

Исследование социально-психологических особенностей делегирования полномочий

А.В. ЗАГРАНОВСКАЯ

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономической кибернетики и экономико-математических методов Санкт-Петербургского государственного экономического университета

В статье последовательно излагаются результаты конкретного эмпирического исследования, посвященного анализу психологической реальности, которая отражает особенности делегирования полномочий руководителями различного типа компаний и связь этого процесса с эффективностью как индивидуальной, так и групповой деятельности. Показано, что эффективность работы руководителей больше связана с такими чертами личности, как активность, общительность, импульсивность, эмоциональность, а делегирование полномочий в большей степени связано с такими формальными показателями, как размер компании, число непосредственных подчиненных, объем выполняемой работы, чем с определенными психологическими чертами руководителей. Между эффективностью работы руководителей и делегированием ими полномочий достоверной связи не обнаружено.

Ключевые слова: делегирование полномочий, эффективность, психологические черты руководителей, деловая игра.

К постановке проблемы

В менеджменте под делегированием понимают распределение задач и передачу полномочий работнику, который принимает на себя ответственность за их выполнение [4]. Делегирование полномочий используется для оптимизации профессиональной деятельности руководителя как средство децентрализации управления. Особое значение проблема эффективного делегирования полномочий имеет для менеджеров высшего уровня управления, что связано, в первую очередь, с их чрезмерной нагрузкой.

И руководители, и подчиненные нередко сопротивляются делегированию полномочий в силу объективных и субъективных

причин (прежде всего, психологических) причин. В частности, для руководителей это непонимание важности делегирования; их неуверенность в себе; отсутствие доверия к подчиненным; уверенность в собственной незаменимости; отсутствие способности руководить методом распределения работы; отсутствие времени для постановки задач подчиненным, помощи и контроля; неумение и нежелание менеджеров обучать свои кадры; боязнь потерять место, власть, престиж, любимое дело, которому отданы многие годы, прослыть бездельником; нежелание руководителей передавать интересную работу; боязнь риска, неверие в возможности подчиненных, боязнь нести ответственность за их неудачи; опасение конфликтов с исполнителями

в случае возложения на них дополнительных обязанностей.

Подчиненные, в свою очередь, уклоняются от принятия полномочий, как правило, по следующим причинам: нехватка знаний, опыта, непонимание проблемы; отсутствие уверенности в своих силах; боязнь последующей критики за возможные ошибки; боязнь оказаться умнее руководителя; перегрузка другими обязанностями; отсутствие информации, способствующей эффективному выполнению задания; передача полномочий, которые исполнители давно уже имеют; отсутствие стимулов для принятия возникшей дополнительной ответственности; неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе, отсутствие взаимопонимания и доверия между руководителями и исполнителями; неспособность решать новые задачи, с которыми раньше не приходилось сталкиваться.

Итак, на основании представленной в специальной литературе информации легко прийти к выводу, что самосознание (Я-концепция) руководителей и подчиненных влияет на успешность процесса делегирования полномочий.

Программа эмпирического исследования

Настоящее исследование социально-психологических особенностей делегирования полномочий состояло из двух блоков. В рамках первого блока был проведен опрос руководителей, в нем приняли участие руководители разного возраста, пола, уровня образования и управления, стажа управленческой деятельности, по-разному оценивающие

степень своей обеспеченности, работающие в компаниях различных размеров и отраслевой принадлежности.

В рамках второго блока исследования была проведена деловая игра со студентами СПбГЭУ, которые различались по полу, возрасту (первый, третий и четвертый курсы), специальности (прикладная информатика, менеджмент, экономика, финансы и кредит, логистика). Игра была нацелена на изучение связи между чертами личности руководителей команд, делегированием ими полномочий и результатами командной работы, по которым можно судить о профессиональной успешности руководителя как управленца.

Исследование социально-психологических особенностей делегирования полномочий осуществлялось с применением следующего методического инструментария:

метод эмпирического исследования, а именно опросный, в частности анкета;

специализированные методы: тест «Кто Я?» на изучение самовосприятия человека [9]; методика личностного дифференциала [8]; методика диагностики самооценки Ч.Д. Спилбергера и Ю.Л. Ханина [8]; методика диагностики личности с помощью психометрического теста С. Деллиндера [8]; личностный опросник Кеттелла (форма С) [3];

управленческий и обучающий метод, а именно деловая игра, составленная на основе «конфликтной ситуации на железной дороге» [6];

методы моделирования — дисперсионный и корреляционный анализ [5].

Авторская анкета представляет собой перечень вопросов и ответов, составленных в соответствии с исследовательской программой [10] и нацеленных на сбор

информации о психологических чертах руководителей, степени делегирования ими полномочий и эффективности их работы. Анкета начинается с введения, в котором имеется обращение к респондентам с указанием цели проводимого исследования и просьбой указать электронный адрес для обратной связи. Далее следуют вступительные, «настрочные» вопросы к руководителям о сфере деятельности, размере компаний, в которых они работают, об уровне управления, к которому они относятся, о числе их непосредственных подчиненных.

Основная часть анкеты — это наиболее важные и сложные с содержательной точки зрения вопросы, направленные на выяснение сути изучаемых явлений. В частности, нас интересовали взаимоотношения руководителей с подчиненными, оценка эффективности управленческой деятельности.

В заключение анкеты задаются менее сложные вопросы, направленные на создание атмосферы безопасности. Нас интересовало, какой этап развития проходит организация, нравится ли руководителям их работа, хотели бы они изменить место работы, кто они по своим взглядам на жизнь (оптимисты, пессимисты, реалисты).

Заканчивается психологическая анкета так называемой «паспортной», которая дает представление о социально-демографических характеристиках респондентов. Мы попросили руководителей указать их пол, возраст, стаж управленческой деятельности, образование, а также отнести себя к определенной категории людей по степени обеспеченности.

Исследование состояло из двух блоков. В первом был проведен опрос руко-

водителей (128 человек) мужского (60) и женского (68) пола, представителей разных уровней управления: высший уровень (59), средний уровень (43), линейные руководители (26). В сфере материального производства заняты 62 человека, в непроизводственной сфере — 66 человек. Минимальная численность персонала компании, в которой работают руководители, — 4 человека, максимальная — 2 млн. человек, средняя — 32 563 человека. При этом в компании с численностью от 4 до 50 человек работают 45 руководителей, от 51 до 300 человек — 23, от 301 до 600 человек — 11, от 601 до 900 — 7, от 901 до 2 млн. человек — 11 руководителей. Минимальная численность непосредственных подчиненных у руководителей составила 2 человека, максимальная — 1000, средняя — 48. Тех, у кого в непосредственном подчинении находятся от 2 до 10 человек, — 53 руководителя, от 11 до 50 человек — 43, от 51 до 100 — 10, от 101 до 1000 человек — 10 руководителей. Среднее специальное образование отмечено у 14 человек, высшее образование — у 89, несколько высших, МВА или курсы переподготовки — у 21, научная степень — у 3 человек. Минимальный возраст руководителей — 18 лет, максимальный — 60 лет, средний — 39. Минимальный стаж управленческой деятельности — 0,5 года, максимальный — 37 лет, средний — 10. К категории высокообеспеченных отнесли себя 30 человек, среднеобеспеченных — 90, малообеспеченных — 7.

Исследование проводилось с использованием анкеты и ряда тестов, в частности, как уже указывалось выше, применялись тест «Кто Я?» на изучение самовосприятия человека, методика личностного дифференциала, методика диагнос-

тики самооценки Ч.Д. Спилбергера и Ю.Л. Ханина, методика диагностики личности с помощью психогеометрического теста С. Деллингер. Это позволило выявить психологические особенности руководителей, степень делегирования ими полномочий, а также эффективность их деятельности. Однако проведенного опроса нам показалось недостаточно в силу следующих причин:

- тест Кеттелла, который дает комплексное описание личности, не применялся в первом блоке исследования из-за его большого объема и трудоемкости заполнения (вместо этого использовались компактные методики, которые освещают отдельные стороны личностных особенностей);

- наличие делегирования полномочий фиксировалось самими руководителями (при этом есть подозрение, что многие из них имеют неверное представление о том, в чем оно заключается);

- оценка эффективности работы руководителей давалась ими самими, в силу чего носит откровенно субъективный характер.

Устранить указанные недостатки был призван второй блок исследования, в котором приняли участие студенты СПбГЭУ первого, третьего и четвертого курсов. Им была предложена разработанная нами на основе «конфликтной ситуации на железной дороге» [6] деловая игра. В исследовании принял участие 121 человек (52 юноши и 69 девушек), из которых случайным образом были выбраны 32 руководителя (17 юношей и 15 девушек). Каждая команда в среднем состояла из четырех человек. В рамках игры изучались особенности командной работы, в частности, процессы выработки идей, принятия решений,

делегирования полномочий, проведения переговоров. Перед игрой все участники прошли тест Кеттелла (форма С), что позволило в дальнейшем связать наличие определенных психологических черт руководителей команд с фактом делегирования ими полномочий для проведения деловых переговоров и результатами командной работы.

Дадим краткую характеристику применяемого в исследовании методического инструментария.

Тест Куна, или тест «Кто Я?», или тест двадцати высказываний, используется для изучения содержательных характеристик идентичности личности. Вопрос «Кто Я?» напрямую связан с характеристиками восприятия человеком самого себя [9].

Методика личностного дифференциала (ЛД) разработана на базе современного русского языка и отражает сформировавшиеся в нашей культуре представления о структуре личности [8]. В ЛД отобрана 21 личностная черта. Данные черты характеризуют 3 классических фактора: оценки, силы, активности. Значения фактора *оценки о* свидетельствуют об уровне самоуважения. Фактор *силы с* в самооценках свидетельствует о развитии волевых сторон личности, как они осознаются самим испытуемым. Фактор *активности а* в самооценках интерпретируется как свидетельство экстравертированности личности.

Методика диагностики самооценки Ч.Д. Спилбергера и Ю.Л. Ханина является надежным и информативным способом самооценки уровня тревожности в данный момент (реактивная тревожность как состояние) и личностной тревожности (как устойчивая характеристика человека) [8]. В данном исследова-

нии рассчитывалась только личностная тревожность.

Методика диагностики личности с помощью *психогеометрического теста* С. Деллиндера (адаптация А.А. Алексеева и Л.А. Громовой) [8], суть которого в том, что испытуемого просят расположить 5 представленных геометрических фигур в порядке убывания своего предпочтения к ним. Фигура, помещенная на первое место, дает возможность определить главные, доминирующие черты характера и особенности поведения опрашиваемого. Остальные четыре фигуры — это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущую «мелодию» его поведения. Последняя фигура указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для испытуемого наибольшие трудности. Однако может оказаться, что ни одна фигура ему полностью не подходит. Тогда его можно описать комбинацией из двух или даже трех форм.

Личностный опросник Кеттелла (форма С). В настоящее время различные его формы наиболее популярны как средство экспресс-диагностики личности [3]. Они используются в большинстве ситуаций, когда необходимо знание индивидуально-психологических особенностей человека. Опросник диагностирует черты личности, которые Р.Б. Кеттелл называет конституционными факторами. Изучение динамических факторов — мотивов, потребностей, интересов, ценностей — требует применения других методов. В исследовании использовалась форма С опросника, состоящая из 105 вопросов. В результате обработки полученных ответов извлекаются оценки 17 полярных факторов личности, в том числе факто-

ра самооценки, который дает информацию о ее адекватности.

Деловая игра — это метод имитации принятия управленческих решений в различных производственных и организационных ситуациях путем игры по заданным правилам [6]. Деловая игра позволяет найти решение сложных проблем через применение специальных правил обсуждения, стимулирования творческой активности участников.

Теперь собственно о процедуре исследования: рассмотрим каждый из двух его блоков более подробно.

Первый блок исследования. Анкета и ряд методик, в частности тест «Кто Я?», методика личностного дифференциала, методика диагностики самооценки Ч.Д. Спилбергера и Ю.Л. Ханина, психогеометрический тест С. Деллиндера были высланы на электронный адрес групп студентов первого, третьего и четвертого курсов, обучающихся в СПбГЭУ. Их попросили распространить для заполнения эти материалы среди знакомых руководителей любого уровня любых организаций. Собранные данные подверглись обработке и анализу.

Второй блок исследования. Нами была разработана деловая игра, которая проводилась со студентами СПбГЭУ первого, третьего и четвертого курсов во время семинарских занятий в течение одной пары. Заполнив тест Кеттелла (форма С), они получили бланк с указанием с обратной стороны типа фирмы, номера команды и их статуса (руководитель или участник). На этом бланке, а также в устной форме им сообщается инструкция по проведению игры:

студенты в случайном порядке делятся на четное количество малых групп-компаний;

случайным образом выбираются руководители компаний;

всех студентов знакомят с проективной ситуацией и просят их записать свое мнение о способе решения обозначенной проблемы;

группам-компаниям дается время на обсуждение выдвинутых предложений;

руководитель фиксирует свою окончательную позицию и принимает решение, кто пойдет на переговоры;

результаты переговоров фиксируются; проводятся три раунда переговоров; подводятся итоги работы групп-компаний.

Собранные в результате игры данные подвергались математической обработке и интерпретационному анализу.

Цена успеха/неуспеха в деловой игре группы, которая олицетворяет собой компанию, может быть определена как разница между максимально возможной и минимальной, гарантированной прибылью.

Что касается делегата, то в реальных условиях цена вопроса для него определяется совокупностью объективных и субъективных последствий, связанных с переговорами. Объективные последствия — это дополнительное вознаграждение за успех или штраф за неудачу, субъективные последствия — изменение самооценки. В деловой игре имели место только субъективные последствия.

Результаты эмпирического исследования

Блок 1. Опрос руководителей

Анализ, проведенный с помощью Хи-квадрат Пирсона, не показал значимых различий в делегировании полномочий

у руководителей по полу, сферам деятельности, уровню управления (табл. 1).

Таблица 1

Хи-квадрат Пирсона	Значение	Значимость (двухсторонняя)
Пол — делегирование	2,450	0,654
Сфера деятельности — делегирование	2,485	0,647
Уровень управления — делегирование	6,707	0,569

Показатели, зафиксированные с помощью различных методик, подверглись корреляционному анализу. В дальнейшем речь пойдет только о признаках, между которыми была установлена достоверная связь.



Рис. 1. Корреляционная плеяда с ядром в делегировании полномочий:

— — положительная линейная связь
p-уровень 5 %

Из корреляционной плеяды, изображенной на рис. 1, видно, что наблюдается значимая (на уровне 5 %) положительная связь между делегированием полномочий руководителями и такими показателями, как численность персонала компании, число их непосредственных подчиненных и частота выбора руководителем квадрата как наиболее привлекательной геометрической фигуры (для людей, выбирающих квадрат, характерны трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство).

В литературе встречается утверждение, что делегирование полномочий связано с доверием руководителей к своим подчиненным. Проверим достоверность данной гипотезы на наработанном нами эмпирическом материале (рис. 2).

Из корреляционной плеяды, изображенной на рис. 2, видна значимая связь между уровнем доверия к подчиненным и рядом показателей. В данном случае важно, что несмотря на широко распространенное мнение, значимой связи между уровнем доверия и делегированием полномочий не было обнаружено.

Далее проанализируем, какие показатели связаны с оценкой управляющими

работы его подразделения, которую будем использовать в качестве индикатора эффективности деятельности руководителей (рис. 3).

Из корреляционной плеяды, изображенной на рис. 3, видна значимая связь между оценкой работы подразделения, которая используется в качестве индикатора эффективности деятельности руководителей, и рядом показателей, среди которых фактор А из методики личностного дифференциала.

Блок 2. Деловая игра

Игра была нацелена на изучение связи между чертами личности руководителя

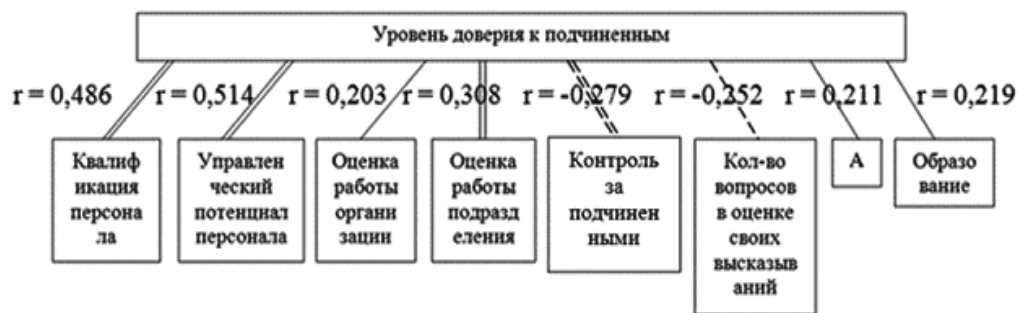


Рис. 2. Корреляционная плеяда с ядром в уровне доверия к подчиненным:

- — положительная линейная связь p -уровень 5 %;
- ===== — положительная линейная связь p -уровень 1 %;
- — отрицательная линейная связь p -уровень 5 %;
- ===== — отрицательная линейная связь p -уровень 1 %



Рис. 3. Корреляционная плеяда с ядром в оценке работы подразделения:

- — положительная линейная связь p -уровень 5 %;
- ===== — положительная линейная связь p -уровень 1 %;

лей команд, делегированием ими полномочий на проведение переговоров и результатами командной работы, по которым хоть и косвенно, но оправданно судить об успешности руководителей как управленцев.

С помощью дисперсионного анализа для участников игры были выявлены значимые различия в зависимости от статуса участника (руководитель, делегат, иного статуса участник), в значении таких показателей из опросника Кеттелла, как Q₃ (самоконтроль эмоций и поведения) на уровне 1 %, и E (самостоятельность поведения/покорность, податливость) на уровне 5 % (табл. 2).

Таблица 2

Однофакторный дисперсионный анализ данных участников деловой игры (зависимость черт личности от статуса участника)

Показатель	F	Значимость
Q ₃	5,994	0,003
E	3,867	0,024

Из таблицы 3 видно, что самый высокий самоконтроль эмоций и поведенческой активности наблюдается у делегатов (Q₃ = 7,35), чуть ниже — у простых уча-

стников (5,92), самый низкий — у руководителей (5,52).

Самая высокая самостоятельность поведения наблюдается у руководителей (E = 7), чуть ниже — у делегатов (6,35), самая низкая — у простых участников (5,7).

С помощью дисперсионного анализа для руководителей было показано, что в зависимости от частоты делегирования полномочий у них наблюдаются значимые различия в показателях Q₃ (самоконтроль эмоций и поведения) на уровне 5 % и C (эмоциональная устойчивость/неустойчивость) на уровне 10 % (табл. 4).

Таблица 4

Однофакторный дисперсионный анализ данных руководителей (значения показателей руководителей в зависимости от количества раз делегирования ими полномочий)

Показатель	F	Значимость
Q ₃	4,299	0,024
C	2,545	0,096

Из таблицы 5 видно, что самый высокий уровень самоконтроля эмоций и поведения наблюдается у руководителей,

Таблица 3

Описательные статистики к однофакторному дисперсионному анализу данных участников деловой игры

Показатели	Статус	N	Среднее	Стандартное отклонение	Стандартная ошибка
Q ₃	1 — руководитель	31	5,52	2,064	0,371
	2 — делегат	26	7,35	2,513	0,493
	3 — участник	63	5,92	1,929	0,243
	Итого	120	6,13	2,187	0,200
E	1 — руководитель	31	7,00	1,732	0,311
	2 — делегат	26	6,35	2,382	0,467
	3 — участник	63	5,70	2,255	0,284
	Итого	120	6,18	2,214	0,202

Таблица 5

Описательные статистики к однофакторному дисперсионному анализу показателей руководителей

Показатели	Делегирование, в «разах»	N	Среднее	Стандартное отклонение	Стандартная ошибка
Q ₃	0	10	5,00	1,633	0,516
	2	6	4,00	2,449	1,000
	3	15	6,47	1,767	0,456
	Итого	31	5,52	2,064	0,371
С	0	10	6,80	1,814	0,573
	2	6	8,67	1,966	0,803
	3	15	7,07	1,486	0,384
	Итого	31	7,29	1,774	0,319

делегировавших полномочия 3 раза (Q₃ = 6,47), чуть ниже — у тех, кто ни разу не делегировал полномочий (Q₃ = 5), самый низкий — у тех, кто делегировал полномочия лишь 2 раза (Q₃ = 4).

Самый высокий уровень эмоциональной устойчивости наблюдается у руководителей, делегировавших полномочия 2 раза (С = 8,67), чуть ниже — у тех, кто делегировал полномочия 3 раза (С = 7,07), а самый низкий — у тех, кто ни разу не делегировал подчиненным своих полномочий (С = 6,8).

Корреляционный анализ для руководителей показал наличие обратной связи (на уровне значимости 10 %), хотя и слабой, между показателем Q₃ (самоконтроль эмоций и поведения) и общим результатом командной работы в трех раундах. Коэффициент корреляции Пирсона между этими показателями составил -0,298.

С помощью дисперсионного анализа для делегатов было выявлено, что в зависимости от частоты ведения ими переговоров наблюдаются значимые различия в показателях Q₂ (нонконформизм/конформизм) на уровне 5 % и L (подозрительность/доверчивость) на уровне 10 % (табл. 6).

Таблица 6

Однофакторный дисперсионный анализ для делегатов (значения показателей делегатов в зависимости от количества проведенных ими переговоров)

Показатель	F	Значимость
Q ₂	3,427	0,050
L	2,635	0,093

Из таблицы 7 видно, что самый высокий уровень нонконформизма наблюдается у делегатов, участвовавших в переговорах 1 раз (Q₂ = 7,13), чуть ниже — у тех, кто был переговорщиком 3 раза (Q₂ = 6,58), самый низкий — у тех, кто вел переговоры 2 раза (Q₂ = 4,83).

Самый высокий уровень подозрительности наблюдается у делегатов, участвовавших в переговорах 3 раза (L = 6,42), чуть ниже — 1 раз (L = 4,88), самый низкий — 2 раза (L = 4,83).

Корреляционный анализ для делегатов выявил значимую обратную связь (на уровне 5 %) между фактором N (проницательность/прямолинейность) делегатов и их результатами на переговорах. Коэффициент корреляции Пирсона между этими показателями составил -0,42.

Описательные статистики к однофакторному дисперсионному анализу данных делегатов

Показатели	Делегирование, в «разах»	N	Среднее	Стандартное отклонение	Стандартная ошибка
Q ₂	1	8	7,13	0,991	0,350
	2	6	4,83	2,483	1,014
	3	12	6,58	1,564	0,452
	Итого	26	6,35	1,832	0,359
L	1	8	4,88	2,100	0,743
	2	6	4,83	1,722	0,703
	3	12	6,42	1,443	0,417
	Итого	26	5,58	1,837	0,360

Обсуждение результатов

Исследование социально-психологических особенностей делегирования полномочий состояло из двух блоков, которые включали в себя опрос руководителей и деловую игру со студентами СПбГЭУ. В итоге были получены следующие результаты.

Результаты первого блока исследования. С делегированием полномочий значимо (на уровне 5 %) связана такая черта личности руководителей, как трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство. Достоверной связи между делегированием и успешностью работы подразделения, по которой хотя бы косвенно можно было судить об эффективности деятельности руководителей, не обнаружено. С высокой эффективностью работы руководителей значимо (на уровне 1 %) связаны такие их черты как активность, общительность, импульсивность (фактор А из методики личностного дифференциала).

Результаты второго блока исследования. По результатам деловой игры можно сказать, что наиболее сдержанными, с высоким самоконтролем эмоций и поведения являются делегаты (достоверность на

уровне 1 %). Меньше всего контролируют свои эмоции и поведение руководители, однако именно эта черта руководителей (импульсивность, эмоциональность, подверженность настроению) приводит их команду к существенным результатам (уровень значимости 10 %). Достоверной связи между делегированием полномочий и успешностью работы руководителей не обнаружено. Конформизм, доверчивость характеризуют типичных делегатов. Однако наибольших успехов (с достоверностью 5 %) в переговорах достигают прямолинейные представители команды (участники с низким значением показателя N в опроснике Кеттелла).

Выводы

По мнению П. Друкера, эффективные управляющие отличаются друг от друга так же, как и неэффективные работники. Более того, многие качества первых и последних могут совпадать. Объединяет же эффективных управляющих их умение добиваться положительного результата во всем, за что бы они ни брались. В частности, для успешных руководителей характерно умение контролировать

свое время, нацеленность на конечный результат, опора на сильные стороны персонала компании и возможности внешней среды, выполнение только приоритетных заданий, принятие эффективных решений [2].

Делегирование полномочий способно помочь в реализации сформулированных П. Друкером принципов эффективного управления, однако не может их заменить. Другими словами, делегирование полномочий можно рассматривать как необходимое, но недостаточное условие эффективной управленческой деятельности. Например, руководитель, умеющий распределять работу среди своих подчиненных, но лишенный мотивации на успех и поэтому не предпринимающий активных действий по кардинальному изменению ситуации, вряд ли достигнет сколько-нибудь заметного успеха.

На основании проведенного исследования можно сделать следующие общие выводы.

1. Высокая эффективность работы руководителей связана с такими черта-

ми их личности, как активность, общительность, импульсивность, эмоциональность, подверженность настроению.

2. Между делегированием полномочий и эффективностью работы руководителей достоверной связи не обнаружено.

3. Делегирование полномочий в большей степени связано с объективными факторами, такими как размер компании, число непосредственных подчиненных, загруженность руководителей. Связи с психологическими чертами личности существенно слабее.

Другими словами, делегирование полномочий — это инструмент управления, к которому прибегают руководители в случае объективной необходимости. При этом результат командной работы во многом зависит от правильного выбора делегата. В частности, наибольших успехов в переговорах достигают прямолинейные представители команды (участники с низким значением показателя N в опроснике Кеттелла).

ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева Г.М. Ролевой репертуар руководителя в условиях социальных трансформаций // Социальная психология и общество. 2011. № 4.
2. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М., 2007.
3. Капустина А.Н. Многофакторная личностная методика Р. Кеттелла. СПб., 2001.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента. М., 1995.
5. Наследов А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. СПб., 2008.
6. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб., 2001.
7. Психология самосознания. Хрестоматия. Самара, 2007.
8. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Самара, 2011.
9. Румянцева Т.В. Психологическое консультирование: диагностика отношений в паре. СПб., 2006.
10. Чикер В.А. Методология и методы социально-психологических исследований. СПб., 2010.

Delegation of Powers: A Research on Social Psychological Features

ANNA V. ZAGRANOVSKAIA

*PhD in Economics, senior lecturer at the Department of Economic Cybernetics,
Saint Petersburg State University of Economics*

The paper describes the results of the empirical study that analyses the psychological reality reflecting the features of delegation of powers by executives of various types of companies and the relationship between this process and the effectiveness of individual and group activities. The outcomes of the study show that the work effectiveness of the executives correlates with such personality traits as activity, sociability, impulsivity, and emotionality, whereas the delegation of powers is rather related to such formal factors as the size of the company, the number of subordinates, and the amount of work to be done, than to some specific psychological characteristics of the executives. No significant correlation between the work effectiveness of the executives and their delegation of powers was found in the study.

Keywords: *delegation of powers, effectiveness, psychological characteristics of executives, business game.*

REFERENCES

1. *Andreeva G.M.* Rolevoi repertuar rukovoditelya v usloviyah social'nyh transformacii // *Social'naya psihologiya i obshestvo.* 2011. № 4.
2. *Druker P.F.* *Praktika menedzhmenta.* M., 2007.
3. *Kapustina A.N.* *Mnogofaktornaya lichnostnaya metodika R. Kettella.* SPb., 2001.
4. *Meskon M.H.* *Osnovy menedzhmenta.* M., 1995.
5. *Nasledov A.D.* *Matematicheskie metody psihologicheskogo issledovaniya. Analiz i interpretaciya dannyh.* SPb., 2008.
6. *Panfilova A.P.* *Delovaya kommunikaciya v professional'noi deyatel'nosti.* SPb., 2001.
7. *Psihologiya samosoznaniya / Hrestomatiya.* Samara, 2007.
8. *Raigorodskii D.Ya.* *Prakticheskaya psihodiagnostika. Metodiki i testy.* Samara, 2011.
9. *Rumyancheva T.V.* *Psihologicheskoe konsul'tirovanie: diagnostika otnoshenii v pare.* SPb., 2006.
10. *Chiker V.A.* *Metodologiya i metody social'no-psihologicheskikh issledovaniy.* SPb., 2010.