспектов комплексной и многомерной детерминации управленческой деятельности со стороны системы субъектных детерминант - ее аналитический уровень, ее обусловленность именно отдельными свойствами субъекта [65]. Вместе с тем, в реальности эти свойства проявляются и действуют по необходимости целостно, как единая структура. Причем, эффекты и механизмы их структурного воздействия, как показано в отношении иных видов деятельности, могут быть не только не слабее, но и сильнее, чем эффекты влияния со стороны отдельных качеств. Кроме того, аналитический способ исследования, по выражению А.В. Карпова «является абстракцией и следствием изначального упрощения естественной организации системы индивидуальных качеств» [62, 65]. Не случайно, что, чем «глубже» проводимый анализ и чем к более концептуально определенным качествам он приводит, тем слабее и неоднозначнее становится их связь с параметрами деятельности. Следовательно, такой способ исследования должен быть дополнен способом, позволяющим вскрыть закономерности и механизмы синтеза отдельных, выявленных ранее, качеств и изучить структурные эффекты детерминации ими управленческой деятельности. Встает задача исследования механизмов интеграции отдельных свойств субъекта и раскрытия эффектов их структурного влияния на параметры управленческой деятельности. К аналогичному выводу приводит и рассмотрение другой, рассмотренной выше, проблемы. Дело в том, что в ходе анализа могут устанавливаться качества достаточно высокой меры обобщенности, комплексности (хотя за это приходится «платить» концептуальной неопределенностью выделяемых качеств). Это качества, которые, уже сами по себе, являются подчеркнуто синтетическими. Несмотря на их концептуальную неопределенность, результаты анализа становятся более содержательными и практически валидными [62, 64, 65, 68]. Однако и здесь



проявляется все та же необходимость дополнения аналитического способа структурным. Дело в том, что в силу своей обобщенности и комплексности, выделяемые при таком подходе качества являются системными образованиями. Следовательно, для того, чтобы уяснить их природу, наполнить их психологическим содержанием и придать им концептуальную определенность, необходимо также выявить их структуру. Можно видеть, что и в этом плане встает все та же задача - задача раскрытия закономерностей структурной, интегральной организации выделяемых в ходе анализа управленческой деятельности индивидуальных качеств высокой степени обобщенности [65].

В связи с этим, данное исследование структур личностных качеств руководителей, дифференцированных по признаку пола, будет осуществляться в рамках системного подхода. Учитывая тот факт, что различия систем личностных качеств мужчин и женщин-руководителей действительно существуют, необходимо указать, что они имеют место на уровне структур личности. В силу этого данные различия - могут быть обнаружены при условии дополнения традиционной методологии исследования (аналитической) новым подходом - структурным (системным).

Преимущества данного подхода очевидны. Он позволяет дать комплексную характеристику личности с учетом всех компонентов данной системы и характера взаимосвязей между ними, а также с учетом функционирования и развития данной системы. Именно проявление данной системы личностных особенностей в управленческой деятельности представляет для нас особый интерес. Анализ личности руководителя (мужчин и женщин) не может быть представлен определением уровня развития отдельных качеств или в плане их аддитивной совокупности, необходимо предоставить анализ в плане определения закономерностей организации качеств в целостную систему. Особое значение данного подхода подчеркивали В.Д. Шадриков, А.В. Карпов, Ю.П. Поваренков, К.К. Платонов, [62-68, 119, 120, 183].

Поиск субъектных детерминант профессиональной пригодности руководителя определяется объективной ролью, которую они выполняют в организации деятельности руководителя. Однако разнообразные подходы в этой области научных изысканий до сих пор не дали ответа на вопрос, какими именно психологическими характеристиками обладает успешный руководитель. Перечни профессионально важных качеств руководителя включают разнообраз-

ные характеристики, которые подчас противоречат друг другу. В этой ситуации проще указать, каким не должен быть руководитель, чем перечислять, каким требованиям он должен соответствовать. Многообразие профессионально важных качеств обусловлено вариативностью видов управленческой деятельности и структурно-компенсаторными особенностями организации субъектных характеристик. В таком случае практика профессионального отбора должна опираться на оценку выраженности у руководителя тех психологических характеристик, которые могут являться противопоказаниями к управленческой деятельности. Однако до сих пор такой подход не реализуется, хотя именно исключение профессионально непригодных кандидатов на управленческие должности позволяет всем остальным претендентам реализовать свою деятельность на основе индивидуального стиля, обусловленного симптомокомплексом личностных и иных индивидуально-психологических черт. Для исследования данной проблематики необходимо создать инструментарий, направленный на диагностику конструкторов профессионально-важных и профессионально негативных качеств личности по структурно-личностному критерию.

Основанием для типологизации должны выступать только специфические характеристики, т.е. такие характеристики изучаемого явления, в которых будут отражены существенные черты, отличающие его от явлений аналогичного класса. В качестве теоретической базы для поиска индивидуально-психологических характеристик процесса управленческой деятельности выступили монографии, освещающие проблемы психологического исследования личности в процессе управления [48, 50, 62, 64, 65, 68, 69, 74, 76-81, 107, 115, 120, 121, 138, 147, 162, 166, 169, 182-184, 186]. В данных работах анализируются специфические черты личности, к которым в первую очередь относится синтезированность его содержания.

Следующее положение связано с использованием в работе *математико-статистических методов*. Они необходимы для обеспечения точности, надежности и достоверности результатов. Одним из них, используемых в данном исследовании, является метод корреляционного анализа [143]. Он рассматривается как один из основных именно для структурного типа исследований. Использование данного метода распространено очень широко, так как он позволяет выявить ту или иную взаимосвязь переменных, определить наличие

закономерных соотношений между ними. Однако он имеет ряд ограничений. Одним из них является то, что сам по себе факт корреляционной связи не позволяет утверждать, что одна из коррелируемых переменных является причиной изменений другой, а не имеет место действие какого-либо третьего фактора, являющегося причиной изменений их обеих. В связи с этим, представляется уместным дополнить данный метод другими, используемыми в структурно – психологическом анализе. В него входят: вычисление индексов когерентности, дивергентности и организованности структур личности, построение структурограмм для отдельных групп испытуемых, анализ функциональной роли каждого качества (ведущие и базовые), а также использование метода экспресс- $\chi^2$  для определения степени гомогенности-гетерогенности матриц интеркорреляций и соответствующих им структурограмм личностных качеств. Проведение исследования с использованием данных математико-статистических методов способствует повышению достоверности результатов.

Все описанные выше основные и наиболее значимые для исследуемой в данной работе проблемы методологические аспекты были использованы в целях ее исследования – изучения специфики детерминации структуры личностных качеств на реализацию управленческой деятельности.

Таким образом, методологический анализ личности является основой для дальнейшего исследования ее структуры, деятельностного измерения в теории управления для более точного, углубленного и расширенного определения.

## **2.1. Организация процедуры исследования**

Процедура исследования определялась теми общими целями и задачами, которые были указаны в работе. Использование определенных методов предполагало сбор эмпирического материала, обработку и интерпретацию полученных данных.

В исследовании был использован достаточно широкий набор методов, который можно условно разделить на собственно психологические и методы статистической обработки данных.

Для выявления и сравнительного изучения структурной организации личностных черт, являющихся профессионально – важными и профессионально – негативными у мужчин и женщин-руководителей, и определения

различий между данными структурами, использовались: *метод экспертной оценки работы руководителя*. Данный метод, называемый также экспертным опросом, в общем виде представляет собой опрос специалистов, компетентных в какой-либо, нужной исследователю области. Опрос таких лиц называется экспертным, а установленные в его ходе суждения респондентов о свойствах изучаемого явления - экспертными оценками [39, 106].

Сущность метода экспертных оценок заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов. Получаемое в результате обработки обобщенное мнение экспертов принимается как решение проблемы. Комплексное использование интуиции (неосознанного мышления), логического мышления и количественных оценок с их формальной обработкой позволяет получить эффективное решение проблемы.

Характерными особенностями метода экспертных оценок как научного инструмента решения сложных неформализуемых проблем являются, во-первых, научно обоснованная организация проведения всех этапов экспертизы, обеспечивающая наибольшую эффективность работы на каждом из этапов, и, во-вторых, применение количественных методов, как при организации экспертизы, так и при оценке суждений экспертов и формальной групповой обработке результатов. Эти две особенности отличают метод экспертных оценок от обычной давно известной экспертизы, широко применяемой в различных сферах человеческой деятельности.

Рациональное использование информации, полученной от экспертов, возможно при условии образования ее в форму, удобную для дальнейшего анализа, направленного на подготовку и принятие решений.

При разработке, научно-технических прогнозов методика статистической обработки материалов предусматривает использование совокупности оценок относительной важности, сделанных экспертами по каждому из оцениваемых направлений научных исследований. Оценки важности выражаются в баллах и могут принимать значения от 0 до 1, от 0 до 10, от 0 до 100 и т.д.

Традиционно эффективность деятельности руководителя оценивают через эффективность деятельности всего руководимого им подразделения. Однако в результатах деятельности коллектива интегрируются вклады всех работников. Таким образом, результативный подход не может быть использован

в нашем исследовании. Анализ эффективности руководства через изучение текучести кадров, условий труда и других социально – экономических показателей также является неадекватным поставленной задаче. В связи с этим, нами были взяты такие интегральные характеристики деятельности руководителя, как: перспективность руководителя в плане профессионального роста; финансовая независимость (возможность самостоятельно распоряжаться финансами организации в пределах своих полномочий); психологический климат руководимого подразделения (умение создавать и поддерживать доброжелательную атмосферу, основанную на взаимопонимании и поддержке). Каждый параметр оценивался по 100% - ной шкале. В оценивании участвовало по пять экспертов на каждого руководителя (1 – вышестоящий руководитель, 2 – рядовых руководителей, 2 - подчиненных). Таким образом, было получено три оценки по трем показателям, каждая из которых представляет среднее арифметическое оценок пяти экспертов по данному параметру. В результате мы располагаем независимой информацией о деятельности руководителя, в отличие от данных на основе самооценочных суждений управляющего.

*Опросник Р. Кэттелла (16PF), форма А.* Выбор методики обусловлен тем, что данный опросник построен по принципу от целого к частному. Поэтому итоговый его результат представляет собой не набор личностных черт, а структуру личности [116, 124].

Методика позволяет относительно быстро получить информацию сразу о 16 индивидуальных особенностях, и одновременно направлена на диагностику действительно важных базовых личностных свойств, реально и сильно детерминирующих управленческую деятельность. Кроме этого, использование именно этой методики наиболее традиционно при изучении этого типа деятельности, что открывает возможности сравнения результатов данного исследования с результатами других исследований.

Результаты, получаемые с помощью данной методики, носят как качественный, так и количественный характер, что позволяет использовать методы математико-статистического анализа.

Опросник содержит 187 вопросов, каждый из которых предполагает выбор одного варианта из трех предложенных. Данные обрабатываются с помощью специального ключа: первоначальные «сырые» результаты переводятся

по таблице норм в стены. В результате получается определенный показатель по каждому из шестнадцати факторов-качеств:

Фактор А – «сдержанность – теплота»

Фактор В – «интеллект»

Фактор С – «эмоциональная неустойчивость – эмоциональная стабильность»

Фактор Е – «покорность – доминантность»

Фактор F – «серьезность – импульсивность»

Фактор G – «подверженность чувствам - высокая нормативность поведения»

Фактор H – «робость – смелость (склонность к риску)»

Фактор I – «стойкость – эмоциональная сензитивность»

Фактор L – «доверчивость – подозрительность»

Фактор M – «практичность - развитое воображение»

Фактор N – «наивность - проницательность»

Фактор O – «уверенность в себе – тревожность»

Фактор Q<sub>1</sub> – «консерватизм – радикализм»

Фактор Q<sub>2</sub> – «групповая зависимость - самоудовлетворенность»

Фактор Q<sub>3</sub> – «низкий самоконтроль – способность сдерживать тревожность»

Фактор Q<sub>4</sub> – «расслабленность – напряженность».

По результатам тестирования выстраивается определенный личностный профиль.

*Стандартизированный многофакторный метод исследования личности (СМИЛ) Л.Н. Собчик* представляет собой модификацию теста MMPI, созданного в 1942-49 гг. в целях профессионального отбора летчиков во время Второй мировой войны. Авторы - американские психологи И. Маккинли и С. Хатэуэй. Усовершенствованный вариант MMPI - тест СМИЛ нацелен на изучение личности [145]. Интерпретация профилей СМИЛ базируется на разработанной автором концепции личности, структурированной в виде теории ведущих тенденций. Согласно этой теории личность рассматривается как единство биологического, психологического и социального фактора. В сложной структуре характерологических свойств основными являются параллельно развивающиеся и взаимовлияющие друг на друга такие подструктуры, как

эмоции, мотивация, особенности интеллектуальной сферы и стиль межличностного поведения. Ведущие индивидуально-типологические тенденции пронизывают все уровни целостной личности и проявляются на всех уровнях ее развития. Именно этим обусловлена индивидуальная избирательность человека в выборе профессиональной деятельности, сферы интересов, круга общения и вида социальной активности. Методика раскрывает канву психологически понятных переживаний и свойств личности нормального человека, что способствует дифференцированному к нему подходу в процессе обучения, профессионального самоопределения, социальной адаптации.

В нашем исследовании методика использовалась непосредственно для выявления профессионально – негативных качеств личности, а, точнее – была выбрана 8-ая шкала «Индивидуалистичность». Высокие показатели по данной шкале характерны для акцентуации по шизоидному типу. Экспансивно - шизоидный тип отличается подчеркнутым нонконформизмом и противопоставлением окружению своих субъективных установок, взглядов и суждений, жесткостью и эгоцентризмом установок. Также выраженная акцентуация внутри шкалы «Индивидуалистичность» может проявиться по типу «сенситивный шизоид». Данный тип реагирования проявляется в сверхобидчивости, ригидности, болезненной самолюбии, «застревающим» на негативных переживаниях. Показатели 8-ой шкалы, расположенные выше 80 T, выявляют психопатические варианты шизоидного типа реагирования. Также может быть выявлен гипостенический вариант шизоидной акцентуации, относимый обычно к кругу тормозимых личностей [145]. Следует отметить, что по одному только профилю ММРІ (СМИЛ) судить о диагнозе трудно, так как профиль отражает в основном особенности эмоционального состояния и личностные свойства (или личностную деформацию) человека. Однако, высокие показатели по 8-й шкале в 60% случаев выявляют шизофренические или шизофреноподобные расстройства: склонность к выхолощенному рассуждательству (резонерству), маскирующему интеллектуальную несостоятельность, снижение уровня социальной адаптации и общей продуктивности, растерянность, отрыв от реальности, нарушения сна, явления дереализации-деперсонализации, нарушения восприятия. Опросник СМИЛ был использован в нашем исследовании для определения данной акцентуации как одного из видов деструктивных проявлений в деятельности руководителей.

Опросники в модифицированном виде делятся на мужской, женский и подростковый варианты, отличие которых отражается лишь в форме изложения некоторых утверждений. Ключи, с помощью которых подсчитываются сырые баллы по каждой шкале, коррекция сырых показателей для формирования профиля личности в стандартных показателях  $T$ , а также интерпретационная схема идентичны для всех форм опросника. Опросник к шкале 8 состоит из 78 вопросов, с которыми испытуемому предлагается согласиться или не согласиться. Для исследовательских целей в каждой шкале профиля СМИЛ предусмотрен свой ключ. Показатель каждой шкалы оценивается суммой значимых (учитываемых) ответов, отражающих не только согласие (ответ «Верно» - крестик над номером утверждения в регистрационном листе), но и отрицание (ответ «Неверно» - крестик под номером утверждения в соответствующей клеточке регистрационного листа). Полученные «сырые» баллы корректируются стандартными баллами  $T$  – стэнами, каждый из которых содержит 10  $T$  баллов и равняется среднеквадратичному отклонению от среднестатистической нормативной линии, представляющей собой на профильном листе 50  $T$ . Это эмпирически выявленная усредненная норма. Отклонения в пределах 2 среднеквадратичных отклонений ( $\sigma$ ) – 20  $T$  – как вверх, до 70  $T$ , так и вниз, до 30  $T$ , условно определено как разброс в рамках нормативного коридора. Показатели выше 70  $T$  и ниже 30  $T$  расцениваются как отклонение от нормы.

Текст опросника содержит следующие утверждения:

1. Моя повседневная жизнь полна событий, интересующих меня.
2. Временами мне в голову приходят такие нехорошие мысли, что о них лучше не рассказывать.
3. Я считаю, что жизнь ко мне беспощадна.
4. Мой отец - хороший человек.
5. Моя половая жизнь удовлетворительна.
6. Временами мне очень хотелось покинуть дом.
7. Временами у меня бывают приступы смеха или плача, которые я не могу контролировать.
8. Мне кажется, что нет такого человека, который понимал бы меня.
9. Я замечаю, что мне трудно стало сосредоточиться на определенной задаче или работе.
10. У меня бывали очень странные и необычные переживания.



11. Если бы люди не интриговали против меня, я бы добился гораздо большего.
12. У меня никогда не было неприятностей из-за моего поведения, связанного с половой жизнью.
13. В юности было время, когда я совершал мелкие кражи.
14. Я бы предпочел большую часть времени сидеть ничего не делая и мечтать.
15. У меня бывали такие периоды, тянувшиеся дни, недели или даже месяцы, когда я не мог ни за что взяться, так как не мог включиться в работу.
16. Раз в неделю или чаще меня без видимой причины неожиданно «обдает жаром».
17. Я предпочитаю проходить мимо своих школьных друзей или людей, которых я давно не видел, если они со мной не заговаривают первыми.
18. Я люблю (любил) своего отца.
19. Большую часть времени у меня подавленное настроение.
20. Временами я испытываю непреодолимую потребность причинить кому-нибудь вред или сделать что-нибудь неприличное.
21. У меня очень редко бывают мышечные судороги или подергивания (или не бывает совсем).
22. У меня нет оснований беспокоиться о том, что со мной будет.
23. Моя речь такая же, как всегда (не быстрее, не медленнее, без хрипоты и затруднений в произношении).
24. Я думаю, что против меня что-то замышляют.
25. У меня бывают такие состояния, когда я не осознаю, что делаю.
26. Я считаю, что меня часто незаслуженно наказывали.
27. Я стал хуже понимать содержание прочитанного.
28. С моим рассудком творится что-то неладное.
29. Моя мать - хорошая женщина.
30. С памятью у меня все благополучно.
31. Я обеспокоен некоторыми пунктами, связанными с половой жизнью.
32. Я боюсь сойти с ума.
33. Мои руки не стали неловкими.
34. У меня не было трудностей в сохранении равновесия при ходьбе.
35. У меня бывали приступы, во время которых я не управлял своими движениями и речью, но понимал, что происходит вокруг.

36. Я люблю посещать места, где никогда не бывал раньше.
37. Я считаю себя обреченным человеком.
38. Вся пища кажется мне одинаковой на вкус.
39. Мои родные обращаются со мной как с ребенком, а не как со взрослым.
40. Я люблю (любил) свою мать.
41. У меня бывают периоды такого сильного беспокойства, когда я не могу долго усидеть на одном месте.
42. Я часто вижу сны, о которых лучше умолчать.
43. У меня бывали такие состояния, когда мои действия были прерваны и я не понимал, что происходит вокруг.
44. Мне очень трудно начать какую бы то ни было работу.
45. Раз в неделю или чаще я становлюсь очень возбужденным.
46. У меня бывает онемение в некоторых участках кожи.
47. Я люблю детей.
48. Я редко замечаю у себя шум или звон в ушах.
49. Временами я испытываю ненависть к членам своей семьи, которых обычно люблю.
50. В моей жизни бывали случаи, когда я чувствовал, что кто-то заставляет меня действовать, гипнотизируя меня.
51. Я бы хотел избавиться от мыслей, связанных с половым вопросом, так как они меня беспокоят.
52. Жизнь для меня большую часть времени связана с напряжением.
53. Меня настолько волнуют некоторые темы, что я стараюсь не касаться их в разговоре.
54. Большую часть времени я чувствую себя одиноким, даже находясь среди людей.
55. Я получаю от окружающих столько сочувствия, сколько заслуживаю.
56. Я отказываюсь играть в некоторые игры из-за того, что неважно играю.
57. Мне кажется, что я схожусь с людьми так же легко, как и другие.
58. Мне неприятно быть среди людей.
59. Мне часто снятся сны на темы, связанные с половой жизнью.
60. Меня беспокоят мои денежные и служебные дела.
61. Я никогда ни в кого не был влюблен.
62. Я напуган тем, что совершил кое-кто из членов моей семьи.

63. У меня никогда не было параличей или необычной слабости в мышцах рук, ног или других частей тела.
64. Иногда у меня меняется или пропадает голос, даже если я не простужен.
65. Временами я ощущаю странные запахи.
66. Мне трудно сосредоточить мысли на чем-то одном.
67. Большую часть времени я желаю себе смерти.
68. Иногда я так хорошо слышу, что это мне мешает.
69. Окружающее мне часто кажется нереальным.
70. У меня бывали странные и необычные мысли.
71. Когда я остаюсь один, я слышу странные вещи.
72. Я боюсь некоторых предметов и людей, хотя знаю, что они мне не опасны.
73. Я боюсь пользоваться ножом или другими острыми предметами.
74. Иногда мне бывает приятно причинить зло тем, кого я люблю.
75. Мне труднее сосредоточиться, чем другим.
76. Почти каждый день случается что-нибудь пугающее меня.
77. Иногда мне было приятно, если мне причинял страдания человек, которого я люблю.
78. Люди говорят обо мне оскорбительные и пошлые вещи.

*Опросник по самооценке ригидности* (вопросник Р. Нигневицкого по Дж. Бренгельману). Данный диагностический инструментарий предполагает изучение личности по параметрам ригидности – гибкости [52, 53]. Следует отметить, что оценка испытуемых по указанным параметрам является одним из продуктивных путей исследования ригидности. Один из этих паттернов (гибкость) характеризуется свободой и стремлением к экспрессии, другой (ригидность) - осторожностью с оглядкой на мнения других. Психическую ригидность можно определить как трудность коррекции программы поведения в целом или ее отдельных элементов в связи с объективной необходимостью и разной степенью осознания и принятия этой необходимости. Психическая ригидность проявляет себя снижением адаптивных возможностей личности в связи с нарушением уровневых отношений в структуре действия. При нервнопсихической патологии и по мере ее углубления это снижение становится все более выраженным и труднее корригируемым.

Противоположное ригидности свойство чаще всего обозначается термином «гибкость». В многочисленных исследованиях [52, 53] они рас-

смаатриваются как полюсы континуума, как биполярный концепт. Как синонимы ригидности и (или) флексибельности употребляются такие термины, как: инертность, тугоподвижность, неповоротливость, стереотипия, персеверация, торпидность, вязкость, косность, фиксированность, фиксация, персистенция, догматизм, консерватизм, эгоцентризм, упрямство; подвижность, динамичность, лабильность, пластичность, эластичность, гибкость, вариативность, переключаемость, беглость, адаптивность и мн. др.

Психическая ригидность может быть представлена в структуре личности по-разному, что отражается в интенсивностных и пространственных характеристиках. Личность, структура которой в той или иной мере «поражена» психической ригидностью, реализует свои отношения со средой с помощью преимущественно ригидного действия как фиксированной формы поведения. Ригидное действие представляет собой акцентуацию с нарушенными межуровневыми отношениями при доминировании в его структуре либо неадекватного средства, либо неадекватной цели. Акциональный уровень такого действия снижен, о чем свидетельствует его неадаптивность. И это характерно, прежде всего, для ригидного типа личности. Тем самым ригидное действие выступает в качестве индикатора снижения уровня личности.

Следует отметить, что данная методика применялась не для определения патологического состояния «ригидность» (данный конструкт – многомерное и сложное понятие, его диагностика требует применения батареи методик и отдельного исследования). В нашей работе необходимо было выделить *тенденцию* к фиксированным формам поведения, некую *косность* в проявлении отдельных личностных характеристик, препятствующую адекватной реализации управленческой деятельности. Методика по самооценке ригидности использовалась непосредственно для выявления профессионально – негативных качеств личности.

Оценивалась степень проявления ригидности в первых двух частях вопросника (с 1 по 36 вопрос) по количеству «да» и «нет» ответов. В третьей (с 37 по 57 вопрос) – испытуемый должен был набрать не менее четырех баллов (каждый ответ оценивался в один балл), чтобы быть отнесенным к группе ригидных или флексибельных. Испытуемый получал оценку «ригидный», если отвечал положительно на вопросы 30, 31, 35, 36; в последнем – по сумме оценок всех пунктов.

Текст опросника содержит следующие утверждения:

1. Вы даже своим друзьям никогда не позволяете отвлекать вас от вашей работы (да, не позволяю).
2. Прежде чем отправиться путешествовать, вы всегда заблаговременно намечаете маршрут (цель) путешествия, который при необходимости меняете очень неохотно.
3. Творческая работа, а не праздность и удовлетворение будничным - является смыслом жизни человека.
4. Вы всегда предпочитаете знакомое, надежное и проверенное новому и неиспытанному.
5. Здравомыслящий человек всегда будет судить о поведении другого с точки зрения того, как бы он сам поступил в том или ином случае.
6. Вы всегда неохотно изменяете что-либо в своей жизни (работу, место жительства и т. п.).
7. Такие свойства, как сила воли, решительность, упорство и независимость необходимы и достаточны для того, чтобы добиться успеха в жизни.
8. Для успешного выполнения какой-либо работы человек должен сосредоточить все свое внимание на ней либо вообще ее не начинать.
9. Имеется только несколько фасонов и цветов одежды, которые вам по душе, и ничто не может заставить вас им изменить.
10. Вам очень не нравится, если кто-либо без предупреждения нарушает ваш покой (уединение и т. п.).
11. Вы никогда не идете на компромисс в отношении качества вещей и покупаете вещи солидные и прочные либо ничего не покупаете.
12. Наиболее значительные моменты вашей жизни связаны (были или будут предметом обсуждения) с людьми, которые пользуются особым авторитетом в одной с вами области деятельности.
13. После того как вы написали и отправили какое-либо важное письмо, вы часто мысленно возвращаетесь к нему.
14. Вообще вы безразличны к людям, но преданы одним (немногим близким) и испытываете сильные антипатии к другим.
15. Вы любите, чтобы для всего было свое место и чтобы все было на своем месте.
16. Вы находите, что вашему темпераменту соответствует только хорошо упо-

рядоченный образ жизни.

17. Вы всегда тщательно планируете и организовываете свою работу.
18. Вы обычно раздражены, если что-то неожиданно нарушает ваш режим.
19. Лучше умереть героем, чем жить трусом.
20. Сильный человек может справиться и с самыми трудными проблемами.
21. Вы сочувствуете человеку, который ни в чем неуверен и постоянно во всем сомневается.
22. Вы редко изменяете однажды принятое решение.
23. Вы достигли такого понимания жизни, которое позволяет вам проникать в суть любого явления.
24. Наше мышление было бы намного лучше, если бы мы забыли о существовании таких слов как возможно, «приблизительно» и «вероятно».
25. Большинство вопросов имеет, собственно, один правильный ответ.
26. Вы предъявляете высокие требования к себе и к другим.
27. Большинство тех споров и ссор, в которых вы принимаете участие, не являются принципиальными.
28. Вас до глубины души возмущает человек, который отказывается признать свою ошибку.
29. Ваша самая трудная борьба в жизни - это борьба с самим собой.
30. Быстро ли вас можно переубедить в чем-либо?
31. Когда вы заняты своей основной работой, то интересуетесь ли в то же время и работой своих товарищей?
32. Трудно ли вам переключаться с одного экзамена на другой?
33. Склонны ли вы довести до конца предыдущую работу, если предстоит другая, более интересная?
34. Трудно ли вам отказаться от привычек которые вам не по душе?
35. Легко ли вы переходите от одного дела к другому?
36. Можете ли вы быстро прервать начатое дело и тут же приступить к выполнению другого задания?
37. Я нередко оказываюсь последним (ей) из тех, кто отказывается от попытки выполнить какую-либо трудную или сложную работу.
38. Мне нравится работа, требующая внимания к деталям.
39. Я часто бываю так поглощен какой-либо работой, что ни на что больше не обращаю внимания.

40. Я не люблю менять свои планы на полпути.
41. Мне нравится иметь сильные привычки.
42. Я всегда настаиваю на своей точке зрения, даже если она противоречит мнению большинства.
43. Я считаю, что не трудно придерживаться установленного режима.
44. Я не люблю оказываться в новых и непривычных условиях.
45. Я предпочитаю прежде подумать, а потом делать, даже если предстоит выполнить самое простое дело.
46. Я считаю, что мой подход к той или иной проблеме обычно является наилучшим, даже если не всегда себя оправдывает уже в самом начале.
47. Я всегда методичен (систематичен в своей работе).
48. Я считаю, что разумнее делать что-либо привычным способом.
49. Я всегда довожу до конца начатое дело, даже если оно не очень важное.
50. Я часто ловлю себя на том, что много раз на день возвращаюсь к одной и той же мысли.
51. У меня есть рабочий или учебный режим, который я аккуратно выполняю.
52. Я обычно по несколько раз проверяю, закрыл(а) ли я дверь, выключил(а) ли свет, газ и т. п.
53. Мои личные вещи всегда находятся в определенном порядке.
54. Я постоянно слежу за своим внешним видом.
55. Я раздеваюсь и одеваюсь всегда в определенной последовательности.
56. Я считаю, что существует обычно только один наилучший путь решения большинства проблем.
57. Я считаю, что «живость» является очень важным свойством человека.

*Методика определения индивидуальной меры рефлексивности.*

Выбор данной методики обусловлен тем, что анализ рефлексии в контексте основной проблематики психологии управления вскрывает следующее важное обстоятельство. Рефлексивность руководителя является одним из главных факторов эффективности управленческой деятельности, причем рефлексивность и результативная сторона деятельности связаны отношениями оптимума [70, 71]. Таким образом, для эффективного управления необходим средний уровень развития данной способности. Именно на ней базируются межличностные отношения, достигается результативность любого контактного взаимодействия, а тем более - целенаправленного воздействия одного субъек-

екта на других. Также следует отметить, что рефлексивность, проявляясь в сознании человека в виде механизмов и норм произвольного контроля над процессами генерации информации, ее развития и функционирования, является важным фактором, регулирующим структуру личностных качеств индивидуума. Следовательно, применение данной методики правомерно для выявления профессионально – негативных качеств личности, а, точнее, определения роли рефлексивности в структуре ПНК. В нашем исследовании было выдвинуто гипотетическое предположение о том, что рефлексивность, являясь важным регулятивным механизмом в структуре личности, будет оказывать демпфирующее влияние на негативные качества. Это предположение было подтверждено.

Используемая нами методика разработана А.В. Карповым и В.В. Пономаревой. Текст опросника состоит из 27 утверждений, на каждый из которых в бланке ответов напротив номера вопроса испытуемым ставится цифра, соответствующая варианту его ответа: 1 – абсолютно неверно; 2 – неверно; 3 – скорее неверно; 4 не знаю; 5 – скорее верно; 6 – верно; 7 – совершенно верно. Из этих 27 утверждений 15 являются прямыми и 12 – обратными (то есть в методике применяется прием инверсии шкалы ответов). Результаты методики, равные или большие, чем 7 стенов, свидетельствуют о высокоразвитой рефлексивности. Результаты в диапазоне от 4 до 7 стенов являются индикаторами среднего уровня рефлексивности. Наконец, показатели, меньшие 4 стенов – это свидетельство низкого уровня развития рефлексивности [70].

Текст опросника содержит следующие утверждения:

1. Прочитав хорошую книгу, я всегда потом долго думаю о ней; хочется ее с кем-нибудь обсудить.
2. Когда меня вдруг неожиданно о чем-то спросят, я могу ответить первое, что пришло в голову.
3. Прежде чем снять трубку телефона, чтобы позвонить по делу, я обычно мысленно планирую предстоящий разговор.
4. Совершив какой-то промах, я долго потом не могу отвлечься от мыслей о нем.
5. Когда я размышляю над чем-то или беседую с другим человеком, мне бывает интересно вдруг вспомнить, что послужило началом цепочки мыслей.



6. Приступая к трудному заданию, я стараюсь не думать о предстоящих трудностях.
7. Главное для меня – представить конечную цель своей деятельности, а детали имеют второстепенное значение.
8. Бывает, что я не могу понять, почему кто-либо недоволен мною.
9. Я часто ставлю себя на место другого человека.
10. Для меня важно в деталях представлять себе ход предстоящей работы.
11. Мне было бы трудно написать серьезное письмо, если бы я заранее не составил план.
12. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач.
13. Я довольно легко принимаю решение относительно дорогой покупки.
14. Как правило, что-то задумав, я прокручиваю в голове свои замыслы, уточняя детали, рассматривая все варианты.
15. Я беспокоюсь о своем будущем.
16. Думаю, что во множестве ситуаций надо действовать быстро, руководствуясь первой пришедшей в голову мыслью.
17. Порой я принимаю необдуманные решения.
18. Закончив разговор, я, бывает, продолжаю вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения.
19. Если происходит конфликт, то, размышляя над тем, кто в нем виноват, я в первую очередь начинаю с себя.
20. Прежде чем принять решение, я всегда стараюсь все тщательно обдумать и взвесить.
21. У меня бывают конфликты от того, что я порой не могу предугадать, какого поведения ожидают от меня окружающие.
22. Бывает, что, обдумывая разговор с другим человеком, я как бы мысленно веду с ним диалог.
23. Я стараюсь не задумываться над тем, какие мысли и чувства вызывают в других людях мои слова и поступки.
24. Прежде чем сделать замечание другому человеку, я обязательно подумаю, в каких словах это лучше сделать, чтобы его не обидеть.
25. Решая трудную задачу, я думаю над ней даже тогда, когда занимаюсь другими делами.

26. Если я с кем-то ссорюсь, то в большинстве случаев не считаю себя виноватым.

27. Редко бывает так, что я жалею о сказанном.

Из этих 27 утверждений 15 являются прямыми (номера вопросов: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 20, 22, 24, 25); остальные 12 – обратные.

*Опросник Уровень Субъективного Контроля (УСК)* диагностирует общую и предметную интернальность-экстернальность опрашиваемого. Интернальность-экстернальность полярные характеристики конструкта, описываемого как «локус контроля». Данный конструкт был введен в психологическую практику Д. Роттером. Шкала локуса контроля была им сконструирована в контексте теории социального научения в середине 1960-х гг. [21]. К. Муздыбаев, определяя содержание данной гипотетической переменной, отмечает что, исследуя проблему ответственности, мы сталкиваемся с двумя противоположными стратегиями поведения [108]. Составляя планы, принимая решения, человек взвешивает, посильны ли эти цели ему самому или остается надеяться лишь на судьбу или случай. Один чувствует себя хозяином своей судьбы, а другой предпочитает «плыть по воле волн». Аналогично и ответственность заранее приписывается либо внешним силам, либо собственным способностям и стараниям. Кроме того, человека часто заботит также то, что уже случилось: кто ответственен за исход того или иного жизненно важного для него события – он сам или судьба, рок, случай либо иные, не поддающиеся контролю и управлению силы? Когда за подобными стратегиями личности проступает ее склонность видеть источник управления своей жизнью преимущественно во внешней среде либо в самом себе, тогда говорят либо об экстернальном, либо об интернальном локусе контроля [21].

Если человек большей частью принимает ответственность за события, происходящие в его жизни, на себя, объясняя их своим поведением, характером, способностями, то это показывает наличие у него внутреннего (интернального) контроля. Если же он имеет склонность приписывать ответственность за все происходящие внешним факторам, находя причины в других людях, в окружающей среде, в судьбе или в случае, то это свидетельствует о наличии у него внешнего (экстернального) контроля. По мнению Д. Роттера интернальность и экстернальность локуса контроля являются устойчивыми свойствами личности, сформированными в процессе ее социализации [171].

Относительно системы ПНК данная методика использовалась для выявления степени влияния интернальности как компенсаторного механизма на негативные качества личности в структуре управления. В работе было выдвинуто гипотетическое предположение, что интернальность (как и рефлексивность), являясь важным регулятивным механизмом в структуре личности, будет оказывать «смягчающее» влияние на негативные качества. Данное предположение было подтверждено.

Для диагностики интернальности-экстернальности использовался опросник уровня субъективного контроля, разработанный Е.Ф. Бажиным, Е.А. Голынкиной, А.М. Эткингом. Опросник измеряет индивидуальные особенности субъективного контроля над разнообразными жизненными ситуациями. Опросник состоит из 44 утверждений, с которыми испытуемому предлагается согласиться или не согласиться. Для исследовательских целей предусмотрен ответ по шестибальной шкале от  $-3$  до  $+3$ . С помощью УСК осуществляется измерение интернальности-экстернальности по 7 шкалам: шкала общей интернальности, шкала интернальности в области достижений, шкала интернальности в области неудач, шкала интернальности в семейных отношениях, шкала интернальности в области производственных отношений, шкала интернальности в области межличностных отношений и шкала интернальности в отношении здоровья и болезни. В качестве меры конструктивной валидности использовались показатели шкалы общей интернальности (Ио) включающей все 44 пункта опросника. Баллы, полученные испытуемыми при измерении общей интернальности могут размещаться в диапазоне от  $-132$  до  $+132$  [21].

Текст опросника содержит следующие утверждения:

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
2. Большинство разводов происходит из-за того, что люди не захотели приспособиться друг к другу.
3. Болезнь – это дело случая, если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.
4. Люди оказываются слишком одинокими оттого, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.

6. Бесплезно предпринимать усилия, для того чтобы завоевать симпатию других людей.
7. Внешние обстоятельства – родители и благосостояние – влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.
8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.
9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролируются действия подчиненных, а не полагаются на их самостоятельность.
10. Мои отметки в школе часто зависели от случайных обстоятельств (например, настроения учителя), чем от моих собственных усилий.
11. Когда я строю планы, то я, в общем, верю, что я могу их осуществить.
12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.
13. Думаю, что правильный образ жизни может помочь больше здоровью, чем врачи и лекарства.
14. Если люди не подходят друг другу, то, как бы они не старались наладить семейную жизнь, все равно не смогут.
15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.
16. Дети вырастут такими, какими их воспитали родители.
17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.
18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому, что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.
20. В семейных конфликтах я часто чувствую вину за собой, а не за противоположной стороной.
21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.
22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.
23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.
24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.

25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны люди, которые в ней работают.
26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.
27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.
28. На подрастающее поколение влияет так много различных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.
29. То, что со мной случается – это дело моих собственных рук.
30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.
31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявил достаточного усилия.
32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу.
33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, чем я сам.
34. Ребенка можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.
35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.
36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая и везения.
37. Я чувствую, что от меня больше чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.
38. Мне всегда трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.
39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других или на судьбу.
40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, не смотря на все его старания.
41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.
42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом самих себя.

43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.
44. Большинство неудач в моей жизни произошли от неумения, незнания или лени и мало зависели от везения или невезения.

Итак, на наш взгляд, отобранные для исследования методики позволяют выявить и сравнительно изучить структурную организацию личностных черт являющихся профессионально-важными, либо профессионально - негативными у мужчин и женщин-руководителей. Так, методика Р. Кэттелла (16PF), форма А. позволяет получить информацию сразу о 16 индивидуальных особенностях, и одновременно направлена на диагностику действительно важных базовых личностных свойств, реально и сильно детерминирующих управленческую деятельность. В связи с этим является целесообразным применять ее как для выявления профессионально – важных, так и профессионально – негативных качеств в структуре личности. Методика СМИЛ (Л.Н. Собчик), шкала «Индивидуалистичность» позволяет выявить акцентуации шизоидного типа реагирования, как одного из видов деструктивных проявлений в деятельности руководителей. Методика по самооценке ригидности (Р. Нигневицкого) также позволяет выявить крайние показатели данного качества, в ситуации управления являющегося нежелательными. Наконец методики диагностирования общего уровня рефлексивности (Карпов А.В., Пономарева В.В) и УСК (Е.Ф. Бажин, Е.А. Голынкина, А.М. Эткинд) позволяют выявить такие важные регулятивные механизмы в структуре личности (рефлексивность и интернальность), которые, гипотетически, должны оказывать компенсаторное влияние на деструктивные качества в деятельности руководителей.

Таким образом, можно сказать, что данные методики (и диагностируемые ими качества) соотносятся со структурным (системным) подходом и позволяют осуществить анализ личности руководителя (мужчин и женщин) в плане определения закономерностей организации качеств в целостную систему. Следовательно, они являются репрезентативными в плане исследования системы личностных и индивидуально - психологических качеств руководителей, а их выбор адекватен общим задачам данной работы.

## 2.2. Методы обработки и интерпретации результатов

В качестве методов обработки и интерпретации результатов были использованы традиционные математико - статистические методы, соотносящиеся с основными задачами данной работы.

1. Коэффициент ранговой корреляции  $r_s$  Спирмена. Метод ранговой корреляции Спирмена позволяет определить тесноту (силу) и направление корреляционной связи между двумя признаками или двумя профилями (иерархиями) признаков.

Для подсчета ранговой корреляции необходимо располагать двумя рядами значений, которые могут быть проранжированы. Вначале показатели ранжируются отдельно по каждому из признаков. Как правило, меньшему значению признака начисляется меньший ранг. Значимость полученного коэффициента корреляции определяется по количеству ранжированных значений  $N$ . Если абсолютная величина  $r_s$  достигает критического значения или превышает его, корреляция достоверна [143].

Для статистического решения о принятии или отклонении  $H_0$  обычно устанавливают  $\alpha = 0,05$ , а для большого объема наблюдений (100 и более)  $\alpha = 0,01$ . Если  $p \leq \alpha$ ,  $H_0$  отклоняется и делается содержательный вывод, что обнаружена статистически достоверная (значимая) связь между изучаемыми переменными (положительная или отрицательная – в зависимости от знака корреляции). Когда  $p > \alpha$ ,  $H_0$  не отклоняется, содержательный вывод ограничен констатацией, что связь (статистически достоверная) не обнаружена. Если связь не обнаружена, но есть основания полагать, что связь на самом деле есть, следует проверить возможные причины недостоверности связи.

2. Определение достоверности различий по всем группам и параметрам предполагает подсчет эмпирического критерия Стьюдента ( $t$ ) для выборочных средних и сравнение с критическим значением [151]. Обычно  $t$ -статистика строится по следующему общему принципу: в числителе случайная величина с нулевым математическим ожиданием (при выполнении нулевой гипотезы), а в знаменателе - выборочное стандартное отклонение этой случайной величины, получаемое как квадратный корень из несмещенной оценки дисперсии. Нулевая гипотеза - линейная корреляционная связь между качественными признаками незначима - принимается, если  $\chi_{xy} < \chi_T$ . По-

казатель  $\chi_T$  можно установить по таблице критических значений коэффициентов линейной корреляции для разных уровней значимости.

Если условие выполняется, то гипотеза об отсутствии корреляционной связи принимается.

3. Метод вычисления матриц интеркорреляций. Как известно, метод корреляционного анализа может применяться в нескольких основных разновидностях. Например, возможно вычисления частных, отдельных корреляций между двумя какими-либо параметрами, что очень широко используется в психологических исследованиях. Он состоит в том, что осуществляется подсчет всего множества взаимных корреляций между некоторым комплексом переменных, изучаемых в исследовании. В частности, по отношению к нашей работе первый вариант заключается в подсчете корреляций степени развития того или иного личностного качества в двух выборках испытуемых (мужчин и женщин). Второй вариант состоит в том, чтобы определить взаимные корреляции (то есть *интеркорреляции*) между степенью развития самих личностных качеств. В этом случае, как известно, общий массив интеркорреляций представляется в форме матрицы интеркорреляций [59, 143].

4. Метод  $\chi^2$  для определения степени гомогенности-гетерогенности матриц интеркорреляций. Данный метод используется в двух основных вариантах – общестатистическом и адаптированным к решению задач собственно психологического характера. Первый вариант широко освещен в литературе [29, 39, 41, 141], в связи с чем, необходимо остановиться более подробно на втором из них. Он обозначается как метод *экспресс- $\chi^2$*  и его содержание заключается в следующем [64, 65, 67]. Прежде всего, необходимо иметь в виду, что весь массив интеркорреляций, представленных в матрицах, подразделяется на две группы – значимые в статистическом отношении и незначимые. Первые затем отображаются в форме структурограмм (коррелограмм), дающих наглядное представление всех значимо коррелирующих компонентов матрицы. В данном исследовании ими являлись некоторые выделенные нами качества личности. В связи с этим, обычно возникает наиболее частая задача, заключающаяся в определении того, являются ли две какие-либо матрицы (и, соответственно, структурограммы) однородными (гомогенными), или же они разнородны (гетерогенны)? Она решается, согласно методу экспресс- $\chi^2$  следующим образом.



Все компоненты матрицы (в нашем случае – отдельные качества личности) имеют разное число и разный уровень значимости корреляционных связей с другими компонентами матрицы. Чем больше это число и выше значимость связей, тем выше их роль в структуре всех компонентов (в нашем случае – в структуре личностных качеств). Эта роль в количественном выражении определяется через понятие структурного «веса» того или иного компонента матрицы, который является функцией от числа и значимости корреляционных связей [59, 65, 67]. Поэтому для каждого компонента матрицы (и, соответственно, структурограммы) определяются их структурные «веса». На основе этого все компоненты матрицы (и структурограммы) могут быть «выстроены» в определенную ранговую последовательность по степени убыванию их структурного «веса». Такая последовательность является четким и однозначным индикатором сравнительной роли, которую играют те или иные компоненты в их общей структуре. Кроме, того, она является и столь же четким выражением всей структуры, на основе которой она определена. В целом ряде работ справедливо указывается, что данная последовательность в значительной степени выступает эквивалентом этой структуры [62, 65, 67]. Поэтому для определения однородности каких-либо двух матрицы (и структурограмм) можно сопоставить, насколько связанными – подобными являются такие последовательности компонентов в них по значениям структурных «весов». Следовательно, задача сравнения матриц (и структурограмм) сводится тем самым к определению коэффициента корреляции между двумя ранговыми распределениями, представленными в последовательности «весов». Если между ними существует значимая положительная корреляция, то это свидетельствует о принципиальном подобии сравниваемых последовательностей и, следовательно, о гомогенности тех матриц (и структурограмм), на основе которых они построены. Если же, наоборот, обнаруживается незначимая корреляция (или значимая, но отрицательная корреляция), то это свидетельствует о том, что матрицы (и структурограммы, на основе которых они построены) являются гетерогенными. Также следует отметить, что, как следует из специально проведенных исследований, метод экспресс-  $\chi^2$  является более строгим, чем метод  $\chi^2$  в его исходном варианте [64, 65, 67]. Поэтому его применение не только оправданно, но и в еще большей степени способствует повышению надежности статистических выводов.

5. Метод определения индексов структурной организации. К ним относятся: индекс когерентности структуры (ИКС), индекс дивергентности (дифференцированности) структуры (ИДС) и индекс организованности структуры (ИОС) [64, 65]. Индекс когерентности структуры параметров определяется как функция числа положительных значимых связей в структуре и степени их значимости; индекс дивергентности структуры (ИДС) – как функция числа и значимости отрицательных связей в структуре; индекс организованности структуры (ИОС) – как функция соотношения общего количества положительных и отрицательных связей, а также их значимости. При этом учитываются связи, значимые при  $p \leq 0,01$  и  $p \leq 0,05$ ; первым приписывается «весовой» коэффициент 3 балла, вторым – 2 балла. Связям, значимым при  $p \leq 0,1$  приписывается «весовой» коэффициент - 1 балл. В некоторых случаях значимость связей рассматривается более «детально». Тогда, связям, значимым при  $p \leq 0,01$  приписывается «весовой» коэффициент – 4 балла, связям, значимым при  $p \leq 0,05$  – 3 балла, связям, значимым при  $p \leq 0,1$  приписывается «весовой» коэффициент – 2 балла и, наконец, связям, значимым при  $p \leq 0,2$  приписывается «весовой» коэффициент - 1 балл. Полученные по всей структуре «веса» суммируются, что и дает значения указанных индексов. При этом следует учитывать, что, как подчеркивает А.В. Карпов, - «В тех направлениях психологических исследований, в которых наиболее широко используется метод матриц интеркорреляций индивидуальных качеств и последующего анализа построенных на их основе структурограмм, показано, что его необходимо рассматривать как иной, нежели аналитический, – как *структурный* способ изучения тех или иных психических явлений» [62, 65, 67]. Он позволяет выявить и охарактеризовать детерминацию какого-либо явления не только в плане его «аналитических», «единичных» связей с отдельными индивидуальными качествами, но и в плане его комплексной – структурной обусловленности их целостными подсистемами. В матрицах представлен исчерпывающий комплекс взаимосвязей исследуемых индивидуальных качеств, выраженных в количественных значениях коэффициентов корреляции между ними. Матрицы позволяют поэтому выявить взаимосвязанный комплекс тех или иных качеств и связей между ними (то есть их структуру) [59].

При интерпретации результатов, получаемых с помощью методов корреляционного анализа в целом и структурно-психологического анализа, осно-

ванного на определении отмеченных выше индексов организованности, в особенности, необходимо учитывать следующее. Они являются и общепринятыми, и исходными для интерпретации представленных ниже результатов.

Итак, все рассмотренные положения носят общепринятый характер, составляют важную часть методологии структурно-психологического анализа. Их, следовательно, необходимо учитывать при интерпретации полученных результатов.

### **2.3. Выводы по второй главе**

1. Совокупность различных направлений в изучении индивидуальных качеств субъекта управления формулируется как проблема «структуры личности руководителя». Конечная цель ее разработки состоит в определении набора личностных качеств, которые обеспечивают эффективную реализацию управленческой деятельности. При этом становится актуальным вопрос об организации и структурировании личностных качеств. Поиск субъектных детерминант профессиональной пригодности руководителя определяется объективной ролью, которую они выполняют в организации деятельности руководителя. В настоящее время задачи исследования структур личностных качеств руководителя решаются в рамках системного подхода. Учитывая тот факт, что различия систем личностных качеств мужчин и женщин-руководителей действительно существуют, необходимо указать, что они имеют место на уровне структур личности. В силу этого данные различия - могут быть обнаружены лишь при условии дополнения традиционной аналитической методологии исследования новым структурным (системным) подходом.

2. Методологический анализ личности является основой для дальнейшего исследования ее структуры, деятельностного измерения в теории управления для более точного, углубленного и расширенного определения. В связи с этим подобранные для исследования методики позволили выявить и сравнительно изучить структурную организацию личностных черт являющихся профессионально-важными, либо профессионально - негативными у мужчин и женщин-руководителей. Таким образом, можно сказать, что данные методики (и диагностируемые ими качества) соотносятся со структурным (системным) подходом и позволяют осуществить анализ личности руководителя

(мужчин и женщин) в плане определения закономерностей организации качеств в целостную систему.

3. При обработке и интерпретации результатов необходимо использовать две основные группы методов. Первая включает традиционные и широко используемые математико-статистические методы. Вторая - методы структурно-психологического анализа – такие, как вычисление и анализ матриц интеркорреляций, построение структурограмм (коррелограмм) значимо коррелирующих параметров, их последующий анализ, определение индексов структурной организации получаемых коррелограмм, их сопоставление на предмет гомогенности-гетерогенности по критерию  $\chi^2$  и др. При условии сочетания этих двух групп методов возможно решение основной задачи данного исследования – выявление системы личностных качеств мужчин и женщин – руководителей, дифференцированных по степени эффективности управленческой деятельности.

## **ГЛАВА III. ИЗУЧЕНИЕ СПЕЦИФИКИ СТРУКТУР ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ МУЖЧИН И ЖЕНЩИН В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

### **3.1. Особенности структур личностных качеств мужчин и женщин – руководителей с разной степенью эффективности**

В соответствии с основными целями и задачами данной работы, а также общей процедурой исследования на его первом этапе изучалось влияние системы личностных качеств мужчин и женщин - руководителей на эффективность деятельности (определение так называемой системы ПВК). В основу исследования была положена основная гипотеза, вытекающая из результатов теоретического анализа и заключающаяся в том, что существует закономерная связь между мерой выраженности и структурным содержанием профессионально - важных качеств личности и параметрами управленческой деятельности у руководителей, дифференцированных по признаку пола. При этом основная гипотеза была дополнена частной, согласно которой существенные различия систем личностных качеств мужчин и женщин-руководителей, способствующих эффективному осуществлению управленческой деятельности (ПВК) действительно существуют, но они имеют место на уровне их структур. Следовательно, (как уже указывалось выше) эти различия - могут быть обнаружены лишь при условии дополнения традиционной методологии исследования (аналитической) новым подходом - структурным (системным). Преимущества данного подхода очевидны. Он позволяет дать комплексную характеристику личности с учетом всех компонентов данной системы и характера взаимосвязей между ними, а также с учетом функционирования и развития данной системы. Именно проявление данной системы личностных особенностей в управленческой деятельности представляет для нас особый интерес. Анализ личности руководителя (мужчин и женщин) не может быть представлен определением уровня развития отдельных качеств или в плане их аддитивной совокупности, необходимо предоставить его (анализ) в плане определения закономерностей организации качеств в целостную систему [62-68, 119, 120, 183].

Для организации исследования необходимо было решить ряд более частных задач, к которым относятся следующие: формирование выборки испытуемых; диагностика изучаемых психологических факторов (личностных качеств), статистическая обработка данных исследования; их статистический и структурно-психологический анализ, а также последующая интерпретация. Таким образом, объектом исследования выступили личностные качества мужчин и женщин - руководителей. Предметом исследования является взаимосвязь между личностными качествами руководителей, дифференцированными по признаку пола и степени эффективности управленческой деятельности, а также закономерности, которыми они характеризуется.

В ходе данного исследования была использована методика опросного типа Р. Кэттелла (16PF), форма А. (его подробная характеристика дана в параграфе 2.1) и метод экспертного оценивания. Данный метод позволил сформировать две выборки руководителей (мужчин и женщин) с наиболее высокими показателями эффективности управленческой деятельности. Поскольку индивиды, вошедшие в эти выборки по критерию профессиональной успешности, могут быть отнесены к так называемым «эффективным менеджерам», то именно у них «управленческие личностные качества» (а также их структуры), на наш взгляд, должны быть представлены наиболее ярко и полно. В силу этого дальнейшее исследование проводилось на базе указанных групп.

Выборка составила 150 руководителей (75 мужчин и 75 женщин) представляющих разные предприятия и учреждения города Ярославля, Москвы. Респонденты были дифференцированы по признаку пола, остальные характеристики (род деятельности, уровень управления и т.д.) были максимально разнообразны, однако обе выборки были эквивалентны друг другу по социально-экономическим и профессиональным критериям. Стаж руководящей работы испытуемых составил в среднем 10 лет.

В ходе обработки и интерпретации данных, полученных после проведения перечисленных методик, наряду с традиционными математическими методами обработки, в качестве основного использовался также и метод структурно-психологического анализа. Он включает такие – охарактеризованные выше способы обработки данных, как вычисление индексов когерентности, дивергентности и организованности структур личности, построение структурограмм для отдельных групп испытуемых, анализ функциональной роли ка-

ждого качества (ведущие и базовые), а также использование метода экспресс- $\chi^2$  для определения степени гомогенности-гетерогенности матриц интеркорреляций и соответствующих им структурограмм личностных качеств.

Исходя из логики исследования, работа по изучению системы личностных качеств мужчин и женщин - руководителей и определению влияния личностных конструктов на эффективность деятельности осуществлялась в несколько этапов. На первом этапе были отобраны две выборки «успешных» руководителей мужчин и женщин с помощью объективных данных об эффективности их управленческой деятельности (как указывалось выше, эффективность руководителей определялась посредством метода экспертной оценки). На втором этапе данные группы прошли психодиагностическое обследование с целью определения уровневых характеристик основных личностных качеств. На третьем этапе полученные экспериментальные и эмпирические данные обрабатывались и интерпретировались с помощью анализа матриц интеркорреляций и структурограмм (коррелограмм) личностных качеств.

Интерпретация полученных результатов проводилась на двух уровнях: аналитическом и структурном. При интерпретации на аналитическом уровне подсчитывались и подвергались анализу средние и стандартные отклонения по шкалам 16-РФ для каждой подгруппы испытуемых. Сопоставление обобщающих профилей мужчин и женщин - руководителей показало, что систематических и значимых различий между личностными качествами, взятыми в их совокупности, не обнаружено (см. табл.1).

Достоверные различия на 5 % уровне обнаружены лишь в отношении факторов: С («сила Я», эмоциональная устойчивость), F (импульсивность), I (эмоциональная сензитивность), М (воображение), N (проницательность), Q<sub>4</sub> (свободно плавающая тревожность). Эти данные указывают на то, что мужчинам – руководителям присущи эмоциональная стабильность и зрелость, уверенность в себе, прагматичность, серьезное отношение к делам; благодаря развитым творческим способностям они могут принимать неожиданные и оригинальные решения, однако повышенная импульсивность может спровоцировать конфликты в коллективе или привести к ошибочным действиям в процессе управления. Анализ ведущих профессионально - важных качеств мужчин - руководителей показывает, что в определенной степени есть пересечение с качествами, выявленными в выборке женщин - руководителей. Одна-

ко, имеются и различия. Женщины – руководители эмоционально устойчивы, обладают выраженной креативностью и достаточно хорошо разбираются в людях, однако повышенная тревожность и чувствительность будут затруднять для них процесс руководства.

Таблица 1

Средние арифметические оценки  $\bar{x}$ , средние квадратические отклонения  $\sigma$  и показатели достоверности различий между выборочными средними  $T$  в двух группах: мужчин и женщин – руководителей

Факторы	Мужчины-руководители		Женщины-руководители		Выборочные средние $T$
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	
A	11	3	10	3	1,245
B	8	2	7	3	1,172
C	17	3	14	4	<b>2,532</b>
E	12	3	10	4	1,389
F	11	4	7	4	<b>2,661</b>
G	14	3	13	2	0,936
H	11	5	10	4	0,651
I	8	3	12	3	<b>4,225</b>
L	10	3	10	3	0,131
M	13	4	10	3	<b>2,574</b>
N	12	2	10	3	<b>2,145</b>
O	13	4	13	4	0,171
Q <sub>1</sub>	8	2	7	2	1,109
Q <sub>2</sub>	11	4	10	2	0,225
Q <sub>3</sub>	14	2	13	3	0,811
Q <sub>4</sub>	9	4	12	4	<b>2,705</b>

К сожалению, полученные результаты не позволяют сделать комплексного анализа относительно профессионально – важных качеств у мужчин и женщин – руководителей. В данном случае мы видим подтверждение известного положения о том, что на аналитическом уровне (то есть на уровне изуче-



ния отдельных качеств личности) не существует стабильных и комплексных различий между мужчинами и женщинами руководителями. Следовательно, логика исследования заставляет перейти на более глубокий – структурный уровень анализа результатов. При интерпретации данных на более обобщенном структурном уровне анализировались матрицы интеркорреляций (представлены в Приложении 3) и структурограммы (коррелограммы) личностных качеств (см. рис. 1-2).

Процедура анализа матриц интеркорреляций и коррелограмм структур личностных качеств руководителей включала следующие этапы: подсчет индекса когерентности (ИКС), дивергентности (ИДС) и общей организованности (ИОС) структуры; подсчет весовых коэффициентов каждого личностного качества в структуре; анализ функциональной роли каждого качества (ведущие и базовые); исследование качественного своеобразия структур личностных качеств мужчин и женщин - руководителей, т.е. определение степени гомогенности-гетерогенности структур. Используемая процедура обработки и анализа структур разработана А.В. Карповым и была неоднократно эмпирически апробирована [64, 65, 67]. Индекс когерентности структур индивидуальных качеств (ИКС) определяется как функция числа положительных значимых связей в структуре и меры их значимости, индекс дивергентности (ИДС) – как функция числа и значимости отрицательных связей в структуре, индекс общей организованности (ИОС) – как функция общего количества связей и их значимости. При этом, связям значимым при  $p \leq 0,01$  приписывается весовой коэффициент 3 балла, связям значимым при  $p \leq 0,05$  приписывается весовой коэффициент 2 балла, связям значимым при  $p \leq 0,1$  приписывается весовой коэффициент 1 балл.

Полученные данные представлены на рис. 1-2.

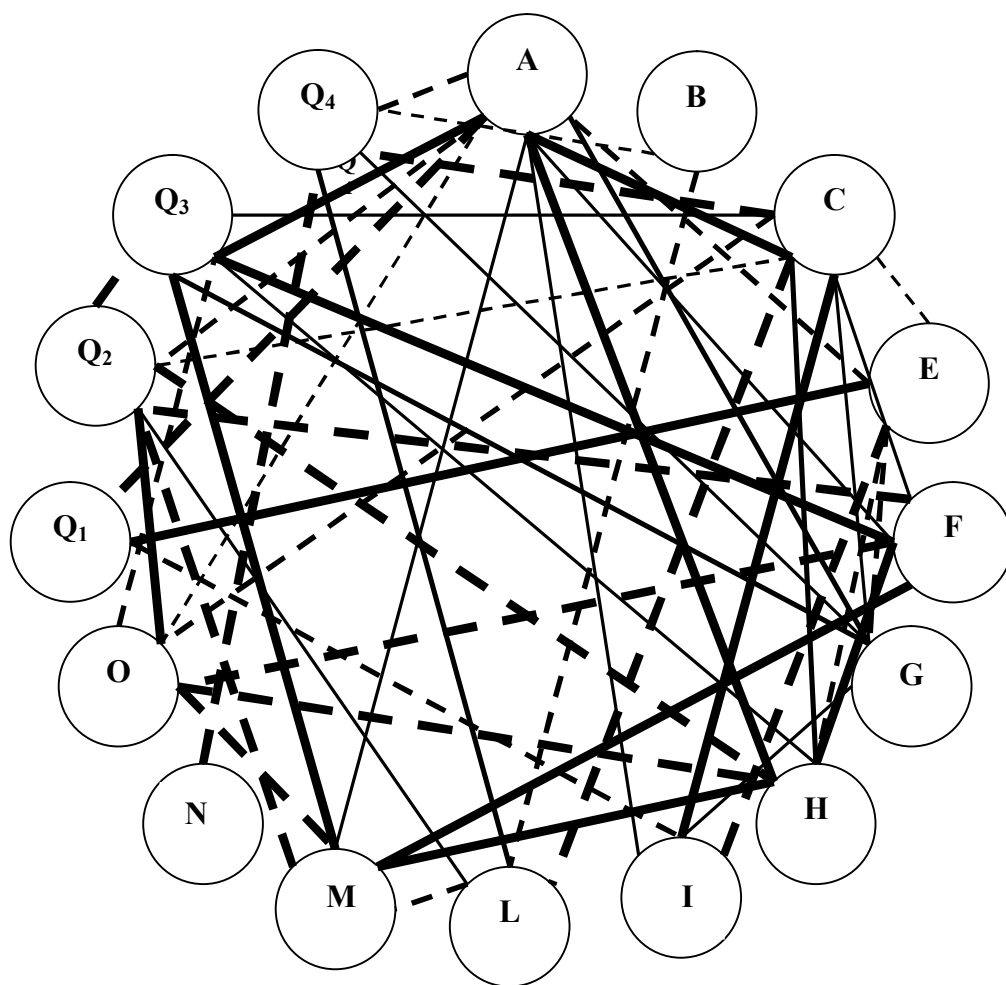


Рис. 1. Структурограмма личностных качеств в группе мужчин - руководителей.

*Обозначения:* А - сдержанность – теплота, В - интеллект, С - эмоциональная неустойчивость – эмоциональная стабильность, Е - покорность – доминантность, F - серьезность – импульсивность, G - подверженность чувствам - высокая нормативность поведения, Н - робость – смелость, I - стойкость – эмоциональная сензитивность, L - доверчивость – подозрительность, М - практичность - развитое воображение, N - наивность - проницательность, О - уверенность в себе – тревожность, Q<sub>1</sub> - консерватизм – радикализм, Q<sub>2</sub> - групповая зависимость - самоудовлетворенность, Q<sub>3</sub> - низкий самоконтроль – способность сдерживать тревожность, Q<sub>4</sub> - расслабленность – напряженность. Жирной линией обозначены корреляции, значимые при  $p \leq 0,01$ ; полужирной линией – при  $p \leq 0,05$ ; тонкой линией – при  $p \leq 0,1$ . Пунктирные линии – отрицательные корреляции аналогичных уровней значимости.

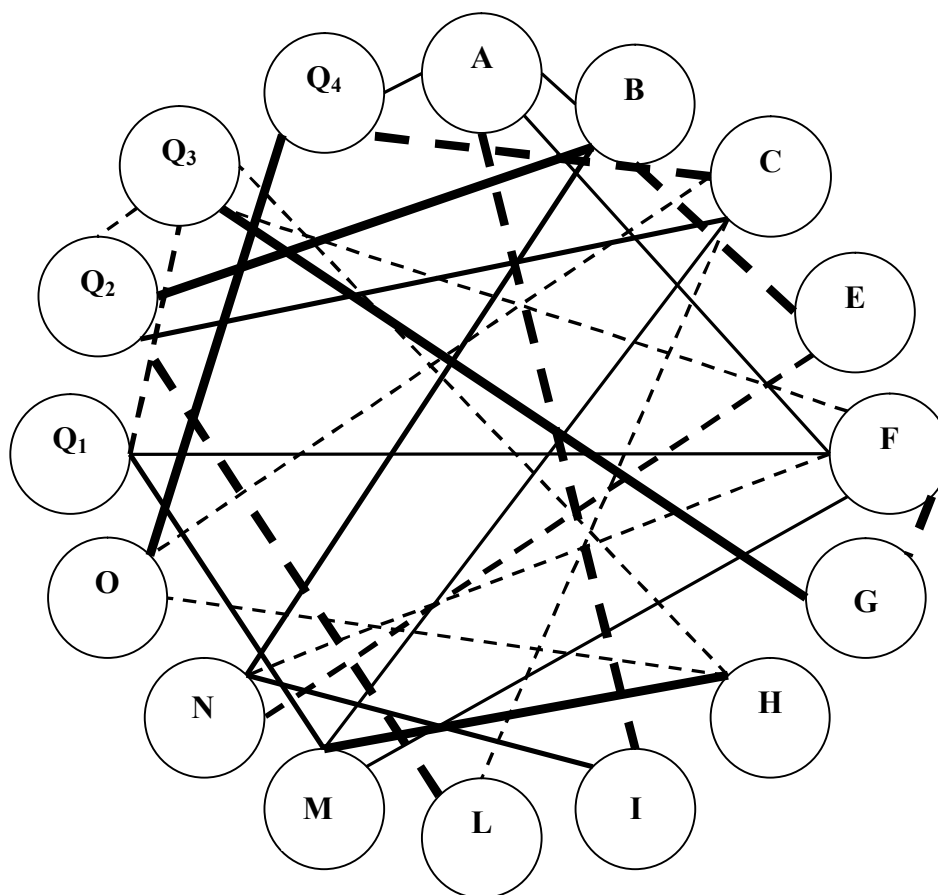


Рис. 2. Структурограмма личностных качеств в группе женщин - руководителей.

*Обозначения:* А - сдержанность – теплота, В - интеллект, С - эмоциональная неустойчивость – эмоциональная стабильность, Е - покорность – доминантность, F - серьезность – импульсивность, G - подверженность чувствам - высокая нормативность поведения, Н - робость – смелость, I - стойкость – эмоциональная сензитивность, L - доверчивость – подозрительность, М - практичность - развитое воображение, N - наивность - проницательность, О - уверенность в себе – тревожность, Q<sub>1</sub> - консерватизм – радикализм, Q<sub>2</sub> - групповая зависимость - самоудовлетворенность, Q<sub>3</sub> - низкий самоконтроль – способность сдерживать тревожность, Q<sub>4</sub> - расслабленность – напряженность. Жирной линией обозначены корреляции, значимые при  $p \leq 0,01$ ; полужирной линией – при  $p \leq 0,05$ ; тонкой линией – при  $p \leq 0,1$ . Пунктирные линии – отрицательные корреляции аналогичных уровней значимости.

На основе представленных выше структурограмм были определены значения основных индексов структурной организации личностных качеств в двух группах испытуемых – мужчин и женщин – руководителей (см. табл. 2).

Таблица 2

Значения индексов структурной организации личностных качеств для двух групп испытуемых, мужчин и женщин - руководителей

	Мужчины - руководители	Женщины - руководители
ИКС	104	48
ИДС	118	56
ИОС	222	104

Прежде чем перейти к интерпретации полученных данных, предварительно вспомним, что степень структурной организации индекса организованности структур в целом и когерентности, в особенности, являются, как отмечалось выше, важным средством обеспечения эффективности функционирования описываемых качеств. Учитывая это, можно заключить следующее. Индекс организованности структуры в группе мужчин – руководителей в 2 выше, чем в группе женщин – руководителей. В целом можно говорить о бóльшей развитости и индекса когерентности и индекса дифференцированности системы в мужской выборке по сравнению с женской. Несмотря на то, что уровень дивергентных связей в структуре ПВК мужчин – руководителей достаточно высок, а это показатель нежелательных связей внутри структуры личностных качеств, он (ИДС) нивелирован высокими показателями когерентных связей. Кроме того, поскольку структура индексов мужчин – руководителей в целом более развита, она как бы обладает «бóльшей мощностью». Объединение личностных качеств в организованную систему повышает потенциал как каждого качества в отдельности, так и в их общей совокупности. За счет бóльшей структурированности достигается известный «синергетический эффект» («системный эффект»). Интеграция личностных качеств в целостную структуру обеспечивает высокую адаптивность личности в целом и ее адаптивность к условиям управленческой деятельности, в частности.

В группе женщин - руководителей показатели по трем основным параметрам когерентности, дифференцированности и организованности гораздо ниже, чем у руководителей мужчин. Индекс когерентности и индекс органи-

зованности не менее чем в 2 раза слабее показателей мужской выборки. Эти данные позволяют утверждать, что процесс управления женщинами – руководителями осуществляется более «затратно», чем мужчинами. Однако это не означает, что женщины неспособны осуществлять данный вид деятельности. Вероятно, в силу индивидуально – психологических различий (этот вопрос обсуждался в главе I, § 1.4. нашей работы), мужчины – руководители более эффективно реализуются в одних видах деятельности, а женщины – в других. Тем не менее, относительно данной выборки испытуемых, можно сделать вывод о том, что мужчины – руководители осуществляют управленческую деятельность гораздо эффективнее женщин, поскольку высокие показатели индексов организованности, когерентности и дифференцированности структуры личностных качеств превышают те же показатели в группе женщин не менее чем в два раза, образуя тем самым высокоинтегрированную систему ПВК.

Для описания качественного своеобразия структур наряду с анализом структурных индексов важно проанализировать содержание базовых (тех элементов структуры, которые имеют максимальное число связей с другими элементами, т.е. обладают наибольшим структурным весом) и ведущих (влияющих на эффективность деятельности) качеств. Базовые качества играют наибольшую роль при структурировании всей системы качеств. Все остальные качества синтезированы вокруг них [64, 65]. Вся структура в значительной степени складывается на базе этих качеств, а они выступают как ее интегратор. Как указывает А.В. Карпов, «смысл базовых качеств состоит в том, что они являются структурообразующими в плане синтеза всех иных качеств; в том, что они суть интегратор структуры индивидуальных качеств» [65]. Ведущие качества напрямую связывают эффективность достижения любого внешнего критерия с мерой организованности релевантной структуры субъектных характеристик. Рассмотрим систему личностных качеств с точки зрения их эффективности, т.е. с точки зрения того, как определенные личностные качества в ситуации управления соответствуют производственным интересам и направлены на успешное их решение.

На основе представленных выше структурограмм были определены базовые и ведущие значения личностных качеств в двух группах испытуемых – мужчин и женщин – руководителей (см. табл. 3).

Мера организованности структурограмм, ведущие и базовые качества для двух групп испытуемых, мужчин и женщин – руководителей

Факторы	Базовые		Ведущие	
	мужчины	женщины	мужчины	женщины
A	<b>24</b>	6	12	3
B	3	<b>8</b>	<b>19</b>	4
C	<b>21</b>	<b>9</b>	8	<b>10</b>
E	13	5	6	2
F	17	<b>8</b>	10	5
G	9	6	5	<b>9</b>
H	<b>20</b>	5	11	3
I	10	5	<b>17</b>	5
L	10	4	7	4
M	18	7	9	2
N	3	7	<b>21</b>	1
O	17	5	6	3
Q <sub>1</sub>	8	5	5	2
Q <sub>2</sub>	19	<b>9</b>	13	5
Q <sub>3</sub>	18	8	8	4
Q <sub>4</sub>	12	7	5	<b>8</b>

В структуре личностных характеристик мужчин-руководителей базовыми выступают качества: А - общительность, С - сила «Я», Н - смелость. Данные показатели свидетельствуют об эмоциональной стабильности респондентов, уверенности в себе, указывают на высокую адаптивность мужчин – руководителей в сложной системе функционирования организации. Испытуемые этой группы характеризуются открытостью в общении, готовностью к сотрудничеству. Они последовательны в принятии решений, способны, при необходимости, рисковать. Выявление ведущих качеств показало, что для мужчин – руководителей таковыми являются: N - проницательность, В – интеллект, I – сензитивность. Респонденты демонстрируют рассудительность, ум, они эмоциональны, следовательно, можно предположить, что они корректны, способ-

ны грамотно управлять подчиненными, налаживать контакты путем межличностных взаимодействий и завоевывать авторитет.

Наибольшее число связей с другими факторами у женщин-руководителей образовали следующие базовые качества: С сила «Я», Q<sub>2</sub> - самоудовлетворенность, В - интеллект, F - импульсивность. Эти показатели свидетельствуют об уверенности в себе, эмоциональной стабильности, постоянстве в интересах женщин - руководителей. Они способны адекватно приспосабливаться к проблемным ситуациям в управленческой деятельности, обладают высокой интеллектуальной активностью и способны направлять свои эмоциональные проявления в конструктивное русло. Ведущими, для женщин – руководителей, стали факторы С сила «Я», G – конформизм, Q<sub>4</sub> – свободно плавающая тревожность. В данном случае можно предположить, что относительно высокая адаптивность и устойчивость в ситуациях управления позволяет соотносить требования, предъявляемые другими со своими приоритетами, однако, приспособление женщин – руководителей к сложным условиям управленческой деятельности сопряжено с глубокими внутренними переживаниями.

Итак, сравнение содержания и значений личностных характеристик, являющихся базовыми и ведущими, показало, что для каждой группы испытуемых (мужчин и женщин – руководителей) интегрирующей основой формирования структуры личности выступают различные качества. В тех же случаях, когда базовым является одно качество (например, С «сила Я»), различия будут наблюдаться в количественном значении данного фактора. Причем количественное значение в группе мужчин – руководителей выше в 2,5 раза.

Таким образом, различия между структурами личностных качеств мужчин и женщин-руководителей не только существенны, но и множественны. Они прослеживаются и в плане целостных интегрированных структур, и в плане индексов структурированности, и в плане состава базовых и ведущих качеств. Система личностных качеств женщин-руководителей характеризуется меньшей структурированностью, что снижает их адаптированность к сложным условиям управленческой деятельности.

Наряду с заметными количественными различиями индексов организации структур в группах, между ними имеют место различия и другого плана. Это – *качественные* изменения структур личностных качеств в целом. Данный

вывод следует из результатов применения к полученным матрицам метода экспресс- $\chi^2$ . Напомним, что при использовании этого метода вначале ранжируются структурные веса всех элементов каких-либо двух сравниваемых матриц (и соответствующих им структурограмм); в нашем случае личностных качеств, являющихся ПВК. После этого находится значение корреляции между образовавшимися ранговыми распределениями. Значимая положительная корреляция является «индикатором» *количественных* различий между матрицами (и структурами), поскольку являются в этом случае принципиально подобными (гомогенными), а различаются лишь в степени организации. И, наоборот, незначимые положительные коэффициенты (а тем более – отрицательные) свидетельствуют о *качественных*, то есть принципиальных различиях; о гетерогенности сравниваемых матриц и структурограмм. В результате проведения метода экспресс- $\chi^2$  были получены следующие данные (см. табл. 4).

Таблица 4

Данные сравнения матриц интеркорреляций по критерию экспресс- $\chi^2$

Пол	Мужчины	Женщины
Мужчины	1.00	
Женщины	0,19	1.00

Из представленных результатов можно видеть, что коэффициент корреляции является незначимым. Следовательно, матрицы и соответствующие им структурограммы для двух групп испытуемых (мужчин и женщин - руководителей) являются *качественно* различными (гетерогенными). Это означает, что структуры личностных качеств мужчин и женщин - руководителей являются гендерно разнородными по содержанию взаимосвязей внутри них. Следует подчеркнуть, что сравнительная степень выраженности зависимостей, полученных на аналитическом и структурном уровнях исследования, является принципиально разной. Интегрированные связи структур личностных качеств гораздо более выражены и закономерны, чем аналитические.

Полученные данные позволяют утверждать, что структура личностных качеств мужчин - руководителей предоставляет больше возможностей для эффективной реализации управленческих функций.



Таким образом, обобщая представленные выше результаты, а также их интерпретацию, можно сделать следующие основные выводы по итогам проведенного исследования.

1. В проводимых ранее А.В. Карповым исследованиях [64, 65, 67, 69, 71] было доказано, что чем выше индекс организованности структуры личностных качеств, тем выше эффективность деятельности. В нашей работе подтверждено и установлено, что уровень организованности структуры личности качеств напрямую связан с эффективностью управленческой деятельности.

2. В основе структур личностных качеств мужчин и женщин - руководителей лежат разные базовые свойства. Базовое качество С «сила Я» (самоконтроль) является универсальным для обеих групп испытуемых, однако различия наблюдаются в количественном значении данного фактора (в группе мужчин – руководителей показатель выше в 2,5 раза). Структуры личностных качеств мужчин и женщин-руководителей являются качественно гетерогенными, достоверно разнородными по критерию  $\chi^2$ . Причем, структура личности мужчин-руководителей имеет значимо больший уровень организованности, чем у женщин. Следовательно, результаты нашего исследования позволяют утверждать, что различия в степени эффективности осуществления управленческой деятельности дифференцированы по признаку пола. Лидирующее положение в осуществлении процесса управления занимают мужчины.

3. На основе анализа результатов изложенных в данном разделе можно говорить о том, что различия между структурами личностных качеств мужчин и женщин-руководителей не только существенны, но и множественны. Они прослеживаются и в плане целостных интегрированных структур, и в плане индексов структурированности, и в плане базовых качеств.

### **3.2. Особенности структурной организации профессионально – негативных качеств мужчин и женщин – руководителей**

В соответствии с основными целями и задачами данной работы и общей процедурой ее организации, на втором этапе исследования изучалось влияние системы негативных личностных качеств руководителей на эффективность деятельности (определение системы ПНК).

Система ПНК (как отмечалось выше), находится в тесной взаимосвязи с системой ПВК и представляет категорию личностных детерминант, оказывающих непосредственное и сильное влияние на реализацию управленческой деятельности. Разная степень выраженности личностных качеств на функциональном уровне управления способствует возникновению определенных интегративных механизмов в структуре личности, необходимых для осуществления деятельности в сфере руководства. Следовательно, в категорию личностных детерминант, способствующих осуществлению управленческой деятельности, необходимо включать как профессионально – важные, так и профессионально – негативные качества.

Однако, поскольку высокая степень выраженности негативных качеств в структуре личности, безусловно, может существенно «повредить» реализации управленческой деятельности, необходимо определить и изучить данную систему ПНК. Нами было выдвинуто предположение о том, что основные регулятивные механизмы в структуре психики – рефлексивность и интернальность должны существенно влиять на негативные качества личности, оказывая «смягчающее», компенсаторное воздействие, способствуя, тем самым, эффективному осуществлению управленческой деятельности.

В связи с этим, дальнейшая логика исследования предполагала углубление основной гипотезы (описанной во Введении), более частными, согласно которым:

1. Специфика структурной детерминации личности обуславливает степень эффективности управленческой деятельности. В этой связи, в системе личностных качеств руководителей можно выделить две подсистемы – подсистему профессионально-важных качеств и подсистему профессионально-негативных качеств.

2. Предполагается наличие существенных различий профессионально – негативных личностных качеств мужчин и женщин-руководителей при использовании структурного подхода, то есть эти различия могут проявиться только на уровне структур личностных качеств.

3. Рефлексивность и интернальность, за счет своей регулятивной функции в структуре личности, будут оказывать компенсаторное влияние на профессионально – негативные качества, обеспечивая, тем самым, бóльшую эффективность деятельности.

Общая цель исследования ПНК конкретизировалась в следующих основных задачах: формирование выборки испытуемых; содержательное определение конструкта ПНК путем выделения некоторых качеств личности, предположительно являющихся негативными в деятельности руководителей; выявление структурной организации негативных личностных качеств отдельно у мужчин и женщин – руководителей; выделение в структурной организации ПНК личности мужчин и женщин – руководителей двух основных регулятивных конструктов – рефлексивности и интернальности; изучение выраженности ПНК у руководителей, дифференцированных по признаку пола с учетом влияния рефлексивности и интернальности на структуру личности; определение качественных различий между данными структурами; исследование влияния профессионально-негативных качеств на эффективность управленческой деятельности; статистическая обработка данных исследования; их последующая интерпретация.

Таким образом, в качестве объекта исследования выступили личностные качества мужчин и женщин – руководителей, являющиеся ПНК. Предметом исследования стала взаимосвязь между негативными личностными качествами руководителей, дифференцированными по признаку пола и степенью эффективности управленческой деятельности.

Выборка составила 128 респондентов в городах: Ярославль, Сургут, Москва, из них 64 мужчины и 64 женщины. Средний возраст испытуемых составил 45 лет, образование высшее. Стаж руководящей работы в среднем - 18 лет. Сфера деятельности: промышленность, финансы, здравоохранение, сфера услуг, риэлтерская деятельность.

В ходе данного исследования были использованы: методика опросного типа Р. Кэттелла (16PF), форма А; стандартизированный многофакторный ме-

тод исследования личности (СМИЛ) Л.Н. Собчик, шкала 8 «Индивидуальность» (шизоидность); опросник по самооценке ригидности (вопросник Р. Нигневицкого по Дж. Бренгельману); методика определения индивидуальной меры рефлексивности (методика разработана А.В. Карповым и В.В. Пономаревой); опросник Уровень Субъективного Контроля (УСК), разработанный Е.Ф. Бажиным, Е.А. Голынкиной, А.М. Эткингом. Подробная характеристика методик дана в параграфе 2.1.

Работа по изучению системы негативных личностных качеств мужчин и женщин – руководителей, оказывающих деструктивное влияние на эффективность управленческой деятельности, осуществлялась в несколько этапов. На первом этапе нами были выделены некоторые личностные качества, объективно препятствующие реализации управленческой деятельности. Ими стали: конформизм, сензитивность, высоко развитое воображение, низкая социальность, склонность к чувству вины, тревожность, акцентуации по шизоидному типу, ригидность. Два качества были выделены отдельно с учетом их компенсаторной функции: рефлексивность и интернальность. Компенсаторная роль личностных характеристик может быть проиллюстрирована следующим примером: независимо от того, как сильно выражены в структуре личности ПНК, рефлексивность и интернальность позволяют оптимизировать деятельность и корректируют поведенческое проявление остальных характеристик, являются «внутренними» регуляторами поведения. На втором этапе были сформированы две группы испытуемых (мужчины и женщины – руководители), которые прошли психодиагностическое обследование с целью определения уровневых характеристик основных негативных личностных качеств. На третьем этапе полученные экспериментальные и эмпирические данные обрабатывались и интерпретировались с помощью математико – статистических методов.

В ходе обработки и интерпретации данных, полученных после проведения перечисленных методик, наряду с традиционными математическими методами обработки, в качестве основного использовался метод структурно-психологического анализа. Он включает такие – охарактеризованные выше способы обработки данных, как вычисление индексов когерентности, дивергентности и организованности структур личности, построение структурограмм (коррелограмм) для отдельных групп испытуемых, анализ функциональной ро-

ли каждого качества (выделение базовых качеств), а также использование метода экспресс- $\chi^2$  для определения степени гомогенности-гетерогенности матриц интеркорреляций и соответствующих им структурограмм личностных качеств.

Ввиду того, что данное исследование было направлено на изучение деструктивных качеств личности, оказывающих негативное, «пагубное» воздействие на эффективность деятельности, необходимо подчеркнуть, что расчет ИОС осуществлялся иначе, нежели в общепринятых исследованиях по изучению ПВК. Дело в том что, описывая профессионально - негативные качества, мы идем от противного. Индекс когерентности структуры в данном случае описывает объединение, сублимацию профессионально - негативных качеств. Индекс дифференцированности – указывает на разобщенность негативных качеств в структуре ПНК (то есть ИДС в данном случае будет представлять «положительные» качества личности). Следовательно, индекс организованности структуры, характеризующий негативные качества личности, будет не обобщать данные показатели, а наоборот, являться разностью между «положительными» и «отрицательными» качествами в структуре ПНК.

Интерпретация полученных результатов проводилась на двух уровнях: аналитическом и структурном. При интерпретации на аналитическом уровне подсчитывались и подвергались анализу средние и стандартные отклонения по 6 шкалам 16-PF (конформизм - G, сензитивность - I, высоко развитое воображение - M, низкая социабельность - N, склонность к чувству вины - O, тревожность – Q<sub>4</sub>); шкале СМИЛ «индивидуалистичность» (шизоидность); шкале «ригидность»; шкалам рефлексивности и интернальности для каждой подгруппы испытуемых. Сопоставление обобщающих профилей мужчин и женщин - руководителей показало, что систематических и значимых различий между личностными качествами, взятыми в их совокупности, не обнаружено (см. табл.5).

Достоверные различия на 5 % уровне обнаружены лишь в отношении факторов: рефлексивность и интернальность. Полученные показатели указывают на то, что регулятивные механизмы оказывают определенное воздействие на негативные личностные качества мужчин и женщин – руководителей, однако этих данных недостаточно, чтобы сформулировать четкое представление о выраженности ПНК в структурах личности респондентов.

Таблица 5

Средние арифметические оценки  $\bar{x}$ , средние квадратические отклонения  $\sigma$  и показатели достоверности различий между выборочными средними  $T$  в двух группах: мужчин и женщин – руководителей

Факторы	Мужчины-руководители		Женщины-руководители		Выборочные средние $T$
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	
G	11,40	3,08	11,55	4,11	-0,159
I	9,07	5,03	11,00	4,04	-1,657
M	9,20	3,47	8,23	3,97	1,018
N	9,20	2,30	10,19	3,82	-1,227
O	8,93	3,31	9,10	4,59	-0,159
Q <sub>4</sub>	11,40	5,14	9,74	4,71	1,313
Шизоид.	14,00	5,81	15,74	9,04	-0,891
Ригидн.	18,67	9,07	23,55	7,84	0,333
Рефлексив.	122,00	16,78	130,97	13,52	<b>-2,302</b>
Интернальн.	34,00	5,51	33,42	6,49	<b>-2,423</b>

Полученные результаты (как и в первом исследовании) вновь убеждают нас в том, что на аналитическом уровне (то есть на уровне изучения отдельных качеств личности) не существует стабильных и комплексных различий между мужчинами и женщинами руководителями. Следовательно, в данном случае, логика исследования предусматривает переход на более глубокий – структурный уровень анализа результатов. При интерпретации данных на более обобщенном структурном уровне анализировались матрицы интеркорреляций (представлены в Приложении 4) и структурограммы (коррелограммы) личностных качеств (см. рис. 3-6).

Процедура анализа матриц интеркорреляций и коррелограмм структур личностных качеств руководителей включала следующие этапы: подсчет индекса когерентности (ИКС), дивергентности (ИДС) и общей организованности (ИОС) структуры. Индекс когерентности структур индивидуальных качеств (ИКС) определяется как функция числа

положительных значимых связей в структуре и меры их значимости, индекс дивергентности (ИДС) – как функция числа и значимости отрицательных связей в структуре, индекс общей организованности (ИОС) – (как указывалось выше) разность от общего количества связей. При этом, связям, значимым при  $p \leq 0,01$  приписывается весовой коэффициент 4 балла; связям, значимым при  $p \leq 0,05$  приписывается весовой коэффициент 3 балла; связям, значимым при  $p \leq 0,1$  приписывается весовой коэффициент 2 балла; связям, значимым при  $p \leq 0,2$  приписывается весовой коэффициент 1 балл.

Полученные данные представлены на рис. 3-6.

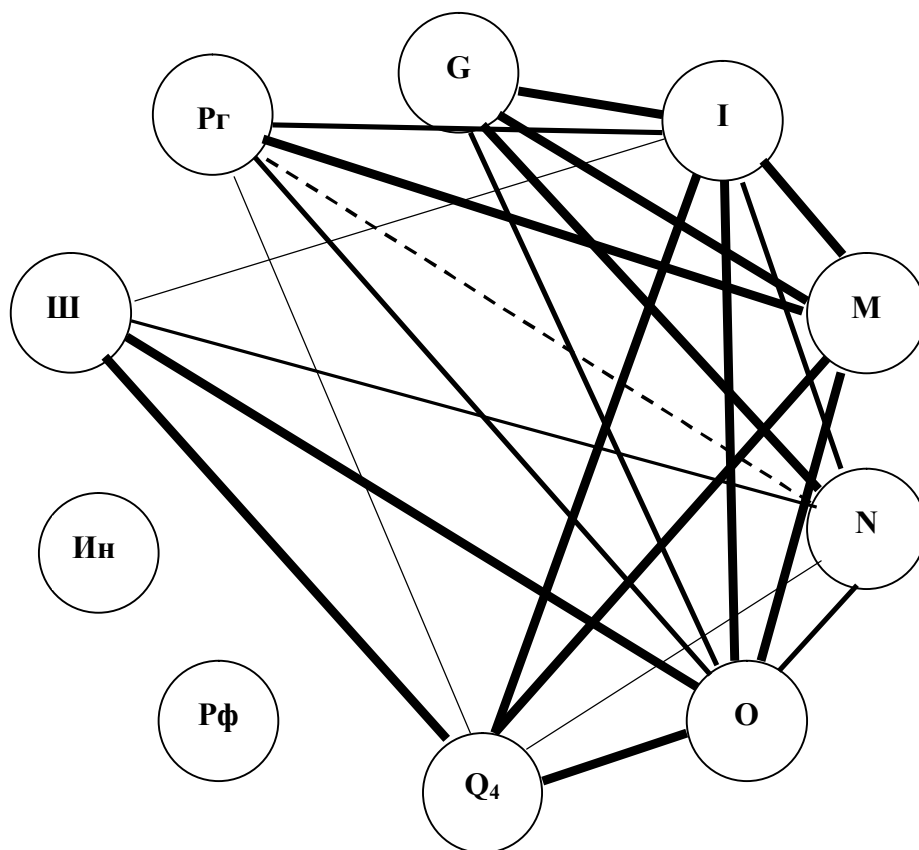


Рис. 3. Структурограмма профессионально – негативных качеств личности (ПНК) мужчин-руководителей, без учета влияния компенсаторных механизмов (рефлексивности и интернальности)

*Обозначения:* G - конформизм, I - эмоциональная сензитивность, M - высоко развитое воображение, N – низкая социабельность, O – склонность к чувству вины, Q<sub>4</sub> – тревожность, Ш – шизоидность (акцентуации по шизоидному типу), Pг – ригидность, Pф – рефлексивность, Ин. - интернальность. Корреляции обозначены по мере убывания жирности линий от первой до четвертой): 1) значимые при  $p \leq 0,01$ ; 2) значимые при  $p \leq 0,05$ ; 3) значимые при  $p \leq 0,1$ ; 4) значимые при  $p \leq 0,2$ . Пунктирные линии – отрицательные корреляции аналогичных уровней значимости.



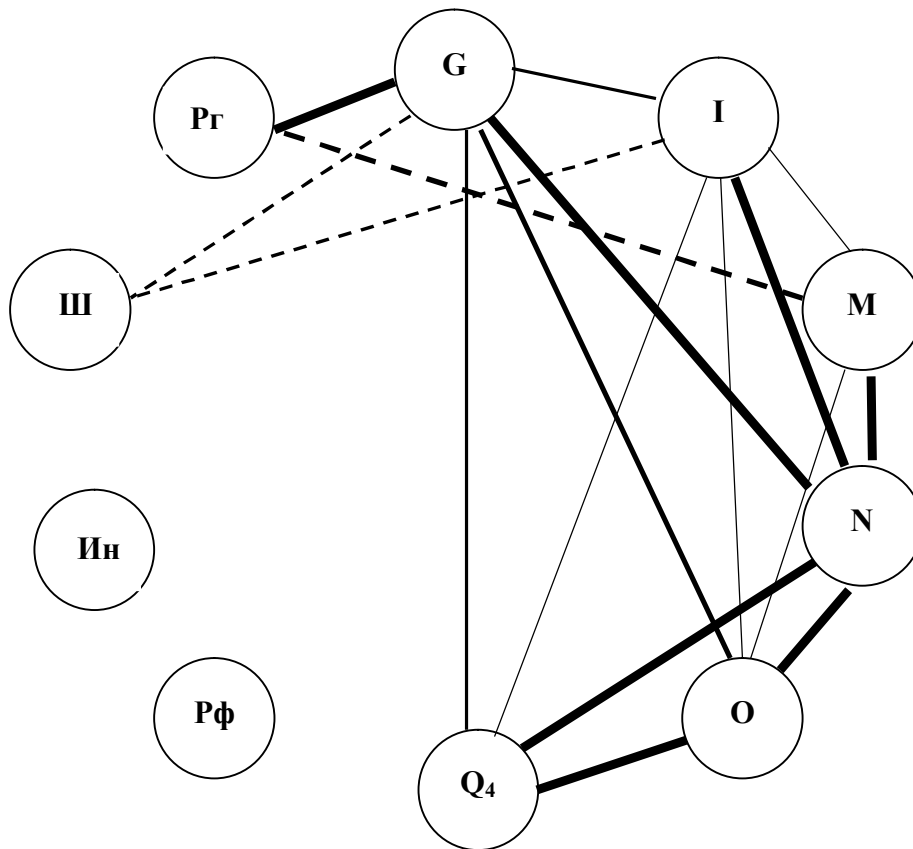


Рис. 4. Структурограмма профессионально – негативных качеств личности (ПНК) женщин - руководителей, без учета влияния компенсаторных механизмов (рефлексивности и интернальности)

*Обозначения:* G - конформизм, I - эмоциональная сензитивность, M - высоко развитое воображение, N – низкая социабельность, O – склонность к чувству вины, Q<sub>4</sub> – тревожность, Ш – шизоидность (акцентуации по шизоидному типу), Pг – ригидность, Pф – рефлексивность, Ин. - интернальность. Корреляции обозначены по мере убывания жирности линий от первой до четвертой): 1) значимые при  $p \leq 0,01$ ; 2) значимые при  $p \leq 0,05$ ; 3) значимые при  $p \leq 0,1$ ; 4) значимые при  $p \leq 0,2$ . Пунктирные линии – отрицательные корреляции аналогичных уровней значимости.

Подсчет индексов организованности (ИОС), когерентности (ИКС) и дифференцированности (ИДС) без учета влияния компенсаторных факторов - рефлексивности и интернальности показал, что уровень системной организации ПНК у мужчин - руководителей в 2 раза выше, чем у женщин (см. табл. 6).

Таблица 6

Значения индексов структурной организации негативных личностных качеств для двух групп испытуемых, мужчин и женщин – руководителей без учета влияния компенсаторных механизмов

	Мужчины-руководители	Женщины-руководители
ИКС	68	39
ИДС	2	7
ИОС	66	32

Полученные структурные показатели характеризуют систему ПНК мужчин - руководителей как более целостную и организованную, что должно отражаться в их меньшей профессиональной эффективности, по сравнению с женщинами. За счет бóльшей структурированности качеств можно говорить об известном «синергетическом эффекте» («системном эффекте»). Объединение ПНК в организованную систему повышает их потенциал как каждого в отдельности, так и их общей совокупности. Поскольку данные качества несут в себе негативную окраску для управленческой деятельности, то структурированность системы ПНК у мужчин - руководителей не может обеспечить высокую адаптивность личности к условиям управленческой деятельности. Следовательно, полученные данные позволяют сделать вывод о том, что женщины – руководители осуществляют управленческую деятельность эффективнее, нежели руководители – мужчины.

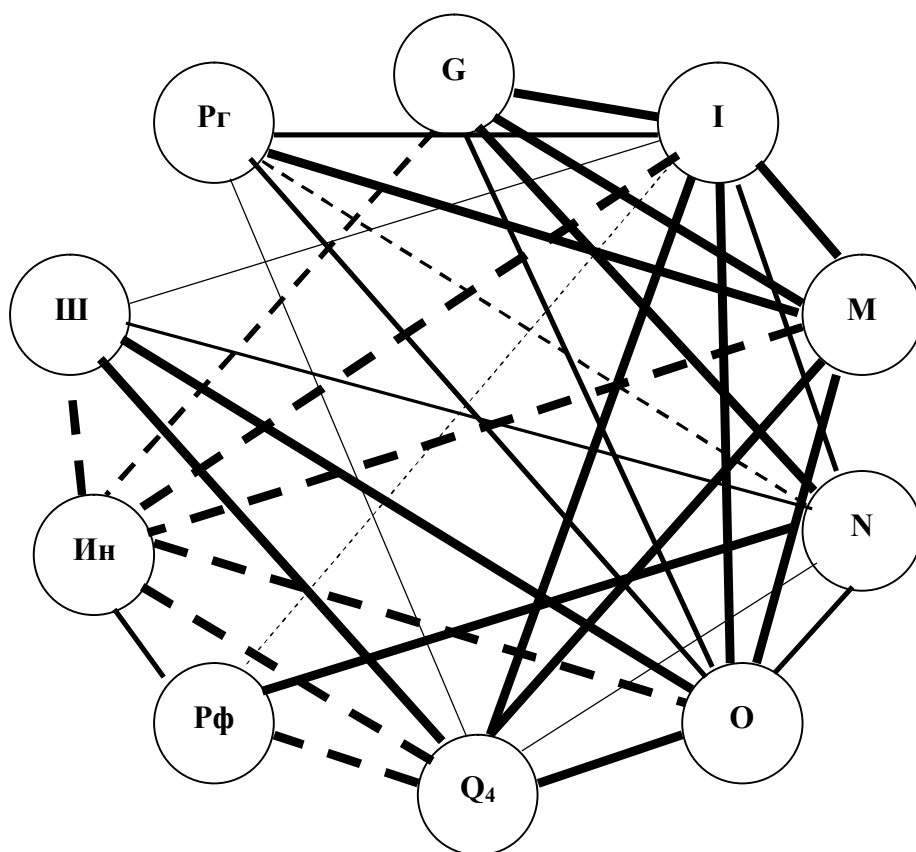


Рис. 5. Структурограмма профессионально – негативных качеств личности (ПНК) мужчин-руководителей

*Обозначения:* G - конформизм, I - эмоциональная сензитивность, M - высоко развитое воображение, N – низкая социабельность, O – склонность к чувству вины, Q<sub>4</sub> – тревожность, Ш – шизоидность (акцентуации по шизоидному типу), Pг – ригидность, Pф – рефлексивность, Ин. - интернальность. Корреляции обозначены по мере убывания жирности линий от первой до четвертой): 1) значимые при  $p \leq 0,01$ ; 2) значимые при  $p \leq 0,05$ ; 3) значимые при  $p \leq 0,1$ ; 4) значимые при  $p \leq 0,2$ . Пунктирные линии – отрицательные корреляции аналогичных уровней значимости.

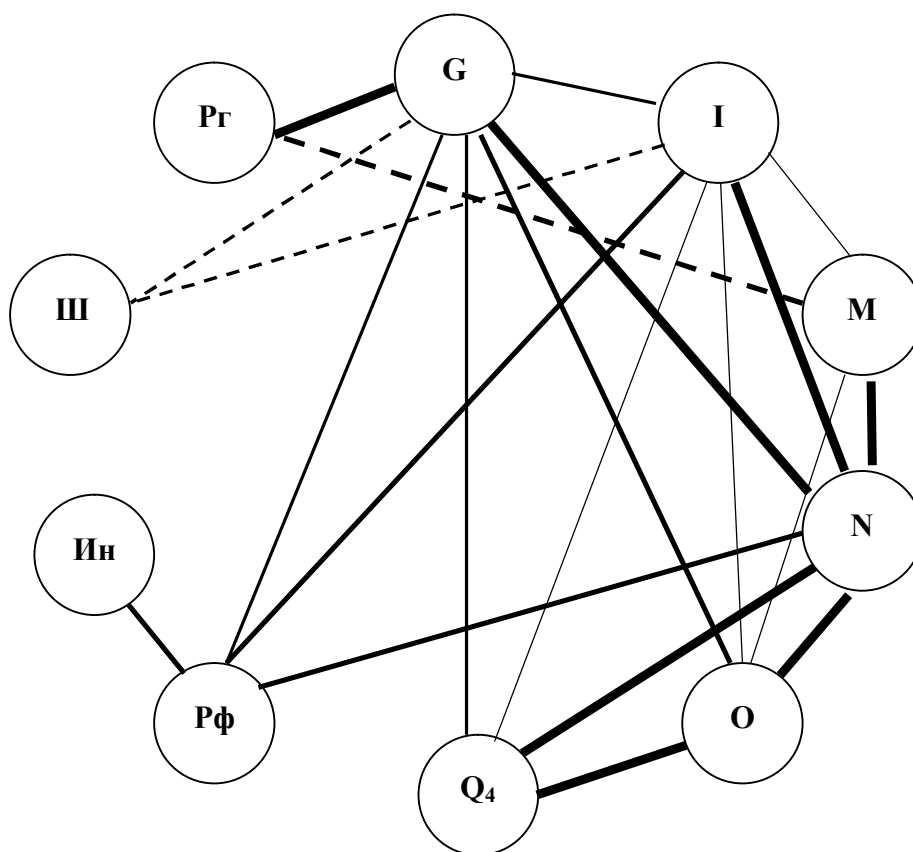


Рис. 6. Структурограмма профессионально – негативных качеств личности (ПНК) женщин - руководителей

*Обозначения:* G - конформизм, I - эмоциональная сензитивность, M - высоко развитое воображение, N – низкая социабельность, O – склонность к чувству вины, Q<sub>4</sub> – тревожность, Ш – шизоидность (акцентуации по шизоидному типу), Pг – ригидность, Pф – рефлексивность, Ин. - интернальность. Корреляции обозначены по мере убывания жирности линий от первой до четвертой): 1) значимые при  $p \leq 0,01$ ; 2) значимые при  $p \leq 0,05$ ; 3) значимые при  $p \leq 0,1$ ; 4) значимые при  $p \leq 0,2$ . Пунктирные линии – отрицательные корреляции аналогичных уровней значимости.

Однако подсчет тех же индексов с учетом вышеуказанных компенсаторных механизмов (рефлексивности и интернальности) обнаруживает совершенно иную «картину» в структурах личности управляющих, дифференцированных по признаку пола (см. табл. 7).

Таблица 7

Значения индексов структурной организации негативных личностных качеств для двух групп испытуемых, мужчин и женщин – руководителей с учетом влияния компенсаторных механизмов

	Мужчины - руководители	Женщины - руководители
ИКС	75	50
ИДС	30	7
ИОС	45	43

Структурная организация ПНК руководителей – мужчин и женщин с учетом компенсаторной роли рефлексивности и интернальности существенно меняется. Индекс организованности структуры ПНК и у мужчин и у женщин становится практически одинаковым. Индекс когерентных связей увеличивается в обеих группах, однако, у мужчин – незначительно, а у женщин – в 1,3 раза. Индекс дифференцированности подвергается сильным изменениям у мужчин - руководителей. Он увеличивается в 15 раз, тогда как у женщин – руководителей остается неизменным.

Поскольку характеристика данных качеств является «негативной» в системе руководства, уровень количественного увеличения когерентных связей становится нежелательным. Увеличение когерентных связей в структуре личности будет характеризовать управленческую деятельность, как деструктивную. У женщин – руководителей при наличии компенсаторных механизмов – рефлексивности и интернальности индекс когерентности структуры ПНК увеличивается в 1,3 раза. Это говорит о том, что компенсаторные механизмы (рефлексивность и интернальность) в структуре личности женщин – управляющих не являются «смягчающим» фактором, нивелирующим деструктивные проявления профессионально – негативных качеств. Напротив, без учета компенсаторных механизмов, количество когерентных связей в структуре ПНК женщин – руководителей значительно (в 1,3 раза) сокращается. Следовательно, эффективность реализации женщинами – менеджерами управленче-

ской деятельности снижается, становится менее адекватной в сложных условиях системы управления.

Наоборот, индекс дивергентности, относительно данных качеств в структуре личности, будет оказывать положительное влияние на эффективность управленческой деятельности. Высокий показатель ИДС указывает на наличие развитой системы компенсаторных механизмов личности, способствующих наилучшему приспособлению субъекта управления к процессу управленческой деятельности и нивелированию негативных качеств в структуре личности, препятствующих эффективному руководству. Значительное изменение в сторону увеличения ИДС при наличии компенсаторных механизмов (рефлексивности и интернальности) у мужчин – руководителей (в 15 раз) позволяет рассматривать осуществление ими деятельности в сфере управления, как более успешное, нежели в группе женщин – руководителей. Следует отметить, что ИДС женщин – руководителей остается неизменным, как с учетом компенсаторных механизмов (рефлексивности и интернальности), так и без них.

Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что рефлексивность и интернальность, оказывая смягчающее влияние на негативные качества, являются важными регулятивными средствами в структуре личности мужчин – руководителей. Однако относительно одинаковые показатели индексов организованности структуры ПНК у мужчин и женщин – руководителей с учетом компенсаторных механизмов (рефлексивности и интернальности), заставляют усомниться в неэффективности женщин – руководителей. Следует предположить (в русле дальнейших исследований), что успешность профессиональной деятельности женщин-руководителей достигается за счет выраженности одних черт, а успешность деятельности мужчин-руководителей - за счет других. Фактор пола оказывает влияние, как на качество, так и на сферу профессионально-управленческих предпочтений личности. Для руководителей - мужчин характерно лучшее решение одних задач управления, а для женщин – других. Однако в общем случае мужчины - руководители все же имеют преимущества. Известно, что, некоторые важные для управления личностные качества (доминантность, агрессивность, активность) являются факторами, «сцепленными с полом» [66]. Кроме того, социальные и ролевые сте-

реотипы воспитания также влияют на бóльшую успешность выполнения управленческих функций мужчинами.

В рамках данного исследования можно проследить определенные особенности реализации ПНК мужчинами и женщинами – руководителями. В целом, относительно одинаковые индексы организованности структуры ПНК у мужчин и женщин – управляющих, скрывают в себе разную степень выраженности определенных личностных качеств. Так, высокий индекс когерентных связей у мужчин – руководителей нивелируется высокими показателями в ИДС. То есть, влияние негативных качеств «смягчается» высокоразвитой системой компенсаторных механизмов – в данном случае – рефлексивностью и интернальностью. У женщин – руководителей индекс когерентных связей достаточно высок, индекс дивергентности – относительно небольшой и остается неизменным как с учетом регулирующих механизмов (рефлексивности и интернальности), так и без них. Более того, без учета регулятивных механизмов, ИКС у женщин – руководителей уменьшается в 1,3 раза; ИОС негативных качеств становится в 2 раза ниже, чем у мужчин – руководителей. Следовательно, рефлексивность и интернальность в структуре личности женщин – руководителей не нивелируют, а консолидируют негативные качества, препятствующие успешному руководству. Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что мужчины и женщины – руководители по-разному осуществляют управленческую деятельность, однако, наличие высоко развитой системы компенсаторных механизмов у мужчин – руководителей позволяет говорить о бóльшей адаптивности их в системе управления.

Для описания качественного своеобразия структур наряду с анализом структурных индексов важно проанализировать содержание базовых для данной структуры качеств, тех элементов структуры, которые имеют максимальное число связей с другими элементами, т.е. обладают наибольшим структурным весом. Как указывалось выше, базовые качества играют наибольшую роль при структурировании всей системы качеств, все остальные качества синтезированы вокруг них [64, 65].

На основе представленных выше структурограмм были определены базовые качества в структуре ПНК у мужчин и женщин – руководителей (см. табл. 8).

Значения весовых коэффициентов профессионально – негативных личностных качеств для двух групп испытуемых, мужчин и женщин - руководителей

Факторы	Группы	
	Мужчины- руководители	Женщины- руководители
конформизм (G)	18	<b>19</b>
сензитивность (I)	<b>28</b>	<b>14</b>
высоко развитое воображение (M)	24	9
низкая социабельность (N)	19	<b>23</b>
чувство вины (O)	<b>29</b>	13
тревожность (Q <sub>4</sub> )	<b>26</b>	14
шизоидность (СМИЛ)	15	4
ригидность	13	7
рефлексивность	12	13
интернальность	26	3

В

ст  
ру  
кт  
ур  
е  
ли  
чн  
ос  
тн  
ых  
ха  
ра  
кт  
ер

истик мужчин-руководителей базовыми выступают качества: сензитивность - I, склонность к чувству вины - O, тревожность - Q<sub>4</sub>. Безусловно, проявление излишней чувствительности, самообвинение и повышенная тревожность будут оказывать губительное влияние на эффективную реализацию деятельности мужчинами – руководителями.

Наибольшее число связей у женщин-руководителей образовали качества: низкая социабельность - N, конформизм - G, сензитивность - I. Несмотря на то, что базовыми качествами в системе ПНК женщин – руководителей оказались другие, нежели у мужчин, они также оказывают деструктивное влияние на управленческую деятельность. Слабый «социальный интеллект», уступчивость и чувствительность не способствуют эффективной реализации деятельности.

Следует отметить, что описанные негативные качества характерны для конкретной группы испытуемых и будут варьироваться в зависимости от вы-



борки. Однако необходимо подчеркнуть, что, наряду с выделением базовых качеств как в системе ПВК, так и в системе ПНК, мужчины - руководители лидируют в количественных показателях. Кроме того, в обеих группах испытуемых, показатель базового качества «сензитивность» у мужчин выше, чем у женщин в 2 раза. Эти данные характеризуют систему ПНК мужчин - руководителей как высокоинтегрированную.

Итак, сравнение содержания и значений личностных характеристик, являющихся базовыми, показало, что для каждой группы испытуемых (мужчин и женщин – руководителей) интегрирующей основой формирования структуры личности выступают разные качества. В тех же случаях, когда базовым является одно качество (например, сензитивность), различия будут наблюдаться в количественном значении данного фактора. В группе мужчин – руководителей выше в 2 раза.

Таким образом, различия между структурами личностных качеств мужчин и женщин-руководителей существенны и множественны. Они прослеживаются и в плане индексов структурированности, и в плане состава базовых качеств.

Далее, сообразно с логикой исследования, представляется необходимым изучить *качественные* изменения структур личностных качеств, являющихся ПНК в целом. Данный вывод следует из результатов применения к полученным матрицам метода экспресс- $\chi^2$ . Подробное описание данного вида исследования представлено в § 2.2. В результате проведения метода экспресс- $\chi^2$  были получены следующие данные (см. табл. 9).

Таблица 9

Данные сравнения матриц интеркорреляций по критерию экспресс- $\chi^2$

Пол	Мужчины	Женщины
Мужчины	1.00	
Женщины	0,038	1.00

Из представленных результатов можно видеть, что все коэффициенты корреляции являются незначимыми. Поэтому матрицы и соответствующие им структурограммы для двух групп испытуемых (мужчин и женщин - руководителей) являются *качественно* различными (гетерогенными). Следовательно, структуры негативных личностных качеств мужчин и женщин - руководи-

лей являются гендерно разнородными по содержанию взаимосвязей внутри них. Следует подчеркнуть, что сравнительная степень выраженности зависимостей, полученных на аналитическом и структурном уровнях исследования, является принципиально разной. Интегрированные связи структур ПНК гораздо более выражены и закономерны, чем аналитические.

Таким образом, обобщая представленные выше результаты, а также их интерпретацию, можно сделать следующие основные выводы по итогам проведенного исследования.

1. Степень выраженности профессионально – негативных качеств личности проявляется в бóльшей степени не на аналитическом, а на структурном уровне детерминации.

2. Полученные структурные показатели системы ПНК мужчин и женщин-руководителей (с учетом регулирующих механизмов - рефлексивности и интернальности) в целом имеют относительно одинаковые индексы организованности, однако скрывают в себе разную степень выраженности определенных личностных качеств. Индекс когерентных связей у мужчин – руководителей регулируется за счет высоких показателей индексов дифференцированности. То есть, влияние негативных качеств компенсируется высокоразвитой системой важнейших регулятивных механизмов психики – рефлексивностью и интернальностью. У женщин – руководителей индекс когерентных связей выражен достаточно сильно, а индекс дивергентности – обладает низким показателем, из чего следует вывод, что система компенсаторных механизмов, оказывающих влияние на нивелирование негативных качеств в структуре личности, представлена слабо. Следовательно, в целом, несмотря на относительно одинаковый уровень организованности ПНК как у мужчин, так и у женщин – руководителей, можно утверждать, что руководители – мужчины будут эффективнее осуществлять управленческую деятельность за счет высоко развитой системы компенсаторных механизмов.

3. В ходе исследования нами было выдвинуто предположение о том, что рефлексивность и интернальность, являясь важнейшими регуляторными механизмами в структуре психики, безусловно, будут оказывать компенсаторное влияние на негативные качества личности, как у мужчин, так и у женщин – руководителей. Однако данное утверждение оказалось справедливым только по отношению к группе мужчин – управляющих. Обработка и интерпретация

данных в группе женщин – руководителей показала, что рефлексивность и интернальность у них не нивелируют, а консолидируют негативные качества, препятствующие успешному руководству. На это указывает низкий показатель уровня дивергентных связей, а также повышение индекса когерентности (в 1,3 раза) при учете связей качеств с показателями рефлексивности и интернальности. Следовательно, регулирующие механизмы психики в группе женщин - руководителей не способствуют, а препятствуют эффективному осуществлению ими управленческой деятельности. Выявление особого влияния рефлексивности и интернальности на структуру личности позволило сделать выводы о специфичности указанного процесса. В результате исследования данного вопроса были выявлены существенные различия в структурах личности мужчин и женщин руководителей. Причем, эмпирически доказано, что реализация управленческих функций мужчинами осуществляется более успешно, чем женщинами, в силу их личностных особенностей.

4. Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что мужчины и женщины – руководители по-разному осуществляют управленческую деятельность, однако, наличие высоко развитой системы компенсаторных механизмов у мужчин – руководителей позволяет говорить о бóльшей адаптивности их в системе управления. Тем не менее, относительно одинаковые индексы организованности структуры ПНК у мужчин и женщин – управляющих позволяют выдвинуть предположение о том, что успешность профессиональной деятельности женщин-руководителей достигается за счет выраженности одних черт, а успешность деятельности мужчин-руководителей - за счет других. Однако результаты данного исследования доказывают, что, реализация управленческих функций женщинами - руководителями в силу описанных причин, будет осуществляться менее эффективно и более «затратно», чем мужчинами. Напротив, наличие высокоинтегрированной системы компенсаторных механизмов у мужчин – руководителей способствует эффективной реализации ими управленческой деятельности.

### **3.3. Общие особенности структурной организации личностных качеств мужчин и женщин – руководителей и их влияние на эффективность деятельности**

В §§ 3.1.-3.2. представлены материалы, характеризующие результаты исследований структур личности руководителей, а также изучение влияния, которое они оказывают на эффективность деятельности. Работа связана с проблемой профессионально - важных и профессионально - негативных качеств, а также с проблематикой половых различий в управленческой деятельности. Полученные результаты можно систематизировать следующим образом.

1. Сублимация теоретических данных об анализе деятельностного измерения личности и результаты данного исследования позволяют утверждать, что в общей структуре личностных качеств, являющихся субъектными детерминантами управленческой деятельности, представлена и такая их специфическая группа, которая оказывает значимое негативное влияние на ее основные параметры и которая, следовательно, должна быть дифференцирована в особую группу, как совокупность профессионально – негативных качеств (ПНК). На нее распространяются все основные закономерности детерминации деятельности со стороны личностных качеств как факторов ее организации, установленные по отношению к профессионально – важным качествам и, прежде всего, сочетание двух типов такой детерминации – аналитического и структурного.

2. Эффективность управленческой деятельности в значимой степени определяется эффектами структурной организации не только профессионально – важных качеств (как ее позитивных факторов), но и аналогичными по своему генезу, то есть также – структурными эффектами организации профессионально – негативных качеств. Эффекты структурной организации профессионально – важных и профессионально – негативных качеств имеют, однако, противоположную направленность по отношению к обеспечению результативных параметров управленческой деятельности.

3. Эффекты и закономерности структурной организации профессионально – негативных качеств не являются абсолютными, а обладают свойством относительности в зависимости от фактора пола. Они в большей степени присущи руководителям – мужчинам, нежели

руководителям женщинам. Следовательно, установленная ранее общая закономерность, согласно которой существует диверсифицированность степени выраженности интегративных механизмов и их большая представленность у лиц мужского пола, находит свое новое проявление и должна быть распространена на категорию профессионально – негативных качеств.

4. Существует закономерность, согласно которой у мужчин – руководителей значимо большую компенсаторную роль по отношению к отрицательному влиянию на управленческую деятельность со стороны профессионально – негативных качеств, оказывают такие базовые и интегративные по своему характеру когнитивно – личностные свойства, как рефлексивность и интернальность. Они в значительной степени демпфируют воздействие последних на эффективность деятельности, что выражается в бóльшей степени не на аналитическом, а на структурном уровне детерминации.

5. Общая категория личностных качеств как субъектных детерминант управленческой деятельности требует своего расширения, поскольку в нее, наряду с традиционно дифференцируемым классом профессионально – важных качеств, объективно необходимо и включение еще одного класса – профессионально – негативных качеств. Оба эти класса взаимодействуют друг с другом, а их сочетание и определяет итоговые эффекты влияния всей совокупности личностных качеств на параметры управленческой деятельности.

Полученные результаты позволяют провести сравнительный анализ структур личности мужчин и женщин – руководителей в системе профессионально – важных и профессионально – негативных качеств.

1. В проводимых ранее исследованиях [64, 65, 67, 69, 71] было доказано, что чем выше индекс организованности структуры личностных качеств, тем выше эффективность деятельности. В нашей работе подтверждено и установлено, что уровень организованности структуры личностных качеств напрямую связан с эффективностью управленческой деятельности. Тем не менее, при сравнении матричных структур ПВК и ПНК мы выявили важную закономерность. Не смотря на то, что степень выраженности интегративных механизмов как у профессионально – важных, так и у профессионально – негативных ка-

чества сохраняется, в структуре ПНК она представлена в гораздо меньшей (в 2 раза) степени. Данное утверждение можно проиллюстрировать результатами меры выраженности профессионально – важных и профессионально – негативных качеств личности мужчин и женщин – руководителей (см. табл. 10-11).

Таблица 10

Значения индексов структурной организации личностных качеств для двух групп испытуемых, мужчин и женщин - руководителей

	Мужчины-руководители	Женщины-руководители
ИКС	104	48
ИДС	118	56
ИОС	222	104

Таблица 11

Значения индексов структурной организации негативных личностных качеств для двух групп испытуемых, мужчин и женщин - руководителей

	Мужчины-руководители	Женщины-руководители
ИКС	75	50
ИДС	30	7
ИОС	45	43

Более того, полученные результаты показывают, что разная мера выраженности интегративных механизмов (снижение показателей в системе ПНК в два раза) в структурах ПВК и ПНК сохраняется как у мужчин, так и у женщин. Данное положение позволяет сделать вывод о том, что направленность действия интегративных механизмов сохраняется в отношении ПВК и ПНК независимо от пола, причем степень выраженности профессионально – важных качеств значительно выше вне зависимости от пола.

2. Общая интегративность структур личности мужчин – руководителей как в ПВК, так и в ПНК позволяет сделать вывод об их лидирующей позиции в системе руководства, по сравнению с управляющими - женщинами, поскольку эффективность управленческой деятельности находится в прямой зависимости от развитости структуры личностных и индивидуально - психоло-

гических качеств руководителя. Этот феномен уже был описан нами выше, когда высокоинтегрированная система ПВК обусловлена объединением «положительных» связей в структуре личности, что обеспечивает «успешную» реализацию управленческой деятельности. Наоборот, высокоинтегрированная система ПНК позволяет эффективно осуществлять руководство благодаря развитой системе регулирующих, компенсаторных механизмов в структуре личности. Иными словами, в группе мужчин – менеджеров наблюдается преобладание «лучших» качеств над «худшими».

Первоначально нами было сделано предположение о том, что поскольку мужчины – руководители обладают более развитой системой ПВК, то структура негативных качеств у них будет, наоборот, представлена слабо. Однако полученные данные опровергли это предположение и обнаружили высокоинтегрированную, развитую систему ПНК. Парадоксальные, на первый взгляд, результаты можно объяснить наличием в структуре личности мужчин – менеджеров развитой системы регулятивных, компенсаторных механизмов – рефлексивности и интернальности. Данные исследования способствовали описанию важной закономерности, согласно которой: субъект управления, обладающий большим количеством положительных связей в структуре личности (как ПВК, так и ПНК) будет наиболее успешно осуществлять процесс руководства. Развитость высокоинтегрированной системы качеств в структуре личности позволяет демпфировать негативное влияние отдельных качеств, препятствующих эффективной реализации управленческой деятельности за счет развитой системы компенсаторных механизмов (рефлексивности и интернальности). У женщин – менеджеров регулятивные свойства личности повышают вес когерентных связей в системе ПНК, препятствуя, тем самым, эффективному руководству. Следовательно, в данном случае, категории «рефлексивность» и «интернальность» выступают объяснительными средствами того, что несмотря на сходство процессов интеграции в системах ПВК и ПНК у мужчин – руководителей, они осуществляют управленческую деятельность гораздо эффективнее женщин за счет высокоразвитых регулятивных качеств, нивелирующих качества деструктивные. Таким образом, выдвинутая нами гипотеза о компенсаторной роли рефлексивности и интернальности в структуре негативных личностных качеств «вышла» на более «глубокий» уровень. Полученные в результате исследования данные позволяют утверждать, что рефлексивность

и интернальность обладают выраженной специфичностью и по-разному проявляются в структурах личности мужчин и женщин - руководителей. У мужчин – менеджеров они выступают компенсаторными механизмами, «смягчающими» проявление негативных качеств и способствуют эффективному осуществлению управленческой деятельности. У женщин – консолидируют негативные качества в структуре личности и не способствуют адекватному приспособлению к сложным условиям в системе руководства.

3. При проведении сравнительного анализа между структурами негативных качеств личности мужчин и женщин – руководителей, следует подчеркнуть еще одну особенность. На первый взгляд в двух группах испытуемых одинаково представлена система интеграции ПНК. Уровень когерентных связей и у мужчин и у женщин достаточно высок, что говорит о развитой системе профессионально – негативных качеств у респондентов. Однако при рассмотрении дифференцированных связей в структуре можно наблюдать разительный контраст. У мужчин руководителей индекс дивергентности (в данном случае показатель «положительных» качеств в структуре личности) в 4 раза (ИДС=30) превышает ИДС женщин. Данные показатели позволяют утверждать, что, несмотря на высокоинтегрированную систему негативных связей в структуре личности мужчин – руководителей, сильная представленность дивергентной системы качеств оказывает регулятивное влияние на структуру негативных качеств в целом, тем самым делая их (негативные качества) менее губительными для ситуации управления. Иная картина представленности когерентных и дивергентных связей наблюдается у женщин. При достаточно высоком ИКС, уровень дифференцированности системы крайне низок (ИДС=7). В результате, деструктивные связи, обладающие достаточно высокой степенью выраженности объединяются в интегрированную систему ПНК, что препятствует эффективной реализации женщинами - руководителями управленческой деятельности. Анализ полученных результатов не позволяет, однако, утверждать, что женщины «в принципе» не способны к осуществлению управленческой деятельности. Следует предположить, что ввиду имеющихся различий в структурах личности, мужчинам – руководителям присуща реализация в одних видах управленческой деятельности, а женщинам – в других. Тем не менее, применительно к данному исследованию можно сделать вывод



о том, что мужчины эффективнее женщин осуществляют деятельность в системе управления.

Итак, обобщая все представленные выше материалы, направленные на интерпретацию полученных в данном исследовании результатов, можно сделать следующее итоговое заключение. Все они в своей совокупности, дают комплексное изучение проблемы личностных качеств как детерминант эффективности управленческой деятельности. Эта детерминация раскрывается как очень сложная, внутренне гетерогенная, но одновременно – и достаточно организованная и закономерная. Система таких закономерностей, выявленная и проинтерпретированная выше, составляет основной результат данного исследования. Следовательно, его цель и основные задачи можно считать достигнутыми.

### **3.4. Выводы по третьей главе**

1. Наиболее общим итогом всех проведенных исследований, является обнаружение и доказательство существования в категории личностных детерминант эффективности управленческой деятельности взаимосвязи между профессионально – важными и профессионально – негативными качествами личности. Данное положение описано и объяснено в нашей работе следующим образом. Поскольку управленческая деятельность – сложный, многогранный и противоречивый конструкт, разные ее виды, в силу своей инвариантности, будут способствовать бóльшей или мéньшей степени выраженности определенных личностных качеств в структуре управления. Разная степень выраженности личностных качеств на функциональном уровне управления способствует возникновению определенных интегративных механизмов в структуре личности, необходимых для осуществления деятельности в сфере руководства. Причем, некоторые личностные качества трансформируются в зависимости от выполняемой руководителем деятельности. Например, в одной ситуации импульсивность будет профессионально важным качеством руководителя (творческий коллектив, хоровая студия), а в другой (производство топливных насосов высокого давления, металлургическое производство) – это же качество недопустимо. Более того, в определенных видах управленческой деятельности высокий уровень выраженности отдельных профессионально – важных качеств

трансформируется в негативные, вредные в ситуации управления, то есть существует закономерность: чем сильнее выражено ПВК руководителя, тем больше вероятность его перехода в ПНК. Следовательно, структура личности руководителя вмещает в себя качества, которые могут быть как характеристиками – показателями к управленческой деятельности, так и «разрушительными» качествами, препятствующими успешному руководству. Однако не следует забывать, что в структуре личности существуют и регулятивные системы и механизмы, которые «помогают» достаточно эффективно и «адекватно» приспособляться личности к сложным требованиям в структуре управления даже при наличии деструктивных качеств. Следовательно, невозможно рассматривать структуру личности как конструктор, вмещающий в себя либо только профессионально – важные, либо только профессионально – негативные качества. В структуре личности они (качества) находятся в неразрывной связи, но, в силу индивидуально - психологических особенностей личности и специфичности конкретной управленческой деятельности представлены в разной мере.

2. Логика проведения эмпирического исследования доказала, что аналитический способ исследования характеристик ПВК и ПНК должен быть дополнен способом, позволяющим вскрыть закономерности и механизмы синтеза отдельных личностных качеств и изучить структурные эффекты детерминации ими управленческой деятельности. Безусловно, доминировавший длительное время аналитический способ изучения профессионально-важных качеств необходим и продуктивен, однако, структурный подход позволяет выявить важные дополнительные закономерности личностных качеств на более глубоком, интегративном уровне. В связи с этим задача исследования механизмов интеграции отдельных личностных качеств субъекта и раскрытия эффектов их структурного влияния на параметры управленческой деятельности выходит на новый уровень анализа личности. Таким образом, аналитическая и структурная организация релевантных характеристик субъекта управленческой деятельности взаимодополняют определение меры выраженности и частные зависимости различных индивидуальных качеств. Структурный подход обогащает и выводит на новый уровень исследования субъектные характеристики личностных качеств руководителя. Следует

подчеркнуть, что сравнительная степень выраженности зависимостей, полученных на аналитическом и структурном уровнях исследования, является принципиально разной. Интегрированные связи структур личностных качеств гораздо более выражены и закономерны, чем аналитические как при исследовании структуры ПВК, так и ПНК.

3. В нашей работе подтверждено и установлено, что уровень организованности структуры личностных качеств напрямую связан с эффективностью управленческой деятельности. Данное исследование подтвердило закономерность, согласно которой эффективность управленческой деятельности находится в прямой зависимости от развитости структуры личностных качеств руководителя. Содержание управленческой деятельности обуславливает закономерную связь успешной реализации руководства с субъектом управления. Это подтверждается нашим исследованием, где были выявлены особенности в структурах личности мужчин и женщин – руководителей. Мы установили, что различия между структурами личностных качеств мужчин и женщин-руководителей не только существенны, но и множественны: они прослеживаются и в плане целостных интегрированных структур, и в плане индексов структурированности, и в плане базовых и ведущих качеств. Причем структуру личностных качеств мужчин – руководителей можно охарактеризовать как более целостную, развитую, обладающую «бóльшей мощностью». Объединение личностных качеств в организованную систему повышает потенциал как каждого качества в отдельности, так и в их общей совокупности. За счет бóльшей структурированности достигается известный «синергетический эффект» («системный эффект»). Интеграция личностных качеств в целостную структуру обеспечивает высокую адаптивность личности в целом и ее адаптивность к условиям управленческой деятельности, в частности. Таким образом, на основе проведенного исследования, мы можем утверждать, что различия в структурах личности могут быть разделены по признаку пола.

4. В работе прослежена закономерная связь между уровнем связей в структуре личности ПВК и ПНК и эффективностью управленческой деятельности. Это положение можно объяснить следующим образом. Несмотря на высокий уровень интегрированности когерентных связей в системе ПНК, личность обладает и сильной развитостью когерентных связей в

системе ПВК, благодаря чему осуществление управленческой деятельности реализуется эффективно. Кроме того, развитость высокоинтегрированной системы качеств в структуре личности позволяет демпфировать негативное влияние отдельных качеств, препятствующих эффективной реализации управленческой деятельности за счет развитой системы компенсаторных механизмов (рефлексивности и интернальности). Таким образом, субъект управления, обладающий большим количеством положительных связей в структуре личности будет наиболее успешно осуществлять процесс руководства. В нашем исследовании данной интерпретации соответствует группа мужчин – руководителей. Высокоинтегрированная структура ПВК и ПНК у мужчин – менеджеров способствует более эффективному осуществлению деятельности в системе руководства. Причем, в системе ПВК эффективность обеспечивается интегрированием профессионально – важных качеств, вследствие чего мы наблюдаем так называемый «синергетический» (системный) эффект (объединение «положительных» качеств) в структуре личности. Напротив, высокоинтегрированная структура ПНК способствует «успешному» осуществлению управленческой деятельности за счет высокоразвитой (высокоинтегрированной) системы компенсаторных механизмов (рефлексивности и интернальности) в структуре личности.

5. В ходе исследования было установлено, что рефлексивность и интернальность обладают выраженной специфичностью, а также подтверждено, что они являются важнейшими регулятивными системами в структуре личности. Причем, в структуре ПНК мужчин – руководителей они выступают компенсаторными механизмами и «ослабляют» деструктивное воздействие негативных качеств, способствуя эффективному осуществлению управленческой деятельности. Применительно к структуре управляющих – женщин, рефлексивность и интернальность не нивелируют, а консолидируют негативные качества воедино, препятствуя успешной реализации в сфере управления. Полученные результаты не свидетельствуют о неспособности женщин к управленческой деятельности. Безусловно, фактор пола оказывает определенное влияние, как на качество, так и на сферу профессионально-управленческих предпочтений личности. Для руководителей-мужчин характерно лучшее решение одних задач управления, а для женщин – других. Однако, применительно, к данному исследованию, можно утверждать, что

управляющие – мужчины более эффективны в осуществлении управленческой деятельности.

6. Выявленные результаты свидетельствуют о том, что характер детерминационного влияния личностных качеств на эффективность управленческой деятельности является комплексным и многоплановым, значимым и закономерным. Этот наиболее общий результат дает комплексное подтверждение основной гипотезы данного исследования, позволяет считать его цель достигнутой.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги проведенному исследованию, необходимо обобщить его главные результаты, а также сформулировать основные выводы. Все они, также как и общая процедура организации исследования в целом, непосредственно направлены на достижение его основной цели. Она заключается в попытке раскрытия специфики влияния структурной организации личностных качеств мужчин и женщин на эффективность осуществляемой ими управленческой деятельности. Теоретическая значимость их изучения и, соответственно, исследования, представленного данной работе, определяется важностью этих образований, комплексностью их роли в структуре личности, а также большой ролью их исследования для разработки многих других проблем.

Кроме того, в данной работе впервые представлено новое операциональное понятие «Профессионально-негативные качества» личности как диагностический конструкт, чем вносится вклад в изучение структуры личностных качеств в управленческой деятельности и в целом в исследования психологических особенностей субъекта управленческой деятельности. Предложенная модель расширяет представления специалистов о возможных личностных конструктах для классификации профессионально-важных качеств, способствующих успешному руководству и профессионально – негативных качеств, препятствующих этому процессу. Данная модель не является замкнутой и может послужить отправным моментом для поиска новых оснований и классификаций. Столь же очевидна и практическая значимость исследования. Она обусловлена тем, что предложенная типология личностных качеств и инструментарий для их определения могут применяться при решении различных прикладных задач в области психологии менеджмента и в целом в социальной и организационной психологии. Информация, полученная с помощью психодиагностического метода опросного типа, может быть использована в диагностических, консультационных, прогностических и профилактических целях. Во-первых, методика позволяет определить ПВК и ПНК у уже работающих руководителей. Во-вторых, представленные опросники могут использоваться в организационном и управленческом консультировании при поиске причин неэффективного руководства и причин межлич-

ностных конфликтов. В-третьих, они позволяют делать прогноз о поведении в проблемной ситуации кандидатов на управленческие должности и применяться при формировании кадрового резерва. И, наконец, данный инструментарий может использоваться для определения «идеального» набора профессионально-важных качеств (безусловно, применительно только к конкретной ситуации управления), либо выделению профессионально - негативных качеств (также, учитывая конкретную ситуацию), от которых необходимо избавляться как с точки зрения управляемой группы, так и с точки зрения управляющих субъектов. Таким образом, использование данных методов исследования расширяет представления специалиста о качественном своеобразии поведения руководителя и позволяет психологу-практику формулировать и внедрять более обоснованные рекомендации и процедуры. Кроме того, раскрытая в работе специфика реализации профессионально – важных и профессионально-негативных качеств у мужчин и женщин – руководителей в условиях управленческой деятельности, может использоваться при организации консультаций и разработке обучающих программ.

Вместе с тем, как показал проведенный в работе теоретический анализ, до настоящего времени проблема профессионально – негативных качеств практически не рассматривалась в психологических исследованиях. В работах, касающихся психологического анализа проблем управления, традиционно освещалось обозначение и выделение таких характеристик как «профессионально-важные качества» [48, 62, 64, 74, 76, 77, 79, 87, 99, 107, 123, 126, 157, 184, 186]. Эти индивидуально-личностные и социально-психологические особенности человека, обеспечивающие в комплексе успешность его работы на конкретной управленческой должности. Актуальность разработки данного вопроса применительно к практике управления сложно недооценить, ведь выделяя профессионально – важные качества в системе управления, психологическая наука позволяет оптимизировать процедуры управления группами и командами, мотивировать сотрудников на достижение организационных целей, формировать лояльное отношение к нововведениям и изменяющимся организационным требованиям. Однако прежде чем приступать к внедрению психологических рекомендаций по оптимизации деятельности сотрудников, необходимо добиться соответствия системы управления организацией психологическим рекомендациям. Данное утверждение достаточно очевидно: если руководитель

неэффективен, то требовать эффективности от сотрудников практически невозможно. Психологическое обеспечение эффективности управленческой деятельности предполагает решения большого спектра вопросов. Базовым среди них будет вопрос психологической профессиональной пригодности руководителя. Поиск субъектных детерминант профессиональной пригодности руководителя определяется объективной ролью, которую они выполняют в организации деятельности руководителя. Однако разнообразные подходы в этой области научных изысканий до сих пор не дали ответа на вопрос, какими именно психологическими характеристиками обладает успешный руководитель. Перечни профессионально важных качеств руководителя включают разнообразные характеристики, которые подчас противоречат друг другу. В этой ситуации проще указать, каким не должен быть руководитель, чем перечислять, каким требованиям он должен соответствовать. Многообразие профессионально - важных качеств обусловлено вариативностью видов управленческой деятельности и структурно - компенсаторными особенностями организации субъектных характеристик. Поэтому успешным может быть руководитель общительный и замкнутый, рефлексивный и импульсивный, осторожный и рискующий. В таком случае практика профессионального отбора должна опираться на оценку выраженности у руководителя тех психологических характеристик, которые могут являться противопоказаниями к управленческой деятельности. Однако до сих пор такой подход не реализуется, хотя именно исключение профессионально непригодных кандидатов на управленческие должности позволяет всем остальным претендентам реализовать свою деятельность на основе индивидуального стиля, обусловленного симптомокомплексом личностных и иных индивидуально - психологических черт. Итак, в противовес профессионально важным качествам (ПВК), способствующим эффективной управленческой деятельности, необходимо выделить и характеристики - противопоказания к управленческой деятельности, до недавнего времени обозначавшиеся как анти - пвк (освещение этих качеств отобразено в работах А.В. Карпова) [62-65]. Данную аббревиатуру следует разъяснить путем введения иного термина – профессионально-негативные качества (ПНК) – по нашему мнению, более точно характеризующие категорию указанных качеств в управленческой деятельности. Как неоднократно подчеркивалось в нашей работе, такая системная организация качеств как характеристики-



противопоказания к управленческой деятельности - сложный конструкт в плане выявления и изучения. Отдельные из них трансформируются в зависимости от выполняемой руководителем деятельности. Например, в одной ситуации сензитивность будет профессионально важным качеством руководителя (творческий коллектив, хоровая студия), а в другой (машиностроение, военно – промышленный комплекс) это же качество недопустимо. Более того, в определенных видах управленческой деятельности высокий уровень выраженности отдельных ПВК трансформируется в негативные качества, вредные в ситуации управления, то есть существует закономерность: чем сильнее выражено ПВК руководителя, тем больше вероятность его перехода в ПНК. В связи с этим следует учитывать, что данные качества (ПВК и ПНК) находятся в тесной взаимосвязи друг с другом и представляют структуру личности в целом. Разная представленность данных качеств в структуре личности оказывает прямое и сильное влияние на эффективность деятельности.

В связи с вышесказанным, объективно необходимым является дальнейшее углубленное исследование взаимосвязей указанных личностных качеств (ПВК и ПНК) и изучение влияния, которое они оказывают на эффективность деятельности в системе управления. Такие исследования должны быть направлены на выявление тех закономерностей, которые будут характеризовать степень выраженности этих качеств в структуре личности. Данная проблема характеризуется сочетанием высокой теоретической значимости и практической ценности с явно недостаточным уровнем ее разработанности. Это и определяет высокую актуальность работы. Конечно, данная цель является очень общей и объемной, в связи с чем, в данной работе она рассматривается в двух – более конкретных аспектах. Во-первых, она формулируется в ней именно как самостоятельная и подвергается не только теоретическому, но и эмпирическому исследованию (чего не было осуществлено ранее). Во-вторых, она исследуется в наиболее показательном аспекте. В конструкте ПНК рассматривается степень выраженности важнейших регулятивных механизмов – рефлексивности и интернальности, с целью определения влияния компенсаторной системы психических процессов внутри структуры личности на эффективность управленческой деятельности.

Данная общая цель была конкретизирована в следующих основных задачах: определение теоретических предпосылок и методологических основ

исследования; его методических принципов и требований к исследованию; формирование выборок испытуемых; разработка процедуры его организации и выбор конкретных методов исследования; проведение основных этапов самого исследования; обработка и интерпретация полученных результатов.

Поскольку личностные качества являются одной из наиболее традиционных сфер исследования управленческой деятельности, теоретическая база деятельностного измерения в теории управления освещена достаточно широко. Актуальным стало определение конструкта профессионально-негативных качеств в структуре личности. В этой связи было важно установить, какие качества личности могут быть по определению деструктивными и решить вопрос о том, каким образом руководитель, обладая системой характеристик – противопоказаний для управленческой деятельности, осуществляет руководство. При решении первой проблемы нами было выделено восемь качеств личности, на наш взгляд являющихся ПНК. Ими стали: конформизм, сензитивность, высоко развитое воображение, низкая социабельность, склонность к чувству вины, тревожность, акцентуации шизоидного типа, ригидность. Применительно к разрешению второй проблемы, нами было выдвинуто гипотетическое предположение, согласно которому важные регулятивные процессы внутри психики оказывают компенсаторное влияние на негативные качества в структуре личности, тем самым, обеспечивая адекватную реализацию управленческой деятельности. В этой связи в структуре ПНК нами было выделено два дополнительных качества (рефлексивность и интернальность) с целью определения степени влияния их на систему негативных качеств личности.

К числу следующих проблем, которые необходимо было решить для проведения исследования, относятся методические и процедурные. Ими стали, во-первых, вопрос о выборе наиболее обоснованных методов исследования и диагностики личностных качеств. Во-вторых, вопрос о принципах организации общей процедуры исследования детерминации личностных качеств степенью эффективности управленческой деятельности. Поскольку в исследовании изучался не только аналитический, но и структурный подход, то возникла необходимость обращения к особой группе методов структурно-психологического анализа (нахождения матриц интеркорреляций, определения и анализа структурограмм, вычисления системы структурных индексов, метода корреляционного отношения и др.).

В итоге реализации этой процедуры были получены следующие основные результаты, которые можно обобщить следующим образом.

1. Высокоинтегрированная система личностных качеств (как в структуре ПВК, так и в структуре ПНК) обеспечивает успешную эффективность управленческой деятельности.

2. В системе и профессионально – важных, и профессионально – негативных качеств мужчины – руководители обладают наибольшим количеством связей и, следовательно, лидируют в эффективности деятельности по сравнению с руководителями – женщинами.

3. Рефлексивность и интернальность, оказывая компенсаторное влияние на деструктивные качества личности, обеспечивают адекватную реализацию деятельности в сфере управления.

Следовательно, обобщая сказанное, можно сделать следующее итоговое заключение. Все установленные результаты свидетельствуют о том, что характер детерминационного влияния личностных качеств на эффективность управленческой деятельности является комплексным и многоплановым, значимым и закономерным. Этот наиболее общий результат дает комплексное подтверждение основной гипотезы данного исследования и позволяет считать его цель достигнутой.

Таким образом, на основе проведенного исследования можно сделать следующие основные выводы.

1. Категория личностных детерминант эффективности управленческой деятельности включает в себя как профессионально – важные, так и профессионально – негативные качества личности в их неразрывной взаимосвязи. Разная степень выраженности личностных качеств на функциональном уровне управления способствует возникновению определенных интегративных механизмов в структуре личности, необходимых для осуществления деятельности в сфере руководства. Некоторые личностные качества трансформируются в зависимости от выполняемой руководителем деятельности. Следовательно, структура личности руководителя вмещает в себя качества, которые могут быть как характеристиками – показателями к управленческой деятельности, так и «разрушительными» качествами, препятствующими успешному руководству. Следовательно, невозможно рассматривать структуру личности как конструкт,

вмещающий в себя либо только профессионально – важные, либо только профессионально – негативные качества. В структуре личности они (качества) находятся в неразрывной связи, но, в силу индивидуально - психологических особенностей личности и специфичности конкретной управленческой деятельности представлены в разной мере.

2. Аналитический способ исследования характеристик ПВК и ПНК должен быть дополнен способом, позволяющим вскрыть закономерности и механизмы синтеза отдельных личностных качеств и изучить структурные эффекты детерминации ими управленческой деятельности. Безусловно, доминировавший длительное время аналитический способ изучения профессионально - важных качеств необходим и продуктивен, однако, структурный подход позволяет выявить важные дополнительные закономерности личностных качеств на более глубоком, интегративном уровне. В связи с этим задача исследования механизмов интеграции отдельных личностных качеств субъекта и раскрытия эффектов их структурного влияния на параметры управленческой деятельности выходит на новый уровень анализа личности. Таким образом, аналитическая и структурная организация релевантных характеристик субъекта управленческой деятельности взаимодополняют определение меры выраженности и частные зависимости различных личностных качеств. Структурный подход обогащает и выводит на новый уровень исследования субъектные характеристики индивидуальных качеств руководителя. Следует подчеркнуть, что сравнительная степень выраженности зависимостей, полученных на аналитическом и структурном уровнях исследования, является принципиально разной. Интегрированные связи структур личностных качеств гораздо более выражены и закономерны, чем аналитические как при исследовании структуры ПВК, так и ПНК.

3. В ходе проведенного исследования было подтверждено положение о том, что эффективность управленческой деятельности находится в прямой зависимости от развитости структуры личностных качеств руководителя. Содержание управленческой деятельности обуславливает закономерную связь успешной реализации руководства с субъектом управления. Нами было доказано, что высокоинтегрированная структура личностных качеств обеспечивает высокую адаптивность личности к условиям управленческой

деятельности. Кроме того, мы установили, что существенные особенности в структурах личности разделяются по признаку пола. В работе были выявлены особенности в структурах личности мужчин и женщин – руководителей. Мы установили, что различия между структурами личностных качеств мужчин и женщин-руководителей не только существенны, но и множественны: они прослеживаются и в плане целостных интегрированных структур, и в плане индексов структурированности, и в плане базовых и ведущих качеств. Причем структуру личностных качеств мужчин – руководителей можно охарактеризовать как более целостную, развитую, обладающую «бóльшей мощностью». Объединение личностных качеств в организованную систему повышает потенциал как каждого качества в отдельности, так и в их общей совокупности. За счет бóльшей структурированности достигается известный «синергетический эффект» («системный эффект»). Интеграция личностных качеств в целостную структуру обеспечивает высокую адаптивность личности в целом и ее адаптивность к условиям управленческой деятельности, в частности. Таким образом, на основе проведенного исследования, мы можем утверждать, что различия в структурах личности могут быть разделены по признаку пола.

4. В работе прослежена закономерная связь между уровнем связей в структуре личности ПВК и ПНК и эффективностью управленческой деятельности. Несмотря на высокий уровень интегрированности когерентных связей в системе ПНК, личность обладает и сильной развитостью когерентных связей в системе ПВК, благодаря чему осуществление управленческой деятельности реализуется эффективно. Кроме того, развитость высокоинтегрированной системы качеств в структуре личности позволяет демпфировать негативное влияние отдельных качеств, препятствующих эффективной реализации управленческой деятельности за счет развитой системы компенсаторных механизмов (рефлексивности и интернальности). Таким образом, субъект управления, обладающий большим количеством положительных связей в структуре личности, будет наиболее успешно осуществлять процесс руководства. В нашем исследовании данной интерпретации соответствует группа мужчин – руководителей. Высокоинтегрированная структура ПВК и ПНК у мужчин – менеджеров способствует более эффективному осуществлению деятельности в системе

руководства. Причем, в системе ПВК эффективность обеспечивается интегрированием профессионально – важных качеств, вследствие чего мы наблюдаем так называемый «синергетический» (системный) эффект (объединение «положительных» качеств) в структуре личности. Напротив, высокоинтегрированная структура ПНК способствует «успешному» осуществлению управленческой деятельности за счет высокоразвитой (высокоинтегрированной) системы компенсаторных механизмов (рефлексивности и интернальности) в структуре личности.

5. В ходе исследования было установлено, что рефлексивность и интернальность, являясь важнейшими регулятивными системами в структуре личности, обладают выраженной специфичностью. Причем, в структуре ПНК мужчин – руководителей они выступают компенсаторными механизмами и «ослабляют» деструктивное воздействие негативных качеств, способствуя эффективному осуществлению управленческой деятельности. Применительно к структуре управляющих – женщин, рефлексивность и интернальность не нивелируют, а консолидируют негативные качества воедино, препятствуя успешной реализации в сфере управления. Следовательно, рефлексивность и интернальность, являясь важнейшими регуляторными механизмами в структуре психики, по-разному воздействуют на те или иные группы качеств у мужчин и женщин – руководителей. Полученные результаты не свидетельствуют о неспособности женщин к управленческой деятельности. Безусловно, фактор пола оказывает определенное влияние, как на качество, так и на сферу профессионально-управленческих предпочтений личности. Для руководителей-мужчин характерно лучшее решение одних задач управления, а для женщин – других. Становится очевидным факт, что мужчины и женщины – руководители по – разному реализуют и осуществляют процесс руководства, в силу индивидуально – психологических и личностных особенностей. Однако применительно к данному исследованию, можно утверждать, что управляющие – мужчины более эффективны в управленческой деятельности.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Абульханова-Славская, К. А. Стратегии жизни: монография / К. А. Абульханова-Славская. – М.: Мысль, 1991. – 395 с.
2. Абульханова-Славская, К. А. Принцип субъекта в философско-психологической концепции С. Л. Рубинштейна // Сергей Леонидович Рубинштейн: Очерки, воспоминания, материалы / отв. ред. Б. Ф. Ломов. – М.: ИП АН СССР, 1989. – С. 10-61.
3. Аванесов, В. С. Проблема психологических тестов / В. С. Аванесов // Вопросы психологии. – 1978. – № 5. – С. 97-107.
4. Аверин, А. В. Психология личности: учебное пособие / А. В. Аверин. – СПб.: изд.-во В. А. Михайлова, 1999. – 89 с.
5. Адлер, А. Понять природу человека: монография / А. Адлер. СПб.: Академический проект, 2000. – 254 с.
6. Акимова, М. К. Психологическая диагностика: монография / М. К. Акимова. – СПб.: Питер, 2005. – 303 с.
7. Алексеев, Н. Г. Направления изучения рефлексии / Н.Г. Алексеев, И. С. Ладенко. Проблемы рефлексии. Современные комплексные исследования: сб. науч. тр. – Новосибирск, 1987. – С. 3-13.
8. Ананьев, Б. Г. О проблемах современного человекознания: монография / Б. Г. Ананьев. – М., Наука, 1978. – 380 с.
9. Анастаси, А. Психологическое тестирование: монография / А. Анастаси, С. Урбина. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
10. Анастаси, А. Психологическое тестирование: монография / А. Анастаси. Ч. 1-2. М.: Педагогика, 1982. – 425 с.
11. Андреева, Г. М. Современная социальная психология на Западе: учебное пособие / Г. М. Андреева, Н. Н. Богомолова, Л. А. Петровская. М.: МГУ, 1980. – 268 с.
12. Антология гендерных теорий / сост. Е. И. Гапова, А. Г. Усманова – Мн.: ПроPILEЦ, 2000. – 384 с.
13. Анцыферова, Л. И. К психологии формирования личности как развивающейся системы / Л. И. Анцыферова // Психология формирования и развития личности. – М.: Наука, 1982. - С. 31-45.
14. Аргентова, Т. Е. Методика диагностики стиля общения /

Т. Е. Аргентова // Совместная деятельность в условиях организационно-экономических изменений / отв. ред. А. Л. Журавлев. – М.: ИП РАН, 1997. – С. 74-79.

15. Аткинсон, Р., Человеческая память: монография / Р. Аткинсон. – М.: Прогресс, 1980. – 528 с.

16. Афанасьев, В. Г. Человек в системах управления: монография / В. Г. Афанасьев. – М.: Знание, 1975. – 64 с.

17. Бабаева, Л. В. Женщины России в условиях социального перелома: работа, политика, повседневная жизнь: монография / Л. В. Бабаева. – М.: РОНФ, 1997. – 204 с.

18. Бабаева, Л. В. Бизнес-элита — о времени и о себе. Исследование менталитета лидеров российского предпринимательства / Л.В. Бабаева, А. Е. Чирикова // Деловые люди. – 1995. - № 52. – С. 66-74.

19. Бабаева, Л. В. Женщины в бизнесе / Л. В. Бабаева, А. Е. Чирикова // Социол. исслед. – 1996. - № 3. – С. 75-81.

20. Бажин, Е. Ф. О согласовании характеристик руководителя с характеристикой руководимой им общности людей / Е. Ф. Бажин, А. А. Бодалев // Социальные и психологические проблемы управления. – Л.: ЛГУ, 1989. – С. 54–68.

21. Бажин, Е. Ф. Метод исследования уровня субъективного контроля / Е. Ф. Бажин, Е. А. Голынкина, А. М. Эткинд // Психологический журнал. – 1984. - № 3. – С. 152-162.

22. Барабанщиков, В. А. Системогенез чувственного восприятия: монография / В. А. Барабанщиков. М.-Воронеж: Институт практической психологии, 2000. – 464 с.

23. Барсукова, С. Ю. Специфика женского предпринимательства / С. Ю. Барсукова // Социол. исслед. – 1999. - № 9. – С. 75-84.

24. Белкин, П. Г. Социальная психология научного коллектива: монография / П. Г. Белкин, Е. Н. Емельянов, М. А. Иванова. – М., 1987. – 211 с.

25. Беннис, У. Лидеры: монография / У. Беннис, Б. Нанус / пер с англ. – СПб.: Сильван, 1995. – 186 с.

26. Бирюков, В. В. Принятие решений как предмет методологических и психологических исследований / В. В. Бирюков, О. К. Тихомиров / После-словие к кн. Психологическая теория решений Ю. Козелецкого / М.: Прогресс,



1979. – С.464-500.

27. Блауберг, И. В. Становление и сущность системного подхода: монография / И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. – М.: Наука, 1973. – 270 с.

28. Блейк, Р. Научные методы управления: монография / Р. Блейк, Д. Моутон. – Киев: Наукова Думка, 1990. – 240 с.

29. Блейхер, В. М., Бурлачук, Л. Ф. Психологическая диагностика интеллекта и личности: монография / В. М. Блейхер, Л. Ф. Бурлачук. – Киев: Высшая школа, 1978. – 140 с.

30. Бляхман, Л. С. Организация управления социалистическим предприятием: учебное пособие / Л. С. Бляхман. – М.: Экономика, 1983. – 107 с.

31. Бороздина, Л. В. О различии в характеристиках уровня притязаний мужчин и женщин / Л. В. Бороздина, Е. Е. Данилова // Вестник Московского университета. – 1987. – Сер. 14. - № 2. – С. 31-40.

32. Брушлинский, А. В. Проблема субъекта в психологической науке / А. В. Брушлинский // Психол. журнал. – 1991. – Т. 12. - №6. – С. 3-11.

33. Брушлинский, А. В. Проблема субъекта в психологической науке / А. В. Брушлинский // Психол. журн. – 1992. – Т.13. - №6. – С. 3-12.

34. Веккер, Л. М. Психика и реальность: Единая теория психических процессов: монография / Л. М. Веккер. – М.: Смысл, 2000. – 685 с.

35. Виханский, О. С. Менеджмент: монография / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.

36. Волков, И. П. Руководителю о человеческом факторе: социально-психологический практикум / И. П. Волков. – Л.: Лениздат, 1989. – 222 с.

37. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер: монография / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М.: Дело, 1991. – 320 с.

38. Выготский, Л. С. Собрание сочинений: в 4 т. – Т. 4 / Л. С. Выготский. – М.: Педагогика, 1984. – 376 с.

39. Гайда, В. К. Психологическое тестирование: учебное пособие / В. К. Гайда, В. П. Захаров. – Л.: ЛГУ, 1982. – 143 с.

40. Глейтман, Г. Основы психологии: пер. с англ. / Г. Глейтман, А. Фридлунд, Д. Райсберг / под ред. В. Ю. Большакова, В. Н. Дружинина. – СПб.: Изд-во «Речь», 2001. – 1247 с.

41. Гусев, А.Н. Измерение в психологии: общий психологический практикум / А. Н. Гусев, Ч. А. Измайлов, М. Б. Михалевская. – М.: Смысл,

1997. – 287 с.

42. Деркач, А. Стратегии подбора и формирования управленческой команды / А. Деркач, И. Калинин, Ю. Синягин. – М.: РАГС, 1999. – С. 315 с.

43. Дизель, П. М. Поведение человека в организации / П.М. Дизель, Р. У. Мак-Кинли. – М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993. – 272 с.

44. Дружинин, В. Н. Психология общих способностей: монография / В.Н. Дружинин. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 368 с.

45. Дружинин, В. Н. Экспериментальная психология: учебное пособие / В. Н. Дружинин. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.

46. Женская психология: сб. психол. тестов / составитель Н. А. Литвинцева. – М.: Бизнес-школа-Интел-Синтез, 1994. – 318 с.

47. Женщины и мужчины России: Краткий статистический сборник. – М.: Госкомстат России, 1997.

48. Журавлев А. Л. Роль личности руководителя в организации совместной деятельности коллектива / А. Л. Журавлев // Совместная деятельность. – М.: Наука, 1988. – С. 122-138.

49. Журавлев, А. Л. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом / А. Л. Журавлев, В. Ф. Рубахин, В. Г. Шорин. – М.: ИУНХ, 1976. – 120 с.

50. Журавлев, А. Л. Психология управленческого взаимодействия: монография / А. Л. Журавлев. – М.: ИП РАН, 2004. – 474 с.

51. Журавлев, А. Л. Стиль руководства для управления / А. Л. Журавлев // Социально-психологический климат коллектива: Теория и методы изучения. – М.: Наука, 1979. – 176 с.

52. Залевский, Г. В. Психическая ригидность в норме и патологии: монография / Г. В. Залевский. – Томск: изд. Томского университета, 1993. – 272 с.

53. Залевский, Г. В. Фиксированные формы поведения: монография / Г. В. Залевский. – Иркутск: Восточно-Сибирское книжное издательство, 1976. – 192 с.

54. Залмах, В. П. Выработка управленческих решений на производстве / В. П. Залмах. – Рига: Зинатне, 1978. – 192 с.

55. Зубовский, Н. А. Психология: монография / Н. А. Зубовский. – СПб.: Тропа Троянова, 2006. – 270 с.

56. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы: учебное пособие / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
57. Искусство разговаривать и получать информацию: хрестоматия. – М.: Дело, 1993. – 180 с.
58. Кабаченко, Т. С. Психология управления: учебное пособие / Т. С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
59. Карпов, А. А. Специфика взаимосвязи общих способностей и метакогнитивных качеств личности: дис. ... канд. психол. наук / Карпов Александр Анатольевич. – Ярославль, 2013. – 24 с.
60. Карпов, А. В. К проблеме психических процессов / А. В. Карпов // Психол. журн. – 1986. – Т. 7. - № 6. – С. 21-31.
61. Карпов, А. В. Организационная психология переходного периода / А. В. Карпов // Психология и практика: Ежегодник РПО. – Т. 4. – Ярославль: ЯрГУ, 1998. – С. 48–67.
62. Карпов, А. В. Психологический анализ трудовой деятельности: учебное пособие / А. В. Карпов. – Ярославль: ЯрГУ, 1988. – 86 с.
63. Карпов, А. В. Психология принятия межличностных решений: учебное пособие / А. В. Карпов. – Ярославль: ЯрГУ, 1993. – 90 с.
64. Карпов, А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: монография / А. В. Карпов. – Ярославль: ЯрГУ, 1991. – 152 с.
65. Карпов, А. В. Психология принятия управленческих решений: монография / А. В. Карпов. – М.: Юристъ, 1998. – 440 с.
66. Карпов, А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2000. – 584 с.
67. Карпов, А. В. Структурно-функциональная организация процессов принятия решения в трудовой деятельности: автореф. дис. ... доктора психол. наук / Карпов Анатолий Викторович. – М., 1992. – 48 с.
68. Карпов, А. В. Стиль процесса принятия управленческих решений и эффективность руководства / А. В. Карпов, Е. В. Маркова // Психология инновационного управления социальными группами и организациями. – М.-Кострома: Костр. гос. ун-т, 2001. – С. 169-172.
69. Карпов, А. В. Психология стилей управленческих решений: учебное пособие / А. В. Карпов, Е. В. Маркова. – Ярославль: ИОО, 2003. – 108 с.

70. Карпов, А. В. Психология рефлексивных механизмов управления: монография / А. В. Карпов, В. В. Пономарева. – М.-Ярославль: Институт психологии РАН, 2000. – 283 с.
71. Карпов, А. В. Психология рефлексии: монография / А.В. Карпов, И. М. Скитяева. – М.: Институт психологии РАН, 2002. – 320 с.
72. Карпов, А. В. Экспериментальное исследование процессов подготовки и принятия решения в деятельности операторского типа / А. В. Карпов, В. Д. Шадриков // Психол. журн. – 1981. – Т. 2. - № 5. – С. 81-92.
73. Киллен, К. Вопросы управления / К. Киллен. – М.: Прогресс, 1981. – 220 с.
74. Китов, А. И. Психологические особенности принятия управленческих решений / А. И. Китов. – М.: Знание, 1983. – 80 с.
75. Китов, А. И. Психология хозяйственного управления: методические рекомендации / А. И. Китов. – М.: Экономика, 1977. – 90 с.
76. Климов, Е. А. Психология профессионала: монография / Е. А. Климов. – М.-Воронеж: Институт практической психологии, 1996. – 400 с.
77. Ковалев, А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы управления / А. Г. Ковалев. – М.: Политиздат, 1975. – 270 с.
78. Козелецкий, Ю. Психологическая теория решений: монография / Ю. Козелецкий. – М.: Прогресс, 1979. – 504 с.
79. Комаров, М. С. Организационное поведение и менеджмент: учебное пособие / М. С. Комаров. – Ярославль: Ин-т гос. и муницип. управления, 1996. – 90 с.
80. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. – М.: Прогресс, 1987. – 383 с.
81. Конопкин, О. А. Психологические механизмы регуляции деятельности: монография / О. А. Конопкин. – М.: Наука, 1980. – 256 с.
82. Корель, Л. В. Бизнес-леди: Новые возможности или новые ограничения / Л. В. Корель // ЭКО. – 1998. – №7. – С.124-135.
83. Корель, Л. В. Женщина в бизнесе: партнер или досадная помеха: (Мнение мужчин-предпринимателей о бизнес-леди) / Л. В. Корель // ЭКО. – 1999. – №10. – С. 95-107.
84. Корель, Л. В. Женщина и рынок: социальные угрозы и факторы

риска: Препринт N 151 / Л. В. Корель // ИЭОПП СО РАН. – Новосибирск, 1995. – 36 с.

85. Корнилова, Т. В. Методологические основы психологии: учебник / Т. В. Корнилова, С. Д. Смирнов. – М.: Юрайт, 2011. – 320 с.

86. Косен, С. Человеческий аспект организации // Прикладная социология и менеджмент: хрестоматия / С. Косен. – М.: МГУ, 1998. – С. 7-81.

87. Косов, Б. Б. Типологические особенности стиля деятельности руководителей разной эффективности / Б. Б. Косов // Вопросы психологии. – 1983. – №5. – С. 126-130.

88. Крайг, Г. Психология развития / Г. Крайг. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.

89. Кравченко, А. И. История менеджмента: учебное пособие / А. И. Кравченко, И. О. Тюрина. – М.: Изд-во «Академический проект», 2007. – 560 с.

90. Кричевский, Р. Л. Если вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе: монография / Р. Л. Кричевский. – М., 1993. – 352 с.

91. Кузьмин, Е. С. Руководитель и коллектив: социально-психологический очерк / Е. С. Кузьмин, И. П. Волков, Ю. Н. Емельянов. – Л.: Лениздат, 1974. – 164 с.

92. Кунц, Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел. – В 2-х т. Т. 1. – М.: Прогресс, 1981. – 302 с.

93. Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность: монография / А. Н. Леонтьев. – М.: Политиздат, 1975. – 304 с.

94. Леонтьев, А. Н. Избранные психологические произведения / А. Н. Леонтьев. – В 2-х т. – Т. 2. – М.: Педагогика, 1983. – 320 с.

95. Локшина, Э. Х. Социально-экономические проблемы предпринимательства: адаптация женщин, организационное обеспечение / Э. Х. Локшина, Т. Д. Часова. – СПб.: изд-во СПб. ун-та экономики и финансов, 1994. – 162 с.

96. Либин, А. В. Дифференциальная психология: на пересечении европейских, российских и американских традиций: учебное пособие / А. В. Либин. – М.: Смысл, 1999. – 532 с.

97. Ломов, Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии: монография / Б. Ф. Ломов. – М.: Наука, 1984. – 444 с.
98. Ломов, Б. Ф. Психология и управление / Б. Ф. Ломов, А. Л. Журавлев. – М.: Знание, 1978. – 64 с.
99. Магнутов, Н. С. Организатор и организаторская деятельность / Н. С. Магнутов, Л. И. Уманский. – Л.: изд-во ЛГУ, 1975. – 299 с.
100. Мазиллов, В. А. Методология психологии: монография / В. А. Мазиллов. М.: Изд-во МАПН, 2007. – 364 с.
101. Майерс, Д. Социальная психология: учебник / Д. Майерс. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 688 с.
102. Маркова, Е. В. Некоторые стилевые особенности управления группами, разделенными по гендерному основанию / Е. В. Маркова // Социальная психология: практика, теория, эксперимент, практика. – Т. 2. – Ярославль: ЯрГУ, 2000. – С. 236-238.
103. Маркова, Е. В. Индивидуально-типологические закономерности стилей управленческих решений и их диагностика: дис. ... канд. психол. наук / Маркова Елена Владимировна. – Ярославль, 2001. – 183 с.
104. Мерлин, В. С. Очерки интегрального исследования индивидуальности / В. С. Мерлин. – М.: Педагогика, 1986. – 256 с.
105. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: учебник / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. М. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – 800 с.
106. Методы психологической диагностики: сборник статей. – Вып. 2 / под ред. А. Н. Воронина. – М.: ИП РАН, 1994. – 180 с.
107. Михеев, В. И. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя / В. И. Михеев. – М.: Моск. рабочий, 1975. – 493 с.
108. Муздыбаев, К. Психология ответственности: монография / К. Муздыбаев. – М.: Наука, 1983. – 240 с.
109. Немов, Р. С. Психологический словарь / Р. С. Немов. – М.: Владос, 2007. – 560 с.
110. Никольская, А. А. А. Бине как один из основателей экспериментальной психологии / А. А. Никольская // Вопросы психологии. – 1999. – № 2. – С. 90-97.
111. Нормы профессиональной этики для разработчиков и пользовате-

лей психодиагностических методик. Стандартные требования к психологическим тестам / сост. А. А. Рукавишников, М. В. Соколова. – Ярославль: Дебют, 1991. – 32 с.

112. Общая психодиагностика: учебное пособие / под ред. А. А. Бодалева, В. В. Столина. – М.: МГУ, 1982. – 303 с.

113. Общая психология: учебное пособие / под ред. М. В. Гамезо. – М.: Ось-89, 2007. – 350 с.

114. Обэр-Крие, Дж. Управление предприятием: пер.с франц. / Дж. Обэр-Крие. – М.: Сирин, 1997. – 257 с.

115. Организационная психология: учебник для бакалавров / под ред. А. В. Карпова. – М.: Юрайт, 2012. – 570 с.

116. Орел, В. Е. Основы психодиагностики: учебное пособие / В. Е. Орел, И. Г. Сенин. – Ярославль: ЯрГУ, 2007. – 140 с.

117. Паниотто, В. И. Структура межличностных отношений: методика и математические методы исследования / В. И. Паниотто / отв. ред.: В. Ф. Черноволенко. – Киев: Наукова думка, 1975. – 190 с.

118. Первин, Л., Джон, О. Психология личности. Теория и исследования: учебник / Л. Первин, О. Джон. М.: Аспект Пресс, 2001. – 680 с.

119. Платонов, К. К. О системе психологии: монография / К. К. Платонов. – М., «Мысль», 1972. – 216 с.

120. Поварёнков, Ю. П. Системогенетическая концепция профессионального становления человека / Ю. П. Поваренков // Идея системности в современной психологии: коллективная / под ред. В. А. Барабанщикова. – М.: Изд-во: Институт психологии РАН, 2005. – С. 360-385.

121. Поваренков, Ю. П. Проблемы психологии профессионального становления личности: монография / Ю. П. Поваренков. – Ярославль: ЯГПУ, 2008. – 400 с.

122. Поварёнков, Ю. П. Проблема индивидуально-психологического содержания профессионально важных качеств субъекта труда / Ю. П. Поварёнков // Ярославский педагогический вестник. –2008. –Т. 54. – Вып. 2. – С. 34-41.

123. Поварёнков, Ю. П. Профессиональное самоутверждение личности: системогенетический подход / Г. И. Корчагина, Ю. П. Поварёнков. – Киров: Изд-во. ВятГГУ, 2009. – 130 с.

124. Пособие по применению личностного опросника 16PF / сост. А. А. Рукавишников, М. В. Соколова. – Ярославль: НПЦ Психодиагностика, 1995. – 43 с.
125. Проблемы принятия решения / отв. ред. П. К. Анохин, В. Ф. Рубахин. – М.: Наука, 1976. – 319 с.
126. Промышленная социальная психология / под ред. Е. С. Кузьмина, А. Л. Свенцицкого. – Л.: ЛГУ, 1982. – 205 с.
127. Психологический словарь / под ред. В. В. Давыдова, А. В. Запорожца, Б. Ф. Ломова. – М.: Педагогика, 1983. – 448 с.
128. Психология предпринимательской деятельности: Развитие российского предпринимательства в нач. 1990-х. / под ред. В. А. Бодрова. – М.: ИП РАН, 1995. – 175 с.
129. Психология рефлексивных механизмов в управлении. – М.: ИП РАН, 2000. – 283 с.
130. Ревенко Н. В. Социально-психологический анализ стиля руководства: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Н. В. Ревенко – М., 1980. – 19 с.
131. Роговин, М. С. Структурно-уровневые теории в психологии: учебное пособие / М. С. Роговин. – Ярославль: ЯрГУ, 1979. – 79 с.
132. Роузнер Дж. Женщина в директорском кресле / Дж. Роузнер // Вы и мы. – 1995. – № 5. – С. 35-42.
133. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии: учебник / С. Л. Рубинштейн. – В 2-х т. – Т. 2. – М.: Педагогика, 1989. – 328 с.
134. Ружичка, И. Некоторые проблемы социальной психологии (психология и работа с людьми): монография / И. Ружичка; пер. с чешского / под редакцией и с предисловием Ю. А. Шерковина. – М.: Прогресс, 1981. – 215 с.
135. Русалинова, А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как объект и субъект управления / А. А. Русалинова. – Л.: ЛГУ, 1980. – С. 97-113.
136. Саймон, Г. Менеджмент в организациях: сокр. пер. с англ. с 15-го изд. / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон / общ. ред. и вступ. ст. А. М. Емельянова и В. В. Петрова. — М.: Экономика, 1995. — 335 с.
137. Самарцева, О. Особенности женского менеджмента / О. Самарцева, Т. Фомина // Российское предпринимательство: стратегия, власть, менеджмент. – М.: ИС РАН, 2000. – С. 42-54.



138. Свенцицкий, А. Л. Руководитель: слово и дело. Социально-психологические аспекты / А. Л. Свенцицкий. – М.: Политиздат, 1983. – 159 с.
139. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология управления / А. Л. Свенцицкий. – Л.: ЛГУ, 1986. – 175 с.
140. Свенцицкий, А. Л. Психология управления организациями: учебное пособие / А. Л. Свенцицкий. – СПб.: СПбУ, 1999. – 224 с.
141. Секреты умелого руководителя: сборник / сост. И. В. Липсиц. – М.: Экономика, 1991. – 320 с.
142. Сенин, И. Г. Психодиагностика ценностно-ориентационной сферы личности как метод социально-психологического исследования: дис. ... канд. психол. наук / Сенин Иван Геннадьевич. – Ярославль, 2000. – 186 с.
143. Сидоренко, Е. В. Методы математической обработки в психологии: монография / Е. В. Сидоренко. – СПб.: ООО «Речь», 2002. – 390 с.
144. Словарь / под. ред. М.Ю. Кондратьева // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах / ред.-сост. Л. А. Карпенко / под общ. ред. А. В. Петровского. — М.: ПЕР СЭ, 2006. – 176 с.
145. Собчик, Л. Н. СМИЛ (ММРІ). Стандартизированный многофакторный метод исследования личности: практикум по психодиагностике / Л. Н. Собчик. – СПб.: Речь, 2003. – 219 с.
146. Современная психология: Справочное руководство. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 688 с.
147. Социально-психологические проблемы производственного коллектива: монография / отв. ред. Е. В. Шорохова и др. – М.: Наука, 1983. – 239 с.
148. Социально-психологический климат коллектива: Теория и методы изучения / под ред. Е. В. Шороховой, О. И. Зотовой. – М.: Наука, 1979. – 176 с.
149. Стиль человека: психологический анализ: кол. монография / под ред. А. В. Либина. – М.: Смысл, 1998. – 310 с.
150. Субботина, Л. Ю. Профессиональная подготовка руководителей: учебное пособие / Л. Ю. Субботина. – Ярославль: ЯрГУ, 1993. – 56 с.
151. Суходольский, Г. В. Основы математической статистики для психологов: учебник / Г. В. Суходольский. – СПб.: Изд-во ЛГУ, 1972. – 429 с.
152. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.

153. Теплов, Б. М. Психология индивидуальных различий: монография / Б. М. Теплов. – М.: Изд-во АПН РСФСР, 1961. – 452 с.
154. Теплов, Б. М. Проблемы индивидуальных различий: монография / Б. М. Теплов. – М.: АПН РСФСР, 1961. – 555 с.
155. Тихомиров, Ю. А. Управленческие решения: монография / Ю. А. Тихомиров. – М.: Наука, 1972. – 237 с.
156. Тобиас, Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста: монография / У. Тобиас. – М.: Класс, 2000. – 160 с.
157. Толочек, В. А. Стили профессиональной деятельности: монография / В. А. Толочек. – М.: Смысл, 2000. – 199 с.
158. Турецкая, Г. В. Деловая активность женщин и семья / Г. В. Турецкая // Социол. исслед. – 2001. – № 2. – С. 67-73.
159. Турецкая, Г. В. Женщина и работа. Совмещение работы и семьи различными категориями работающих женщин / Г. В. Турецкая // Социол. исслед. – 2001. – № 1. – С. 35-48.
160. Турецкая, Г. В. Социально-психологические типы деловой активности женщин: дис. ... канд. психол. наук / Турецкая Галина Витальевна. – М., 1999. – 179 с.
161. Узнадзе, Д. Н. Психологические исследования: монография / Д. Н. Узнадзе. – М.: Наука, 1966. – 450 с.
162. Уманский, Л. И. Психология организаторской деятельности: учебное пособие / Л. И. Уманский. – М.: Наука, 1980. – 231 с.
163. Управление социалистическим производством: Организация. Экономика. Словарь / под ред. О. В. Козловой. – М.: Экономика, 1983. – 335 с.
164. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Контроллинг, 1992. – 112 с.
165. Фетискин, Н. П. Психологическая компенсация монотонии в профессиональной деятельности: монография / Н. П. Фетискин. – М. – Кострома, 2010. – 136 с.
166. Фетискин, Н. П. Психологическая компетентность, как условие становления профессионала / Н. П. Фетискин // Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. Серия Психологические науки. «Акмеология образования». – 2011. – Т. 17. – № 3. – С. 4-11.
167. Фетискин, Н. П. Структура экстремальной деятельности и адап-

тивных ресурсов личности / Н. П. Фетискин // Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. Серия Психологические науки. «Акмеология образования». – 2011. – Т. 17. – № 2. – С. 68-78.

168. Филиппов, А. В. Тысяча состояний души. Краткий психолого-филологический словарь / А. В. Филиппов, Н. Н. Романова, Т.В. Летягова. – М.: Флинта, 2006. – 424 с.

169. Филиппов, А. В. Психологическая характеристика процессов генерации и принятия управленческих решений / А. В. Филиппов // Нормативные и дескриптивные модели принятия решения. – М.: Наука, 1981. – С. 98-112.

170. Холл, К. Теории личности: учебник / К. Холл, С. Г. Линдсей. – М.: Апрель-Пресс, Эксмо-Пресс, 1999. – 592 с.

171. Хьелл, Л., Зиглер, Д. Теории личности: монография / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб.: Питер, 2006. – 607 с.

172. Чемякина, А. В. Особенности структурной организации профессионально-негативных качеств в управленческой деятельности / А. В. Чемякина // Вестник ЯрГУ им. П.Г. Демидова. Гуманитарные науки. – 2010. – № 2. – С. 54-59.

173. Чемякина А.В. Проблема личности в русле некоторых психологических теорий // Вестник ЯрГУ им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2013. - № 2. – С. 86-91.

174. Чемякина А.В. Личностные качества как детерминанты эффективности управленческой деятельности // Вестник ЯрГУ им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2013. - № 4. – С. 127-132.

175. Чирикова, А. Е. Женщина во главе фирмы: монография / А. Е. Чирикова. – М.: Институт социологии РАН, 1998. – 358 с.

176. Чирикова, А. Е. Женщина и мужчина как топ–менеджеры российских компаний / А. Е. Чирикова // Социологические исследования. – 2003. – №1. – С. 73-81.

177. Чирикова, А. Е. Лидеры госпредприятий и частных фирм: сравнительный анализ делового поведения / А. Е. Чирикова // Малый бизнес, рынок, общество. – 1994. – № 3. – С. 18-25.

178. Чирикова, А. Е. Лидеры российского предпринимательства: менталитет, смыслы, ценности: монография / А. Е. Чирикова. – М., Институт социологии РАН, 1997. – 201 с.

179. Чирикова, А. Е. Женщина – руководитель: деловые стратегии и образ «Я» / А. Е. Чирикова, О.Н. Кричевская // Социологические исследования. – 2000. – № 11. – С. 45-56.
180. Чирикова, А. Е. Деловая женщина в этическом измерении / А. Е. Чирикова, О. К. Самарцева // Вестник Самарского гос. ун-та. – Самара, 1998. – №3. – С. 117–131.
181. Чумаренко, Н. Г. Теория управленческих решений / Н. Г. Чумаренко, Р. И. Заботина. – Киев: Наукова Думка, 1981. – 184 с.
182. Шадриков, В. Д. Психология деятельности и способности человека: монография / В. Д. Шадриков. – М.: Логос, 1996. – 320 с.
183. Шадриков, В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности: монография / В. Д. Шадриков. – М.: Наука, 1982. – 185 с.
184. Шадриков, В. Д. Проблемы профессиональных способностей / В. Д. Шадриков // Психологический журнал. – 1982. – Т. 3. – № 5. – С. 13-26.
185. Шадриков, В. Д. Происхождение человечности: монография / В. Д. Шадриков. М.: Логос, 2003. – 295 с.
186. Шадриков, В. Д. Формирование подсистемы профессионально-важных качеств в процессе профессионализации / В. Д. Шадриков, В. Н. Дружинин / Проблемы индустриальной психологии: сб. научных трудов. – Ярославль: ЯрГУ, 1979. – С. 3-19.
187. Шакуров, Р. Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом / Р. Х. Шакуров. – М.: Педагогика, 1982. – 208 с.
188. Штерн, В. Дифференциальная психология и ее методические основы: монография / В. Штерн. – М.: Наука, 1998. – 290 с.
189. Штейнберг, А. Г. Мужской характер женского менеджмента / А. Г. Штейнберг // Социологические исследования. – 2002. – №11. – С. 77-82.
190. Янг, С. Системное управление организацией: монография / С. Янг. – М.: Сов. радио, 1972. – 455 с.
191. Allport, G. W. Pattern and growth in personality / New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961. — 593 p.
192. Allport, G. W. Personality: Contemporary viewpoints (1). In D. Sills (Ed.). International encyclopedia of the social sciences. New York: Macmillan and

Free Press. 1968. – 384 p.

193. Allport, G. W. The person in psychology: Selected essays. Boston: Beacon Press. 1968. – 420 p.

194. Bandura, A. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1986. – 320 p.

195. Bandura, A. Recycling misconceptions of perceived self – efficacy. Cognitive Therapy and Research. 1984. – pp. 8, 231 – 255.

196. Bandura, A., Wood R. E. Effect of perceived controllability and performance standards on self – regulation of complex decision – making. Journal of Personality and Social Psychology. 1989. – pp. 56, 805 – 814.

197. Blake, R. R., Moyton, J. S. Building a dynamic corporation through grid; organization development. Reading: Addison-Wesley Publ. Co. 1969. – 120 p.

198. Cattell, R. B. Abilities: their structure, growth and action. Boston: Houghton Mifflin company, 1971. – 410 p

199. Cattell, R. B. Advances in Cattellian personality theory. In L.A. Pervin (Ed.), Handbook of personality: theory and research/ R.B. Cattell. – N.Y.: Guilford Press. 1990. – pp. 347-396.

200. Cattell, R. B. The Inheritance of Personality and Ability Research. Methods and Findings. NY. London: Academic Press. 1982. – 370 p.

201. Eysenck, H. J. The structure of human personality (3 rd ed.). London: Methuen. 1970. – 202 p.

202. Eysenck, H. J. Biological dimensions of personality. In L.A. Pervin (Ed.), Handbook of personality: theory and research/ R.B. Cattell. – N.Y.: Guilford Press. 1990. – pp. 198-255.

203. Eysenck, H. J., Eysenck, S. B. Manual of the Eysenck Personality Questionnaire. San Diego, CA: EdITS. 1975. – 324 p.

204. Fiedler F. A The Influence of Leader-Keyman Relations on Combat Crew Effectiveness // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1955. N 51. PP. 227-235.

205. Fiedler, F. A theory of leadership of effectiveness. New York: McGraw-Hill. 1967. – 310 p.

206. Felder, R. M., Prince, M. J. Inductive teaching and learning methods: definitions, comparisons, and research bases. Bucknell University, North Carolina State University, 2006. - 215 p.
207. Hersey, R., Blanshard, K. Management and organizational behavior. Utilizing human resources. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 1982. – 345 p.
208. Kelly, G. The psychology of personal constructs (Vols. 1 and 2). New York: Norton. 1955. – 320 p.
209. Kelly, G., Metcalfe, J. Metacognition of emotional face recognition. *Emotion*. 2011. – pp. 11, 86-96.
210. Kelly, G. A brief introduction to personal construct theory. In D. Bannister (Ed.). *Perspectives in personal construct theory*. New York: Academic Press. 1970. – pp. 1-29.
211. Likert, R. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill. 1961. – 279 p.
212. Rotter, J. *The development and applications of social learning theory: Selected papers*. New York: Praeger. 1982. – 320 p.
213. Rotter, J. Social learning therapy. In N. T. Feather (Ed.). *Expectations and actions: Expectancy – value models in psychology*. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 1981. – 420 - p.
214. Rotter, J. Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 1975. – pp. 43, 56-67.
215. Skinner, B. F. *Reflections on behaviorism and society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1978. – 324 p.
216. Skinner, B.F. Whatever happened to psychology as the science of behavior. *American Psychologist*. 1987. – pp. 42, 780 – 786.
217. Skinner, B. F. *The shaping of a behaviorist*. New York: Knopf. 1979. – 238 p.
218. Spearman, C. The proof and measurement of association between two things. *International Journal of Epidemiology* 39 (5), Oxford University Press. 2010. – pp. 37-51.
219. Stogdill, R. M. Group productivity, drive and cohesiveness // *Org. Behav. And Human Perform.* 1972. – V. 8.

220. Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. Retrospective Commentary // Harvard Business Rev. 1973. – V. 51. - №3. – pp. 162-180.

221. Vroom, V., Yetton, P. Leadership and decision-making. Pittsburgh: Univ. of Pittsburgh Press. 1973. – 233 p.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**



Табл. 1. группа I руководители – мужчины (система ПВК) Исследование № 1 (результаты представлены в баллах)

Исп.	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	Q <sub>4</sub>
1	10	12	19	18	12	8	19	4	9	8	7	3	7	10	8	10
2	6	9	8	2	8	8	8	2	10	4	6	8	10	6	14	6
3	4	8	10	6	4	8	8	4	6	4	14	10	6	6	10	12
4	12	10	10	21	16	13	17	14	14	12	10	11	9	7	12	16
5	14	9	4	20	14	4	16	2	16	4	4	6	10	4	2	10
6	14	11	18	4	12	12	14	4	10	4	10	2	8	10	12	4
7	6	8	10	10	12	14	8	6	6	8	10	14	8	4	8	8
8	10	9	14	12	6	16	8	6	8	10	10	6	8	14	12	0
9	9	12	19	15	9	10	14	10	9	12	7	8	16	15	12	9
10	8	7	20	2	2	8	10	2	2	8	6	0	2	10	12	2
11	8	7	5	9	7	9	7	9	9	5	8	2	6	6	9	5
12	6	6	6	4	7	6	7	7	10	4	8	8	15	10	7	8
13	9	4	1	7	3	5	6	4	5	6	5	4	12	8	10	5
14	6	6	4	9	7	6	7	4	1	6	7	6	8	9	6	10
15	8	5	5	8	8	8	9	8	7	8	6	6	7	10	12	3
16	7	5	4	9	6	5	9	9	8	6	4	7	5	7	9	9
17	5	3	4	5	5	9	5	5	3	3	2	10	12	5	3	4
18	10	8	9	8	6	5	5	3	10	8	8	9	10	7	8	10
19	5	3	4	4	3	7	7	4	6	5	3	3	6	8	9	8
20	6	4	9	6	5	7	6	5	3	3	6	10	8	9	10	3
21	7	7	4	3	8	9	5	5	9	8	3	10	7	12	8	14
22	8	5	3	6	6	3	6	6	9	9	4	6	6	4	5	6
23	7	10	4	6	5	5	6	8	5	3	8	9	10	6	12	8
24	10	8	9	8	6	5	5	3	10	8	8	9	7	10	15	9
25	7	10	4	6	5	5	6	8	5	3	8	9	12	6	7	8

Продолжение табл. 1

<b>Исп.</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>	<b>Q<sub>4</sub></b>
<b>26</b>	6	6	4	9	7	6	7	4	1	6	7	6	8	9	6	10
<b>27</b>	10	8	9	8	6	5	5	3	10	8	8	9	10	7	8	10
<b>28</b>	14	9	4	20	14	4	16	2	16	4	4	6	10	4	2	10
<b>29</b>	4	8	10	6	4	8	8	4	6	4	14	10	6	6	10	12
<b>30</b>	6	4	9	6	5	7	6	5	3	3	6	10	8	9	10	3
<b>31</b>	9	12	19	15	9	10	14	10	9	12	7	8	16	15	12	9
<b>32</b>	8	7	5	9	7	9	7	9	9	5	8	2	6	6	9	5
<b>33</b>	6	8	10	10	12	14	8	6	6	8	10	14	8	4	8	8
<b>34</b>	8	7	20	2	2	8	10	2	2	8	6	0	2	10	12	2
<b>35</b>	12	10	10	21	16	13	17	14	14	12	10	11	9	7	12	16
<b>36</b>	5	3	4	5	5	9	5	5	3	3	2	10	12	5	3	4
<b>37</b>	14	11	18	4	12	12	14	4	10	4	10	2	8	10	12	4
<b>38</b>	10	9	14	12	6	16	8	6	8	10	10	6	8	14	12	0
<b>39</b>	5	3	4	4	3	7	7	4	6	5	3	3	6	8	9	8
<b>40</b>	6	6	6	4	7	6	7	7	10	4	8	8	15	10	7	8
<b>41</b>	7	5	4	9	6	5	9	9	8	6	4	7	5	7	9	9
<b>42</b>	8	5	5	8	8	8	9	8	7	8	6	6	7	10	12	3
<b>43</b>	9	4	1	7	3	5	6	4	5	6	5	4	12	8	10	5
<b>44</b>	6	9	8	2	8	8	8	2	10	4	6	8	10	6	14	6
<b>45</b>	10	12	19	18	12	8	19	4	9	8	7	3	7	10	8	10
<b>46</b>	7	7	4	3	8	9	5	5	9	8	3	10	7	12	8	14
<b>47</b>	7	10	4	6	5	5	6	8	5	3	8	9	12	6	7	8
<b>48</b>	7	10	4	6	5	5	6	8	5	3	8	9	10	6	12	8
<b>49</b>	10	8	9	8	6	5	5	3	10	8	8	9	7	10	15	9
<b>50</b>	8	5	3	6	6	3	6	6	9	9	4	6	6	4	5	6

Продолжение табл. 1

<b>Исп.</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>	<b>Q<sub>4</sub></b>
<b>51</b>	8	7	20	2	2	8	10	2	2	8	6	0	2	10	12	2
<b>52</b>	12	10	10	21	16	13	17	14	14	12	10	11	9	7	12	16
<b>53</b>	5	3	4	5	5	9	5	5	3	3	2	10	12	5	3	4
<b>54</b>	6	4	9	6	5	7	6	5	3	3	6	10	8	9	10	3
<b>55</b>	14	9	4	20	14	4	16	2	16	4	4	6	10	4	2	10
<b>56</b>	12	13	13	4	10	14	14	16	5	10	14	8	10	8	13	6
<b>57</b>	9	9	21	9	3	19	14	6	6	11	12	7	8	10	16	3
<b>58</b>	11	7	11	15	20	12	17	15	13	4	12	12	10	5	14	16
<b>59</b>	11	11	20	15	13	13	18	10	10	12	10	8	15	6	15	8
<b>60</b>	13	12	23	11	8	14	21	11	9	8	14	4	8	7	13	11
<b>61</b>	5	12	14	8	7	18	12	9	13	12	11	12	9	9	12	12
<b>62</b>	3	7	14	11	6	16	8	7	8	8	9	11	11	12	14	5
<b>63</b>	9	12	21	10	10	18	12	11	6	11	16	13	5	10	12	9
<b>64</b>	14	12	15	20	11	10	16	6	13	15	12	16	12	8	6	14
<b>65</b>	14	10	16	10	12	16	17	16	13	11	12	19	6	7	11	13
<b>66</b>	7	8	15	9	8	11	9	13	4	14	5	15	8	7	9	7
<b>67</b>	14	9	13	9	7	14	3	4	5	6	10	8	7	8	6	10
<b>68</b>	16	10	12	13	9	17	13	18	15	11	12	11	9	5	15	12
<b>69</b>	14	11	16	14	13	17	22	2	13	7	7	10	10	7	12	11
<b>70</b>	12	8	15	8	8	15	17	18	6	12	12	17	6	4	16	15
<b>71</b>	11	8	20	12	10	13	16	9	12	14	15	9	8	10	15	9
<b>72</b>	18	8	16	12	12	15	16	15	6	13	7	9	5	7	14	6
<b>73</b>	12	8	15	8	8	15	17	18	6	12	12	17	6	4	16	15
<b>74</b>	7	8	13	13	4	11	6	10	11	12	12	17	11	13	16	10
<b>75</b>	18	8	16	12	12	15	16	15	6	13	7	9	5	7	14	6

Табл. 2. Группа II руководители – женщины (система ПВК)

<b>Исп.</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>	<b>Q<sub>4</sub></b>
<b>1</b>	14	8	18	8	8	14	20	14	4	6	10	4	4	4	10	4
<b>2</b>	10	16	12	10	4	16	13	16	10	6	14	15	3	15	16	17
<b>3</b>	15	13	17	9	7	14	11	14	7	11	14	11	6	6	16	7
<b>4</b>	8	7	10	8	2	12	6	16	12	14	12	8	8	10	10	4
<b>5</b>	14	6	8	10	14	16	22	18	12	16	12	6	12	8	12	4
<b>6</b>	10	8	12	2	12	8	14	16	6	8	12	6	12	4	8	10
<b>7</b>	10	12	18	4	2	16	2	10	10	8	12	16	6	12	18	14
<b>8</b>	8	5	10	8	6	10	10	8	6	10	8	10	6	8	10	8
<b>9</b>	5	10	6	5	4	4	3	5	2	4	5	3	2	1	3	2
<b>10</b>	14	9	14	8	4	12	2	8	12	10	16	8	6	12	8	10
<b>11</b>	6	12	14	2	6	10	2	8	8	4	4	2	6	2	8	6
<b>12</b>	16	10	9	18	12	11	22	16	9	13	12	14	9	15	9	18
<b>13</b>	8	12	16	13	15	14	11	12	7	8	11	10	11	16	18	9
<b>14</b>	6	12	14	2	6	10	2	8	8	4	4	2	6	2	8	6
<b>15</b>	4	11	8	4	4	12	2	14	6	2	10	14	6	12	8	14
<b>16</b>	6	6	12	14	10	12	16	4	18	10	10	16	8	8	12	10
<b>17</b>	8	8	16	12	14	14	20	6	10	10	14	6	8	6	10	6
<b>18</b>	16	8	6	10	19	11	17	14	14	12	16	17	6	4	13	23
<b>19</b>	16	9	14	6	8	18	13	12	10	7	14	12	5	12	17	13
<b>20</b>	16	9	16	10	8	14	16	18	8	10	14	10	6	6	12	10
<b>21</b>	8	12	19	13	11	15	13	3	9	9	9	7	8	6	16	8
<b>22</b>	13	11	20	16	12	15	13	10	9	10	11	8	11	7	18	8
<b>23</b>	16	12	11	15	9	17	12	7	12	10	14	13	11	9	14	11
<b>24</b>	14	10	18	14	8	12	12	8	12	11	5	15	11	14	13	15
<b>25</b>	17	11	18	10	13	15	14	13	14	14	15	13	7	10	10	15

<b>Исп.</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>	<b>Q<sub>4</sub></b>
<b>26</b>	14	10	12	10	14	4	12	10	10	8	8	2	10	6	4	8
<b>27</b>	6	6	4	4	2	14	2	8	6	2	8	6	0	10	8	12
<b>28</b>	6	5	6	8	6	4	4	6	10	6	4	12	8	12	8	8
<b>29</b>	8	10	12	8	6	12	4	6	8	8	4	6	10	8	10	8
<b>30</b>	14	3	8	6	10	2	6	12	2	4	8	6	6	12	4	8
<b>31</b>	14	6	8	10	14	16	22	18	12	16	12	6	12	8	12	4
<b>32</b>	6	12	14	2	6	10	2	8	8	4	4	2	6	2	8	6
<b>33</b>	5	10	6	5	4	4	3	5	2	4	5	3	2	1	3	2
<b>34</b>	14	8	18	8	8	14	20	14	4	6	10	4	4	4	10	4
<b>35</b>	16	8	6	10	19	11	17	14	14	12	16	17	6	4	13	23
<b>36</b>	8	7	10	8	2	12	6	16	12	14	12	8	8	10	10	4
<b>37</b>	10	12	18	4	2	16	2	10	10	8	12	16	6	12	18	14
<b>38</b>	16	9	16	10	8	14	16	18	8	10	14	10	6	6	12	10
<b>39</b>	10	16	12	10	4	16	13	16	10	6	14	15	3	15	16	17
<b>40</b>	16	10	9	18	12	11	22	16	9	13	12	14	9	15	9	18
<b>41</b>	16	9	14	6	8	18	13	12	10	7	14	12	5	12	17	13
<b>42</b>	15	13	17	9	7	14	11	14	7	11	14	11	6	6	16	7
<b>43</b>	8	5	10	8	6	10	10	8	6	10	8	10	6	8	10	8
<b>44</b>	8	8	16	12	14	14	20	6	10	10	14	6	8	6	10	6
<b>45</b>	10	8	12	2	12	8	14	16	6	8	12	6	12	4	8	10
<b>46</b>	13	8	16	8	16	16	22	12	8	11	4	5	5	7	18	8
<b>47</b>	14	13	18	16	8	16	19	6	12	10	13	6	14	13	13	6
<b>48</b>	2	12	15	11	12	18	11	12	12	9	15	9	10	9	13	12
<b>49</b>	14	8	12	11	15	14	16	9	8	10	11	11	11	6	14	14
<b>50</b>	6	12	15	11	12	18	11	12	12	9	15	9	10	9	15	12

<b>Исп.</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>	<b>Q<sub>4</sub></b>
51	6	6	12	14	10	12	16	4	18	10	10	16	8	8	12	10
52	4	11	8	4	4	12	2	14	6	2	10	14	6	12	8	14
53	14	9	14	8	4	12	2	8	12	10	16	8	6	12	8	10
54	8	12	16	13	15	14	11	12	7	8	11	10	11	16	18	9
55	6	12	14	2	6	10	2	8	8	4	4	2	6	2	8	6
56	8	10	12	8	6	12	4	6	8	8	4	6	10	8	10	8
57	14	10	12	10	14	4	12	10	10	8	8	2	10	6	4	8
58	14	3	8	6	10	2	6	12	2	4	8	6	6	12	4	8
59	6	6	4	4	2	14	2	8	6	2	8	6	0	10	8	12
60	6	5	6	8	6	4	4	6	10	6	4	12	8	12	8	8
61	10	8	12	2	12	8	14	16	6	8	12	6	12	4	8	10
62	15	13	17	9	7	14	11	14	7	11	14	11	6	6	16	7
63	6	12	14	2	6	10	2	8	8	4	4	2	6	2	8	6
64	8	8	16	12	14	14	20	6	10	10	14	6	8	6	10	6
65	10	16	12	10	4	16	13	16	10	6	14	15	3	15	16	17
66	17	6	14	18	16	12	18	12	11	11	12	18	13	5	13	22
67	14	11	18	12	9	16	15	11	4	11	13	10	8	6	17	5
68	8	8	2	11	7	10	10	5	9	11	13	9	9	9	13	11
69	12	0	3	11	13	20	23	6	15	8	11	8	11	5	13	17
70	14	10	14	12	5	15	16	14	8	13	8	11	6	5	18	9
71	9	6	7	5	8	14	3	8	8	8	1	14	4	12	8	11
72	10	8	12	17	4	13	15	7	16	0	4	3	15	7	14	17
73	9	9	15	17	5	15	10	1	0	11	18	7	9	12	14	12
74	2	9	7	15	13	17	2	8	2	7	4	9	10	8	5	8
75	6	2	2	4	4	4	2	9	8	9	12	8	9	5	6	1

Приложение 2. Табл. 1. Группа III руководители – мужчины (система ПНК).  
Исследование № 2 (результаты представлены в балльных оценках соответствующих методик)

<b>Исп.</b>	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>4</sub></b>	<b>Рефл.</b>	<b>Инт.</b>	<b>СМИЛЛ</b>	<b>Риг.</b>
1	10	8	12	6	9	5	105	20	9	22
2	8	6	5	4	12	5	110	15	8	25
3	8	4	4	14	10	12	134	27	17	39
4	13	14	12	10	11	16	126	19	11	20
5	6	4	8	3	9	12	114	31	28	28
6	12	4	4	10	2	4	157	27	22	27
7	14	6	8	10	14	8	114	10	17	36
8	6	5	10	7	12	6	128	22	10	21
9	10	10	12	7	8	9	106	28	18	42
10	8	2	8	6	0	2	106	30	7	20
11	9	9	5	8	2	5	131	21	17	33
12	5	8	7	8	10	11	144	12	18	32
13	5	4	6	5	4	5	160	31	4	39
14	6	4	6	7	6	10	135	32	1	39
15	8	9	12	16	14	10	121	15	10	23
16	5	9	6	4	7	9	103	20	5	25
17	9	5	3	2	10	4	139	22	16	38
18	5	3	8	8	9	10	125	18	10	32
19	7	4	5	3	3	8	110	19	7	30
20	7	5	3	6	10	3	122	14	9	19
21	9	5	8	3	10	14	149	32	10	22

Продолжение табл. 1

<b>Исп.</b>	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>4</sub></b>	<b>Рефл.</b>	<b>Инт.</b>	<b>СМИЛЛ</b>	<b>Риг.</b>
22	3	6	9	4	6	6	102	30	17	28
23	5	8	3	8	9	8	132	20	11	21
24	5	3	8	8	9	9	165	31	10	23
25	5	8	3	8	9	8	128	32	18	36
26	8	4	8	7	3	10	109	25	10	28
27	8	2	4	6	8	6	128	16	12	30
28	4	2	4	4	6	10	115	32	5	33
29	16	6	10	10	6	0	136	19	10	27
30	6	7	4	8	8	8	144	23	12	36
31	8	8	8	6	6	3	120	31	18	12
32	13	12	10	7	13	12	118	16	10	27
33	6	4	8	3	9	12	114	31	28	28
34	5	8	7	8	10	11	144	12	18	32
35	9	5	3	2	10	4	139	22	16	38
36	8	4	4	14	10	12	134	27	17	39
37	7	4	5	3	3	8	110	19	7	30
38	10	8	12	6	9	5	105	20	9	22
39	8	9	12	16	14	10	121	15	10	23
40	6	4	6	7	6	10	135	32	1	39
41	14	6	8	10	14	8	114	10	17	36
42	8	2	8	6	0	2	106	30	7	20
43	7	5	3	6	10	3	122	14	9	19



Продолжение табл. 1

<b>Исп.</b>	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>4</sub></b>	<b>Рефл.</b>	<b>Инт.</b>	<b>СМИЛЛ</b>	<b>Риг.</b>
44	5	3	8	8	9	10	125	18	10	32
45	8	6	5	4	12	5	110	15	8	25
46	13	14	12	10	11	16	126	19	11	20
47	12	4	4	10	2	4	157	27	22	27
48	6	5	10	7	12	6	128	22	10	21
49	9	5	8	3	10	14	149	32	10	22
50	5	9	6	4	7	9	103	20	5	25
51	5	4	6	5	4	5	160	31	4	39
52	10	10	12	7	8	9	106	28	18	42
53	9	9	5	8	2	5	131	21	17	33
54	3	6	9	4	6	6	102	30	17	28
55	5	8	3	8	9	8	128	32	18	36
56	13	12	10	7	13	12	118	16	10	27
57	4	2	4	4	6	10	115	32	5	33
58	8	4	8	7	3	10	109	25	10	28
59	5	3	8	8	9	9	165	31	10	23
60	5	8	3	8	9	8	132	20	11	21
61	8	8	8	6	6	3	120	31	18	12
62	16	6	10	10	6	0	136	19	10	27
63	8	2	4	6	8	6	128	16	12	30
64	6	7	4	8	8	8	144	23	12	36

Табл. 2. Группа IV руководители – женщины (система ПНК)

<b>Исп.</b>	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>4</sub></b>	<b>Рефл.</b>	<b>Инт.</b>	<b>СМИЛЛ</b>	<b>Риг.</b>
1	5	10	6	5	4	4	122	17	11	36
2	14	9	14	8	4	12	144	32	5	39
3	6	12	14	2	6	10	126	20	8	41
4	16	10	9	18	12	11	142	19	14	37
5	8	12	16	13	15	14	132	22	13	41
6	6	12	14	2	6	10	141	28	11	37
7	4	11	8	4	4	12	123	17	17	27
8	3	5	2	4	3	5	140	32	10	46
9	2	8	12	10	2	8	129	20	46	37
10	2	8	8	4	2	8	122	17	11	36
11	22	16	9	13	22	16	142	23	26	26
12	11	12	7	8	11	12	134	34	16	39
13	2	8	8	4	2	8	127	12	12	24
14	2	14	6	2	2	14	140	31	13	36
15	16	4	18	10	16	4	134	34	16	39
16	12	10	10	8	12	10	142	17	16	38
17	2	8	6	2	2	8	128	19	20	28
18	4	6	10	6	4	6	134	27	9	28
19	4	6	8	8	4	6	130	34	28	25
20	6	12	2	4	6	12	120	31	12	26
21	3	5	2	4	3	5	126	29	19	27

Продолжение табл. 2

<b>Исп.</b>	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>4</sub></b>	<b>Рефл.</b>	<b>Инт.</b>	<b>СМИЛЛ</b>	<b>Риг.</b>
<b>22</b>	2	8	12	10	2	8	134	18	5	47
<b>23</b>	2	8	8	4	2	8	128	17	39	37
<b>24</b>	22	16	9	13	22	16	119	17	16	33
<b>25</b>	11	12	7	8	11	12	123	19	11	21
<b>26</b>	2	8	8	4	2	8	119	17	22	41
<b>27</b>	16	8	6	10	19	11	113	21	21	22
<b>28</b>	2	14	6	2	2	14	112	19	13	30
<b>29</b>	16	4	18	10	16	4	106	28	12	26
<b>30</b>	20	6	10	10	20	6	127	30	9	18
<b>31</b>	17	14	14	12	17	14	126	20	8	41
<b>32</b>	11	12	7	8	11	12	134	34	16	39
<b>33</b>	16	10	9	18	12	11	142	19	14	37
<b>34</b>	2	8	12	10	2	8	129	20	46	37
<b>35</b>	2	8	6	2	2	8	128	19	20	28
<b>36</b>	14	9	14	8	4	12	144	32	5	39
<b>37</b>	4	6	8	8	4	6	130	34	28	25
<b>38</b>	3	5	2	4	3	5	126	29	19	27
<b>39</b>	6	12	14	2	6	10	141	28	11	37
<b>40</b>	16	4	18	10	16	4	134	34	16	39
<b>41</b>	6	12	14	2	6	10	126	20	8	41
<b>42</b>	3	5	2	4	3	5	140	32	10	46
<b>43</b>	6	12	2	4	6	12	120	31	12	26

Продолжение табл. 2

<b>Исп.</b>	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>4</sub></b>	<b>Рефл.</b>	<b>Инт.</b>	<b>СМИЛЛ</b>	<b>Риг.</b>
44	5	10	6	5	4	4	122	17	11	36
45	8	12	16	13	15	14	132	22	13	41
46	4	11	8	4	4	12	123	17	17	27
47	12	10	10	8	12	10	142	17	16	38
48	2	8	8	4	2	8	122	17	11	36
49	22	16	9	13	22	16	142	23	26	26
50	2	14	6	2	2	14	140	31	13	36
51	2	8	8	4	2	8	127	12	12	24
52	4	6	10	6	4	6	134	27	9	28
53	11	12	7	8	11	12	134	34	16	39
54	2	8	8	4	2	8	128	17	39	37
55	16	8	6	10	19	11	113	21	21	22
56	11	12	7	8	11	12	123	19	11	21
57	2	8	8	4	2	8	119	17	22	41
58	20	6	10	10	20	6	127	30	9	18
59	2	14	6	2	2	14	112	19	13	30
60	22	16	9	13	22	16	119	17	16	33
61	17	14	14	12	17	14	126	20	8	41
62	16	4	18	10	16	4	106	28	12	26
63	14	9	14	8	4	12	144	32	5	39
64	2	8	6	2	2	8	128	19	20	28

Матрица интеркорреляций личностных качеств (16 PF) в группе мужчин – руководителей

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>	<b>Q<sub>4</sub></b>
<b>A</b>	1,00	0,41	0,50	0,19	0,57	0,28	0,58	0,20	0,45	0,47	0,25	0,18	-0,33	-0,03	0,29	0,07
<b>B</b>		1,00	0,50	0,34	0,38	0,36	0,42	0,11	0,33	0,22	0,19	0,36	0,06	0,06	0,29	0,14
<b>C</b>			1,00	0,12	0,36	0,67	0,68	0,19	0,14	0,55	0,39	0,21	-0,23	0,31	0,53	0,02
<b>E</b>				1,00	0,32	0,24	0,26	0,27	0,33	0,25	0,19	0,23	0,12	-0,16	0,13	0,32
<b>F</b>					1,00	0,37	0,68	0,27	0,62	0,34	0,15	0,32	-0,16	-0,17	0,08	0,41
<b>G</b>						1,00	0,48	0,51	0,08	0,56	0,46	0,36	-0,03	0,17	0,53	0,17
<b>H</b>							1,00	0,34	0,40	0,48	0,28	0,14	-0,21	-0,04	0,38	0,23
<b>I</b>								1,00	0,09	0,50	0,46	0,39	0,00	-0,09	0,38	0,26
<b>L</b>									1,00	0,29	0,16	0,29	-0,04	-0,04	0,09	0,40
<b>M</b>										1,00	0,38	0,29	-0,34	0,25	0,45	0,20
<b>N</b>											1,00	0,17	0,13	0,08	0,39	0,32
<b>O</b>												1,00	0,07	-0,10	0,20	0,40
<b>Q<sub>1</sub></b>													1,00	0,02	-0,04	0,09
<b>Q<sub>2</sub></b>														1,00	0,27	-0,21
<b>Q<sub>3</sub></b>															1,00	0,05
<b>Q<sub>4</sub></b>																1,00

*Обозначения:* А - сдержанность – теплота, В - интеллект, С - эмоциональная неустойчивость – эмоциональная стабильность, Е - покорность – доминантность, F - серьезность – импульсивность, G - подверженность чувствам - высокая нормативность поведения, Н - робость – смелость, I - стойкость – эмоциональная сензитивность, L - доверчивость – подозрительность, М - практичность - развитое воображение, N - наивность - пронциательность, О - уверенность в себе – тревожность, Q<sub>1</sub> - консерватизм – радикализм, Q<sub>2</sub> - групповая зависимость - самоудовлетворенность, Q<sub>3</sub> - низкий самоконтроль – способность сдерживать тревожность, Q<sub>4</sub> - расслабленность – напряженность. *Объем выборки* - 75 испытуемых. ИКС (индекс когерентности структуры) – 104; ИДС (индекс дивергентности структуры) – 118; ИОС (индекс организованности структуры) – 222.

Матрица интеркорреляций личностных качеств (16 PF) в группе женщин – руководителей

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>	<b>Q<sub>4</sub></b>
<b>A</b>	1,00	-0,02	0,28	0,31	0,37	0,22	0,57	0,48	0,22	0,52	0,48	0,29	0,08	0,07	0,37	0,29
<b>B</b>		1,00	0,45	0,02	-0,05	0,24	-0,15	0,06	0,02	-0,12	0,18	-0,02	-0,02	0,01	0,26	0,05
<b>C</b>			1,00	0,22	0,14	0,42	0,21	0,06	0,04	0,20	0,26	-0,03	0,05	-0,05	0,53	-0,12
<b>E</b>				1,00	0,47	0,40	0,59	-0,10	0,40	0,54	0,32	0,33	0,49	0,26	0,48	0,26
<b>F</b>					1,00	0,11	0,66	0,13	0,18	0,39	0,17	0,01	0,50	-0,18	0,15	0,08
<b>G</b>						1,00	0,32	0,14	0,27	0,22	0,42	0,29	0,00	0,30	0,72	0,24
<b>H</b>							1,00	0,30	0,33	0,52	0,36	0,13	0,32	-0,11	0,40	0,15
<b>I</b>								1,00	-0,05	0,24	0,36	0,23	-0,07	0,09	0,17	0,17
<b>L</b>									1,00	0,39	0,34	0,33	0,30	0,20	0,30	0,32
<b>M</b>										1,00	0,51	0,34	0,36	0,04	0,40	0,02
<b>N</b>											1,00	0,40	0,05	0,19	0,43	0,31
<b>O</b>												1,00	-0,06	0,50	0,48	0,66
<b>Q<sub>1</sub></b>													1,00	0,01	0,09	0,03
<b>Q<sub>2</sub></b>														1,00	0,25	0,44
<b>Q<sub>3</sub></b>															1,00	0,32
<b>Q<sub>4</sub></b>																1,00

*Обозначения:* А - сдержанность – теплота, В - интеллект, С - эмоциональная неустойчивость – эмоциональная стабильность, Е - покорность – доминантность, F - серьезность – импульсивность, G - подверженность чувствам - высокая нормативность поведения, Н - робость – смелость, I - стойкость – эмоциональная сензитивность, L - доверчивость – подозрительность, М - практичность - развитое воображение, N - наивность - проницательность, О - уверенность в себе – тревожность, Q<sub>1</sub> - консерватизм – радикализм, Q<sub>2</sub> - групповая зависимость - самоудовлетворенность, Q<sub>3</sub> - низкий самоконтроль – способность сдерживать тревожность, Q<sub>4</sub> - расслабленность – напряженность. *Объем выборки* - 75 испытуемых. ИКС (индекс когерентности структуры) – 48; ИДС (индекс дивергентности структуры) – 56; ИОС (индекс организованности структуры) – 104.

Матрица интеркорреляций профессионально – негативных личностных качеств  
в группе мужчин – руководителей

	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>4</sub></b>	<b>Рефл.</b>	<b>Инт.</b>	<b>СМИЛ</b>	<b>Ригид.</b>
<b>G</b>	1,00	0,30	0,34	0,25	0,17	-0,14	-0,03	-0,32	0,19	-0,11
<b>I</b>		1,00	0,32	0,26	0,35	0,10	-0,17	-0,32	0,27	-0,15
<b>M</b>			1,00	0,15	0,18	0,22	-0,35	-0,09	-0,03	-0,29
<b>N</b>				1,00	0,20	0,14	0,34	-0,28	0,32	0,06
<b>O</b>					1,00	0,38	0,06	-0,47	0,12	-0,15
<b>Q<sub>4</sub></b>						1,00	0,02	0,07	0,06	0,19
<b>Рефл.</b>							1,00	0,16	0,15	0,19
<b>Инт.</b>								1,00	0,03	0,18
<b>Шизоидн.</b>									1,00	0,17
<b>Ригид.</b>										1,00

*Обозначения:* G - конформизм, I - эмоциональная сензитивность, M - высоко развитое воображение, N – низкая социабельность, O – склонность к чувству вины, Q<sub>4</sub> – тревожность, Шизоидн. – (индивидуалистичность - акцентуации по шизоидному типу), Риг. – ригидность, Реф – рефлексивность, Инт. - интернальность. *Объем выборки* - 64 испытуемых. ИКС (индекс когерентности структуры) – 75; ИДС (индекс дивергентности структуры) – 30; ИОС (индекс организованности структуры) – 45.

Матрица интеркорреляций профессионально – негативных личностных качеств  
в группе женщин – руководителей

	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>Q<sub>4</sub></b>	<b>Рефл.</b>	<b>Инт.</b>	<b>СМИЛ</b>	<b>Ригид.</b>
<b>G</b>	1,00	0,22	0,44	0,73	0,96	0,27	0,12	0,30	-0,19	-0,08
<b>I</b>		1,00	-0,03	0,02	0,24	0,89	0,02	-0,17	-0,08	0,13
<b>M</b>			1,00	0,48	0,41	0,01	0,28	0,07	-0,28	0,33
<b>N</b>				1,00	0,72	0,16	0,14	0,12	0,06	0,01
<b>O</b>					1,00	0,26	0,03	0,26	-0,11	-0,12
<b>Q<sub>4</sub></b>						1,00	0,08	-0,07	0,00	0,08
<b>Рефл.</b>							1,00	0,40	-0,09	0,38
<b>Инт.</b>								1,00	-0,14	0,07
<b>Шизоидн.</b>									1,00	-0,22
<b>Ригид.</b>										1,00

Обозначения: G - конформизм, I - эмоциональная сензитивность, M - высоко развитое воображение, N – низкая социабельность, O – склонность к чувству вины, Q<sub>4</sub> – тревожность, Реф – рефлексивность, Инт. – интернальность, Шизоидн. - (индивидуалистичность - акцентуации по шизоидному типу), Риг. – ригидность. Объем выборки - 64 испытуемый. ИКС (индекс когерентности структуры) – 50; ИДС (индекс дивергентности структуры) – 7; ИОС (индекс организованности структуры) – 43.



Средние арифметические оценки  $\bar{x}$ , средние квадратические отклонения  $\sigma$  и показатели достоверности различий между выборочными средними  $T$  в двух группах: мужчин и женщин – руководителей

Факторы	Мужчины-руководители		Женщины-руководители		Выборочные средние $T$
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	
A	11	3	10	3	1,245
B	8	2	7	3	1,172
C	17	3	14	4	<b>2,532</b>
E	12	3	10	4	1,389
F	11	4	7	4	<b>2,661</b>
G	14	3	13	2	0,936
H	11	5	10	4	0,651
I	8	3	12	3	<b>4,225</b>
L	10	3	10	3	0,131
M	13	4	10	3	<b>2,574</b>
N	12	2	10	3	<b>2,145</b>
O	13	4	13	4	0,171
Q <sub>1</sub>	8	2	7	2	1,109
Q <sub>2</sub>	11	4	10	2	0,225
Q <sub>3</sub>	14	2	13	3	0,811
Q <sub>4</sub>	9	4	12	4	<b>2,705</b>

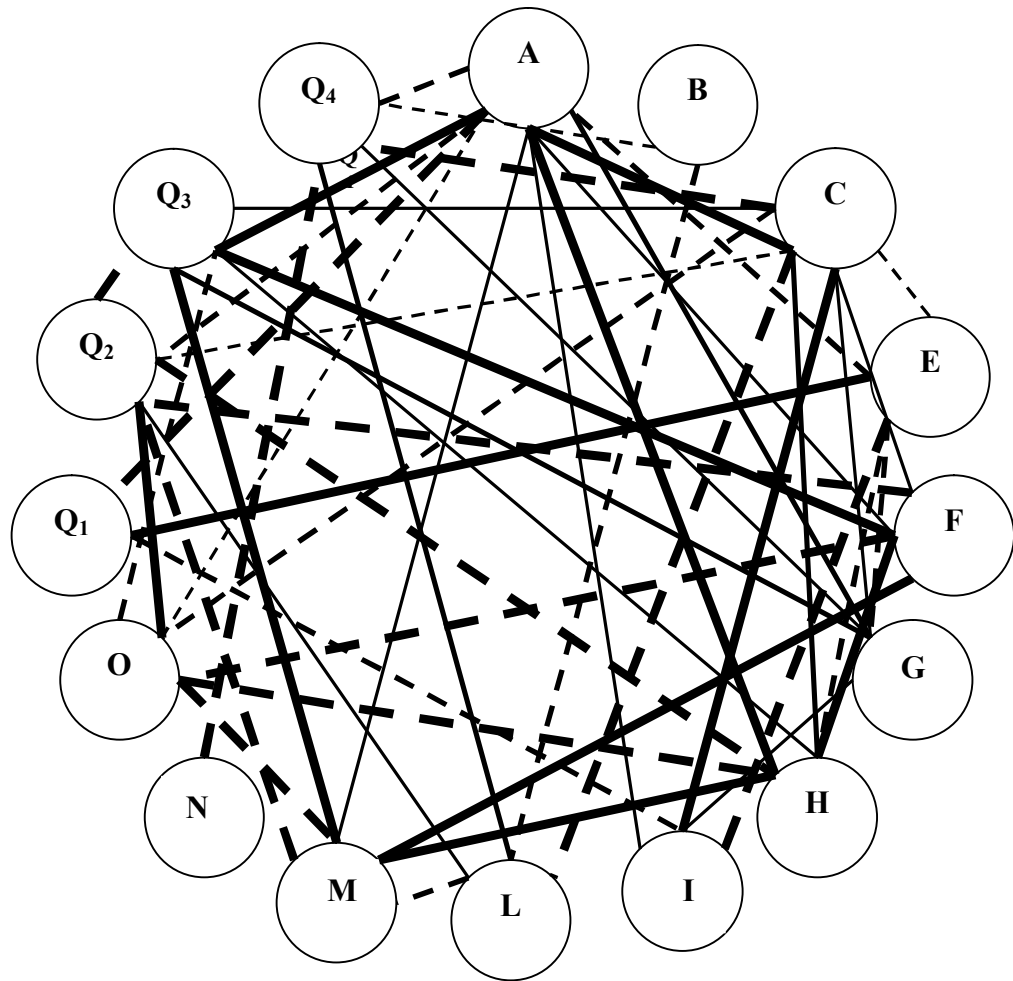


Рис. 1. Структурограмма личностных качеств в группе мужчин – руководителей (определение системы ПВК)

*Обозначения:* А - сдержанность – теплота, В - интеллект, С - эмоциональная неустойчивость – эмоциональная стабильность, Е - покорность – доминантность, F - серьезность – импульсивность, G - подверженность чувствам - высокая нормативность поведения, Н - робость – смелость, I - стойкость – эмоциональная сензитивность, L - доверчивость – подозрительность, М - практичность - развитое воображение, N - наивность - проницательность, О - уверенность в себе – тревожность, Q<sub>1</sub> - консерватизм – радикализм, Q<sub>2</sub> - групповая зависимость - самоудовлетворенность, Q<sub>3</sub> - низкий самоконтроль – способность сдерживать тревожность, Q<sub>4</sub> - расслабленность – напряженность. Жирной линией обозначены корреляции, значимые при  $p \leq 0,01$ ; полужирной линией – при  $p \leq 0,05$ ; тонкой линией – при  $p \leq 0,1$ . Пунктирные линии – отрицательные корреляции аналогичных уровней значимости. Объем выборки - 75 испытуемых. ИКС (индекс когерентности структуры) – 104; ИДС (индекс дивергентности структуры) – 118; ИОС (индекс организованности структуры) – 222.

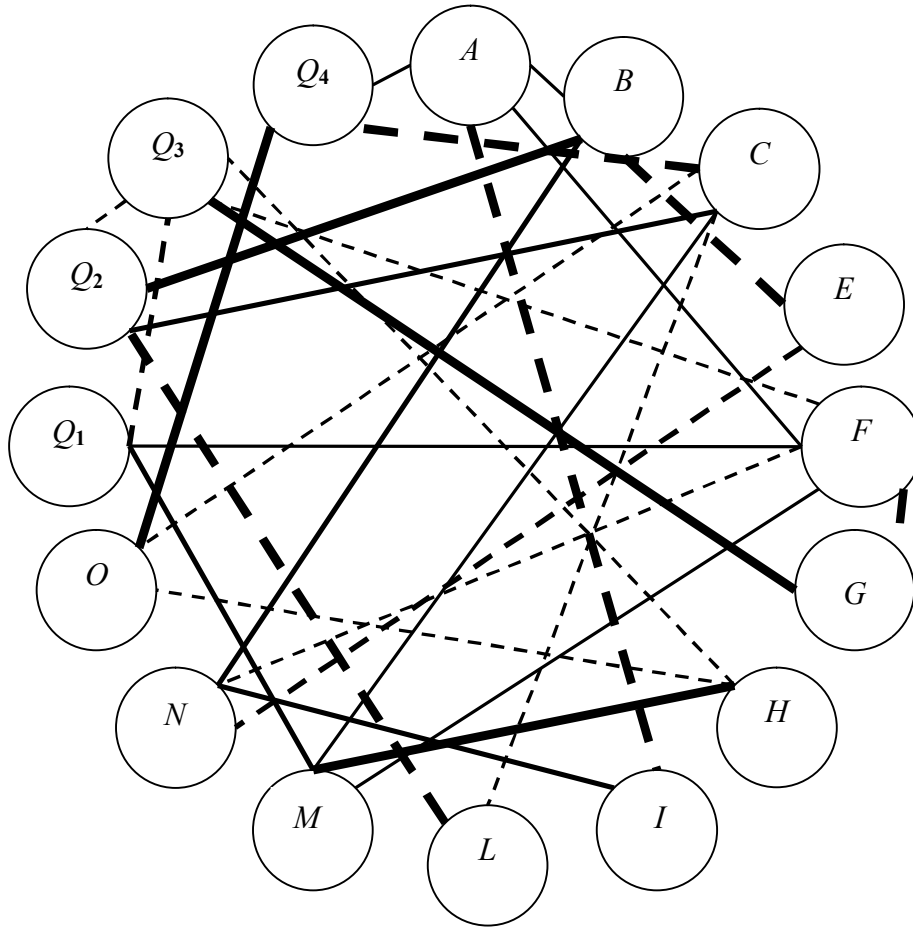


Рис. 2. Структурограмма личностных качеств в группе женщин – руководителей (определение системы ПВК)

*Обозначения:* А - сдержанность – теплота, В - интеллект, С - эмоциональная неустойчивость – эмоциональная стабильность, Е - покорность – доминантность, F - серьезность – импульсивность, G - подверженность чувствам - высокая нормативность поведения, Н - робость – смелость, I - стойкость – эмоциональная сензитивность, L - доверчивость – подозрительность, М - практичность - развитое воображение, N - наивность - проницательность, О - уверенность в себе – тревожность, Q<sub>1</sub> - консерватизм – радикализм, Q<sub>2</sub> - групповая зависимость - самоудовлетворенность, Q<sub>3</sub> - низкий самоконтроль – способность сдерживать тревожность, Q<sub>4</sub> - расслабленность – напряженность. Жирной линией обозначены корреляции, значимые при  $p \leq 0,01$ ; полужирной линией – при  $p \leq 0,05$ ; тонкой линией – при  $p \leq 0,1$ . Пунктирные линии – отрицательные корреляции аналогичных уровней значимости. Объем выборки - 75 испытуемых. ИКС (индекс когерентности структуры) – 48; ИДС (индекс дивергентности структуры) – 56; ИОС (индекс организованности структуры) – 104.

Значения индексов структурной организации личностных качеств  
в системе ПВК для двух групп испытуемых, мужчин и женщин - руководителей

	Мужчины-руководители	Женщины-руководители
ИКС	104	48
ИДС	118	56
ИОС	222	104

Таблица 2

Ведущие и базовые качества в системе ПВК  
для двух групп испытуемых, мужчин и женщин – руководителей

Факторы	Базовые		Ведущие	
	мужчины	женщины	мужчины	женщины
A	<b>24</b>	6	12	3
B	3	<b>8</b>	<b>19</b>	4
C	<b>21</b>	<b>9</b>	8	<b>10</b>
E	13	5	6	2
F	17	<b>8</b>	10	5
G	9	6	5	<b>9</b>
H	<b>20</b>	5	11	3
I	10	5	<b>17</b>	6
L	10	4	7	4
M	18	7	9	2
N	3	7	<b>21</b>	1
O	17	5	6	3
Q <sub>1</sub>	8	5	5	2
Q <sub>2</sub>	19	<b>9</b>	13	7
Q <sub>3</sub>	18	8	8	4
Q <sub>4</sub>	12	7	5	<b>8</b>

Данные сравнения матриц интеркорреляций по критерию экспресс- $\chi^2$   
в системе ПВК

Пол	Мужчины	Женщины
Мужчины	1.00	
Женщины	0,19	1.00

Средние арифметические оценки  $\bar{x}$ , средние квадратические отклонения  $\sigma$  и показатели достоверности различий между выборочными средними  $T$  в двух группах: мужчин и женщин – руководителей  
В системе ПНК

Факторы	Мужчины- руководители		Женщины- руководители		Выборочные средние $T$
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	
G	11,40	3,08	11,55	4,11	-0,159
I	9,07	5,03	11,00	4,04	-1,657
M	9,20	3,47	8,23	3,97	1,018
N	9,20	2,30	10,19	3,82	-1,227
O	8,93	3,31	9,10	4,59	-0,159
Q <sub>4</sub>	11,40	5,14	9,74	4,71	1,313
Шизоид.	14,00	5,81	15,74	9,04	-0,891
Ригидн.	18,67	9,07	23,55	7,84	0,333
Рефлексив.	122,00	16,78	130,97	13,52	<b>-2,302</b>
Интернальн.	34,00	5,51	33,42	6,49	<b>-2,423</b>

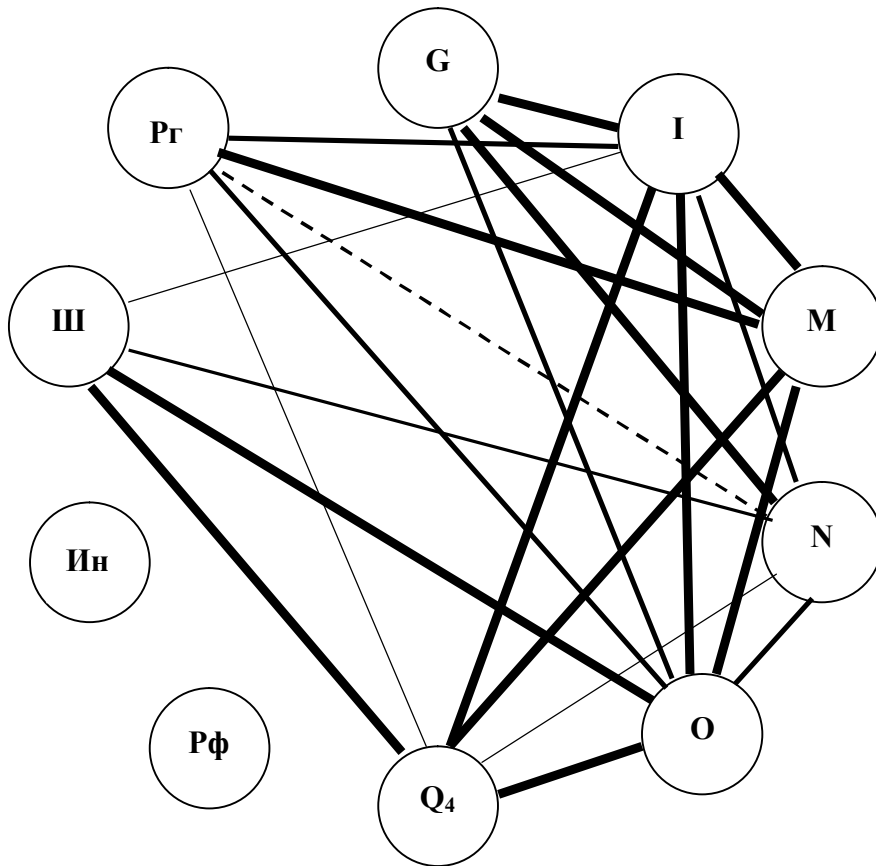


Рис. 1. Структурограмма профессионально – негативных качеств личности (ПНК) мужчин-руководителей, без учета влияния компенсаторных механизмов (рефлексивности и интернальности)

*Обозначения:* G - конформизм, I - эмоциональная сензитивность, M - высоко развитое воображение, N – низкая социабельность, O – склонность к чувству вины, Q<sub>4</sub> – тревожность, Ш – шизоидность (акцентуации по шизоидному типу), Рг – ригидность, Рф – рефлексивность, Ин. - интернальность. Корреляции обозначены по мере убывания жирности линий от первой до четвертой): 1) значимые при  $p \leq 0,01$ ; 2) значимые при  $p \leq 0,05$ ; 3) значимые при  $p \leq 0,1$ ; 4) значимые при  $p \leq 0,2$ . Пунктирные линии – отрицательные корреляции аналогичных уровней значимости. *Объем выборки* - 64 испытуемых. ИКС (индекс когерентности структуры) – 68; ИДС (индекс дивергентности структуры) – 2; ИОС (индекс организованности структуры) – 66.

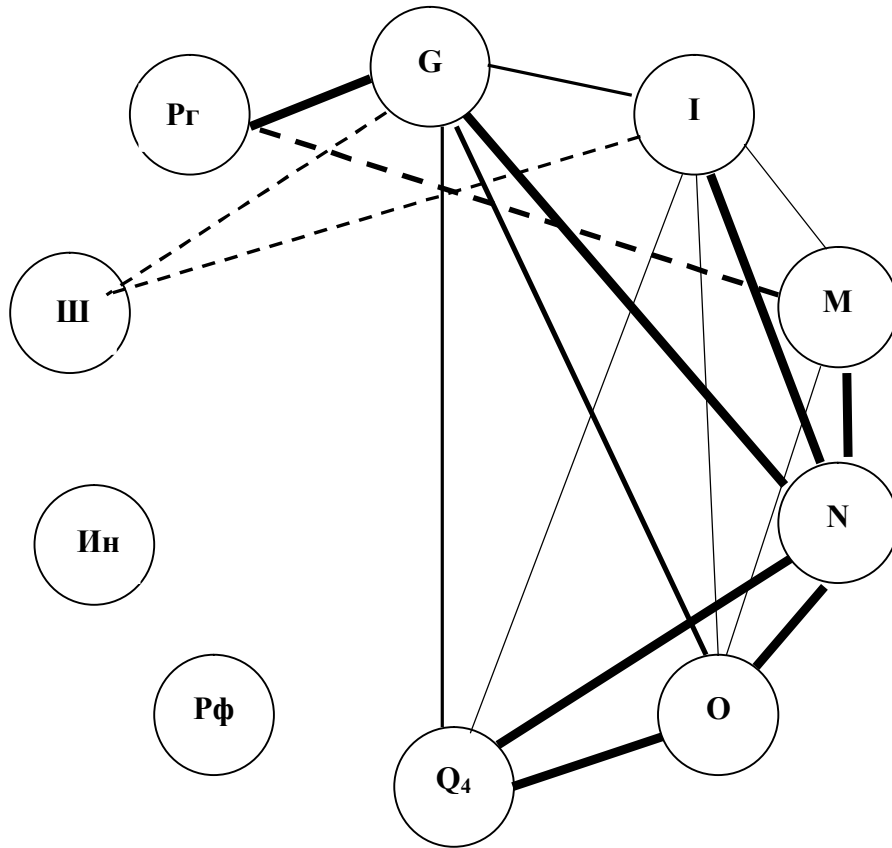


Рис. 2. Структурограмма профессионально – негативных качеств личности (ПНК) женщин-руководителей, без учета влияния компенсаторных механизмов (рефлексивности и интернальности)

*Обозначения:* G - конформизм, I - эмоциональная сензитивность, M - высоко развитое воображение, N – низкая социабельность, O – склонность к чувству вины, Q<sub>4</sub> – тревожность, Ш – шизоидность (акцентуации по шизоидному типу), Pr – ригидность, Рф – рефлексивность, Ин. - интернальность. Корреляции обозначены по мере убывания жирности линий от первой до четвертой): 1) значимые при  $p \leq 0,01$ ; 2) значимые при  $p \leq 0,05$ ; 3) значимые при  $p \leq 0,1$ ; 4) значимые при  $p \leq 0,2$ . Пунктирные линии – отрицательные корреляции аналогичных уровней значимости. *Объем выборки* - 64 испытуемых. ИКС (индекс когерентности структуры) – 39; ИДС (индекс дивергентности структуры) – 7; ИОС (индекс организованности структуры) – 32.



Значения индексов структурной организации негативных личностных качеств для двух групп испытуемых, мужчин и женщин – руководителей без учета влияния компенсаторных механизмов (рефлексивности и интернальности)

	Мужчины-руководители	Женщины-руководители
ИКС	68	39
ИДС	2	7
ИОС	66	32

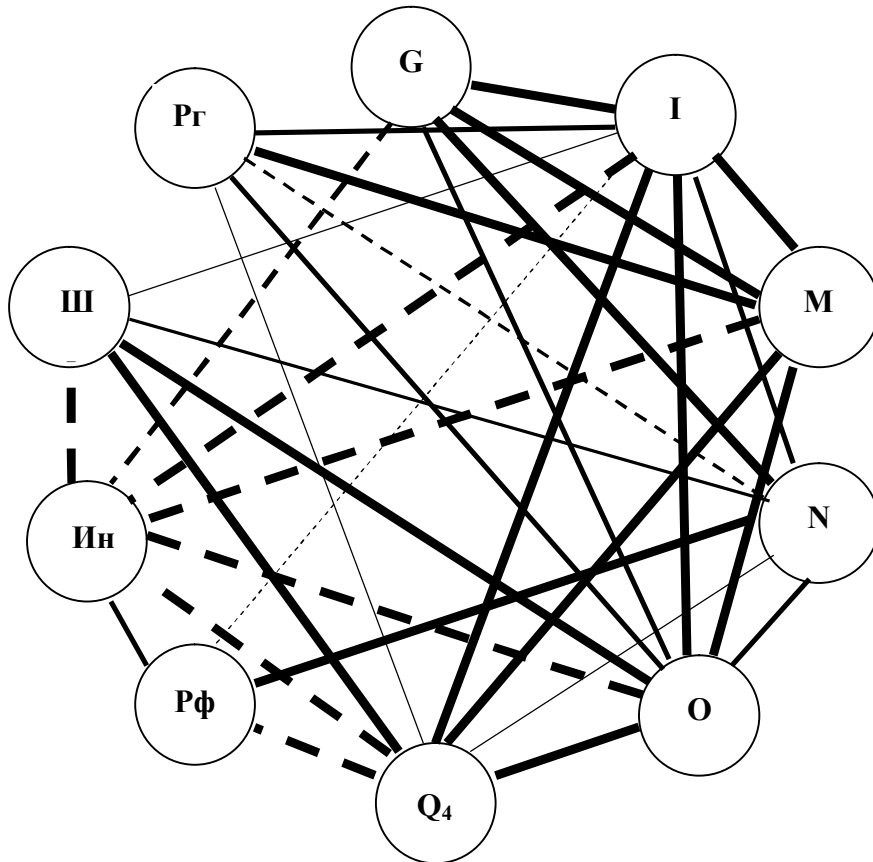


Рис. 1. Структурограмма профессионально – негативных качеств личности (ПНК) мужчин-руководителей

*Обозначения:* G - конформизм, I - эмоциональная сензитивность, M - высоко развитое воображение, N – низкая социабельность, O – склонность к чувству вины, Q<sub>4</sub> – тревожность, Ш – шизоидность (акцентуации по шизоидному типу), Pг – ригидность, Pф – рефлексивность, Ин. - интернальность. Корреляции обозначены по мере убывания жирности линий от первой до четвертой): 1) значимые при  $p \leq 0,01$ ; 2) значимые при  $p \leq 0,05$ ; 3) значимые при  $p \leq 0,1$ ; 4) значимые при  $p \leq 0,2$ . Пунктирные линии – отрицательные корреляции аналогичных уровней значимости. *Объем выборки* - 64 испытуемых. ИКС (индекс когерентности структуры) – 75; ИДС (индекс дивергентности структуры) – 30; ИОС (индекс организованности структуры) – 45.

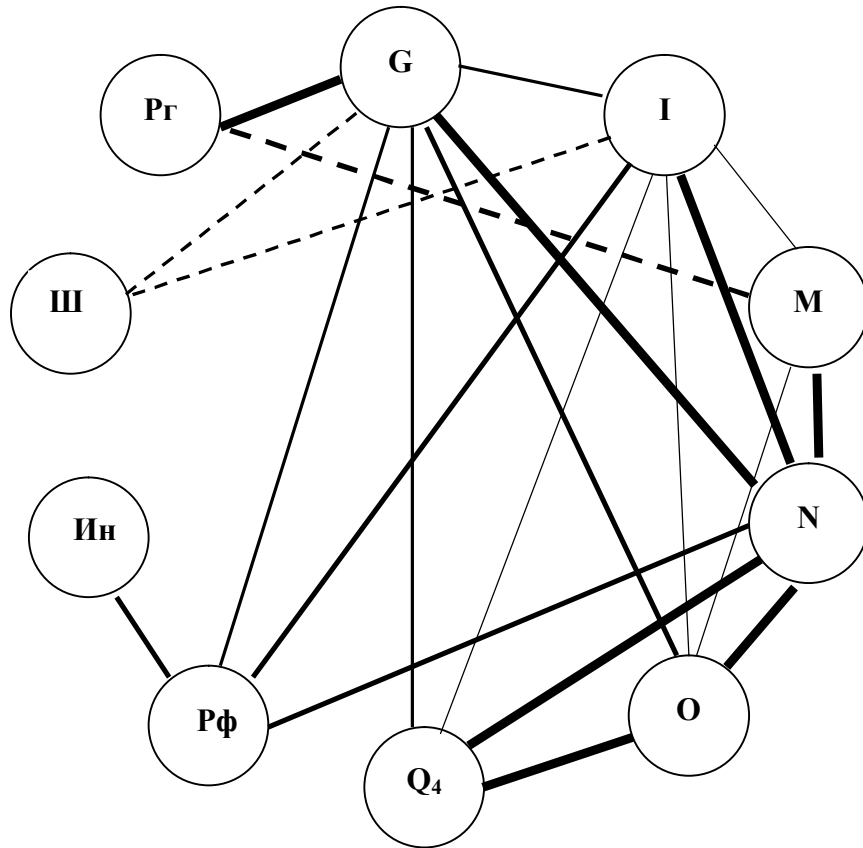


Рис. 2. Структурограмма профессионально – негативных качеств личности (ПНК) женщин-руководителей

*Обозначения:* G - конформизм, I - эмоциональная сензитивность, M - высоко развитое воображение, N – низкая социабельность, O – склонность к чувству вины, Q<sub>4</sub> – тревожность, Ш – шизоидность (акцентуации по шизоидному типу), Pг – ригидность, Pф – рефлексивность, Ин. - интернальность. Корреляции обозначены по мере убывания жирности линий от первой до четвертой): 1) значимые при  $p \leq 0,01$ ; 2) значимые при  $p \leq 0,05$ ; 3) значимые при  $p \leq 0,1$ ; 4) значимые при  $p \leq 0,2$ . Пунктирные линии – отрицательные корреляции аналогичных уровней значимости. *Объем выборки* - 64 испытуемых. ИКС (индекс когерентности структуры) – 50; ИДС (индекс дивергентности структуры) – 7; ИОС (индекс организованности структуры) – 43.

Таблица 1

Значения индексов структурной организации негативных личностных качеств для двух групп испытуемых, мужчин и женщин – руководителей с учетом влияния компенсаторных механизмов (рефлексивности и интернальности)

	Мужчины-руководители	Женщины-руководители
ИКС	75	50
ИДС	30	7
ИОС	45	43

Таблица 2

Значения весовых коэффициентов профессионально – негативных личностных качеств для двух групп испытуемых, мужчин и женщин - руководителей

Факторы	Группы	
	Мужчины-руководители	Женщины-руководители
конформизм (G)	18	<b>19</b>
сензитивность (I)	<b>28</b>	<b>14</b>
высоко развитое воображение (M)	24	9
низкая социабельность (N)	19	<b>23</b>
чувство вины (O)	<b>29</b>	13
тревожность (Q <sub>4</sub> )	<b>26</b>	14
шизоидность (СМИЛ)	15	4
ригидность	13	7
рефлексивность	12	13
интернальность	26	3

Данные сравнения матриц интеркорреляций по критерию экспресс- $\chi^2$   
в системе ПНК

Пол	Мужчины	Женщины
Мужчины	1.00	
Женщины	0,038	1.00