

А.А. Нечитайло, Л.С. Шумигой

ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ НИОКР

Руководитель в сфере научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) рассматривался с различных сторон в ряде работ ([2], [4], [5], [6], [7] и др.). Но, на наш взгляд, существует определенный пробел в анализе личности руководителя НИОКР с общих позиций психологии управления.

На некоторое восполнение этого пробела и направлена настоящая статья, основанная на зарубежных и отечественных исследованиях в области управления, а также опыте руководства авторов в научно-исследовательских институтах (НИИ) и конструкторских бюро (КБ) отечественной аэрокосмической промышленности.

Как замечает известный западный специалист в области управления НИОКР Б. Твисс: "Плохо структурированная и слабо определенная природа многих проблем (в области НИОКР — авт.) предъявляет серьезные требования к искусству управления" [1].

По каким признакам (критериям) можно определить эффективность руководства (руководителя)?

Как следует из работы [2] Р. Кричевского, которая обобщает ряд литературных данных по этому вопросу, в самом общем виде критерии эффективности подразделяются на два класса: психологические и непсихологические. Интегральным показателем непсихологических критериев является результативность коллектива подразделения, а к числу психологических относятся:

а) удовлетворенность членов коллектива различными аспектами членства в нем (заработная плата, условия труда и т.д.); б) мотивация членов коллектива, т. е. желание работать и стремление сохранить членство в коллективе; в) авторитет руководителя в коллективе; г) самооценка коллектива.

В отношении руководителя НИОКР представляется необходимым дополнить психологические критерии таким, как лидерство руководителя в коллективе. В данном случае речь идет о деловом лидерстве, т.е. о лидерстве (высокой компетентности, опыте и т.п.) в исследованиях и разработках.

Заметим, что лидерство руководителя в производственных организациях желательно, но не обязательно, ибо там руководитель сам непосредственно не создает продукции в отличие от руководителя НИОКР, который непосредственно участвует в создании научно-технической продукции.

Для анализа личности руководителя НИОКР воспользуемся классификацией, предложенной американским психологом М. Шоу, и дополненной в отношении руководителя Р. Кричевским [2].

В соответствии с этой классификацией личность руководителя рассматривается по четырем направлениям: биографические характеристики, способности, черты личности, менеджерские характеристики.

В группу биографических характеристик входят возраст, пол, социально-экономический статус и образование.

Начнем с возраста. Существуют литературные данные (см., например, [3]), касающиеся возраста в основном хозяйственных руководителей высшего звена (президенты и вице-президенты компаний).

Сколько-нибудь значительных данных о проблемах возраста руководителей среднего звена, как указывается в работе [2], нет.

Тем не менее американский исследователь Р. Стогдилл собрал некоторые материалы [2], которые говорят о важности фактора возраста для руководства, но из них не ясна зависимость между возрастом и эффективностью руководства.

На наш взгляд, в довольно широких возрастных пределах такая зависимость просто отсутствует. Касаясь руководителя НИОКР, отметим, что его возраст несколько выше возраста хозяйственного руководителя такого же уровня. Это объясняется самой "технологией" карьеры руководителя НИОКР, а именно тем, что он неизбежно

как эффективный руководитель должен первоначально стать квалифицированным исследователем или разработчиком. Назначенный руководитель, не работавший ранее в научно-технической сфере, как отмечается в работе [1], не сможет эффективно управлять профессиональной стороной деятельности своих подчиненных.

Следующая биографическая характеристика — пол. Научных фактов, подтверждающих различия между мужчинами и женщинами в эффективности руководства, не существует [2]. Кроме того, можно отметить невысокий процент руководителей-женщин НИОКР (да не только в этой сфере). Из практики авторов он составляет примерно 1—2%. Это положение, скорее всего, связано с теми ролевыми стандартами (мужская и женская роль), которые приняты в обществе, семье.

Перейдем к последним биографическим характеристикам — образованию и социально-экономическому статусу. По данным работы [2], на основании многочисленных западных исследований установлено 94 % позитивных корреляций между социально-экономическим положением и руководством и 88% между образованием и руководством.

Что касается связи между научно-техническим образованием и руководством НИОКР, эта связь, очевидно, носит 100-процентный характер.

По другому обстоит дело с приобретением руководителем НИОКР управленческих знаний. Как пишет Б. Твисс [1]: “До последнего времени лишь немногие крупные британские компании включали руководителей НИОКР в свои программы управленческого обучения, частично из-за того, что не была широко осознана такая необходимость, частично из-за непригодности существующих программ обучения”.

Логично предположить, что связь социально-экономического статуса личности и руководства НИОКР слабее, чем в хозяйственном менеджменте (данными авторы не располагают), ввиду того, что эффективный руководитель НИОКР должен все-таки обладать двумя

талантами: первым — в научно-технической деятельности и вторым в области управления.

Что касается способностей, то М. Шоу делит их на общие (к ним относит интеллект) и специфические (знания, умения и т.п.).

Рассмотрим кратко основные данные психологии менеджмента в отношении интеллекта руководителя и его связи с эффективностью руководства.

Американский психолог Е. Гизли [2] еще в 60-е годы экспериментально пришел к выводу, что наиболее эффективными оказываются руководители не с чрезмерно высокими или низкими показателями интеллекта, а имеющие промежуточные показатели. То же самое подметил и Т. Коно [3], изучая японские фирмы.

С другой стороны, исследования Ф. Фидлера и А. Лейстера [2] объясняют невысокие корреляции между интеллектом и эффективностью руководства наличием промежуточных факторов (опыт руководителя, отношения с подчиненными и вышестоящим руководством) между интеллектуальной активностью руководителя и эффективностью выполнения задания.

Эти в определенном смысле противоречивые данные исследований довольно удачно, на наш взгляд, интерпретирует Р. Л. Кричевский [2] на основе понятия "практический интеллект" (впервые выведено известным психологом Б.М. Тепловым), который, в отличие от теоретического интеллекта (с учетом специфики труда), и составляет основу интеллекта (мышления) руководителя.

Памятуя изложенное, охарактеризуем своеобразие мышления руководителя НИОКР. Несомненно, эффективный руководитель как исследователь или разработчик (бывший и обычно в меньшей степени настоящий) обладает высоким уровнем теоретического мышления, а как управляющий — высоким уровнем практического мышления. Но этого недостаточно для эффективного руководства. Дело в том, что в такой сфере деятельности как НИОКР присутствует большая доля творческого труда и соответственно персонал (исследователи и разработчики) обладает значительным творческим

потенциалом. Управление творческими личностями — это сложный процесс, требующий, как отмечает опытный администратор и ученый П. Уайт [4], творческого склада ума руководителя.

К специфическим способностям личности М. Шоу отнес специальные умения, знания и т. п., что применительно к руководителю, в том числе и НИОКР, означает способности выполнять управленческие функции, которые классически включают в себя следующие функции [8]: планирование, организация, руководство, мотивация, контроль.

Из указанных функций в отношении эффективного руководителя НИОКР мы бы выделили важность владения интуитивной способностью планирования (предвидения) в условиях большой неопределенности, свойственной сфере НИОКР, а также специфической способностью осуществления мотивации творческих исследователей и разработчиков, представляющих собой часто оригинальные личности.

Как уже упоминалось, Р.Л. Кричевский [2] дополнил классификации М. Шоу менеджерскими характеристиками, основанными на опросах менеджеров в Японии и Финляндии.

Менеджерские характеристики где-то повторяют характеристики М. Шоу, а где-то их дополняют.

Вот как выглядит перечень приоритетных качеств руководителя по японским фирмам:

а) Концептуальные способности и стандарты:

- широта взглядов, глобальный подход;
- долгосрочное предвидение и гибкость;
- энергичная инициативность и решительность, в том числе в условиях риска;

— упорная работа и непрерывная учеба.

б) Личностные качества:

- умение четко формулировать цели и установки;
- готовность выслушивать мнения других;

беспристрастность, бескорыстие и лояльность;

способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций;

— личное обаяние;

— способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем.

в) Здоровье.

При всей важности каждого качества для руководителя НИОКР, особенно исследовательского направления, наиболее ценны и необходимы такие качества, как широта взглядов, глобальный подход, что отмечается и в работе [1].

Описание черт личности руководителя в любой сфере деятельности встречается в большинстве трудов по теории управления (см., например, [5]).

Нам представляется целесообразным взять за основу работу [2], где выбор черт личности основывался на материалах справочника Р. Стогдилла, исходя из наибольшей упоминаемости в различных исследованиях личностных черт, обуславливающих эффективное руководство.

Вот эти черты: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении задания, независимость, общительность.

Нет необходимости подробно комментировать каждую из черт личности руководителя, отметим только такую как креативность, понимаемая как способность к творческому решению задач, ибо она является доминантной для руководителя НИОКР.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Тэйсс Б.* Управление научно-техническими нововведениями. М., 1989.
2. *Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель ... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М., 1993
3. *Коно Т.* Стратегия и структуры японских предприятий. М., 1987.
4. *Уайт П.* Управление исследованиями и разработками. М., 1982.
5. *Уилсон А. и Уилсон М.* Управление и творчество при проектировании систем. М., 1976.
6. *Лебедев В.И.* Психология и управление. М., 1990.
7. *Пузыня К.Ф.* и др. Организация и планирование научных исследований и опытно-конструкторских разработок. М., 1969.
8. *Киллен К.* Вопросы управления. М., 1981.