«Социально-психологический аспект оценки эффективности управленческой деятельности»

Содержание

Введение.....3

Глава I. Теоретический анализ проблемы личностного потенциала эффективного руководителя.....7

1.1. Особенности профессиональной деятельности руководителя.....7

1.2. Подходы к анализу проблемы эффективности управленческой деятельности.....19

1.3. Индивидуальные качества руководителя как психологические факторы его эффективности.....21

Выводы по первой главе.....27

Глава II. Эмпирическое исследование влияния индивидуальных качеств личности руководителя на успешность его профессиональной деятельности.....29

2.1 Процедура исследования.....29

2.2 Результаты исследования и их анализ.....34

Выводы по второй главе.....46

Заключение.....47

Список литературы.....50

Приложения.....55

Введение.

Актуальность. В современных условиях, когда мировая и российская экономики переживают кризис, делается все более актуальной проблема поиска ресурсов экономического роста. Одним из таких ресурсов выступает человеческий фактор, в частности в области управления.

Изучение управленческой деятельности в отечественных и зарубежных исследованиях имеет продолжительную историю. Большое внимание в современных исследования уделяется анализу организационно-управленческих структур и их психологических характеристик (О.С.Виханский, Ю.Д.Красовский, С.А.Липатов, А.И.Наумов, А.И. Пригожин, Ю.В.Синягин и др.), психологических особенностей личности руководителя и управленческой деятельности (Т.Ю. Базаров, А.А. Деркач, Ю.Н. Емельянов, Е.С. Жариков, А.Г. Ковалев, Р.Л. Кричевский, Е.С. Кузьмин, Р.С. Немов, В.А. Пономаренко, А.Л. Свенцицкий, А.В. Филиппов, А.У. Хараш, В.М. Шепель, В.А.Ядов и др.), индивидуального стиля управленческой деятельности руководителя (А.Л. Журавлев, Е.А. Климов, А.А. Русалинова и др.)

Важным аспектом изучения управленческой деятельности является исследование социально-психологического аспекта оценки эффективности управленческой деятельности в частности взаимосвязи индивидуально-психологических особенностей руководителей и эффективности их профессиональной деятельности.

Все, что делает человек, несет на себе отпечаток его личности. Даже когда, социальная роль, которую выполняет человек, очень жестко диктует ему манеру поведения, установки, ценности и т.д., даже тогда личность человека проявляется в стиле, в нюансах и пр.

Многие виды деятельности предъявляют к человеку определенные, часто довольно жесткие, требования. Естественно, что исследователи пытаются выяснить, какие же качества личности подходят к той или иной деятельности,

социальной роли, социальной позиции и т.д. Все это в полной мере относится и к проблеме психологических качеств эффективного руководителя.

Таким образом, личностные качества руководителя выступают одним из факторов, определяющих эффективность его управленческой деятельности и в этом качестве они выступают личностным потенциалом эффективного руководителя.

Проблеме влияния личностных особенностей руководителя на его управленческую деятельность посвящено множество исследований, что и понятно, ведь результаты могут многое дать в сфере управления, эта проблема чрезвычайно **актуальна**. Службы персонала фирм и организаций, вооруженные знанием личностных качеств эффективных руководителей могут более адекватно осуществлять подбор и расстановку руководящих кадров.

В то же время, следует отметить, что, несмотря на большой объем данных относительно индивидуальных качеств личности, необходимых эффективному руководителю, практика показывает относительность всех этих данных и их опосредованность другими факторами. И все же исследования в этом направлении способствуют лучшему пониманию в целом психологических аспектов управленской деятельности.

Цель исследования - изучение влияния индивидуальных качеств личности на успешность профессиональной деятельности менеджера.

Объект исследования - психологические аспекты управленческой деятельности.

Предмет исследования - влияния индивидуальных качеств личности на успешность профессиональной деятельности менеджера.

Гипотеза исследования – личностный потенциал эффективного руководителя первичного звена в торговой организации составляют следующие индивидуально-психологические особенности: креативность, общительность, эмоциональную устойчивость, практичность и высокий

самоконтроль, а также внутренняя мотивация и высокий уровень доминирования в отношениях.

Задачи исследования:

1. Рассмотрение особенностей профессиональной деятельности руководителя.
2. Анализ данных приводимых в литературе о влиянии индивидуальных качеств менеджера на успешность его профессиональной деятельности.
3. Психодиагностическое обследование менеджеров нижнего уровня.
4. Качественный анализ уровня успешности профессиональной деятельности менеджеров и их индивидуальных качеств личности.
5. Анализ достоверных взаимосвязей между индивидуальными качествами личности менеджеров нижнего звена и уровнем их профессиональной успешности (корреляционный анализ).

Теоретико-методологической основы исследования являются общие методологические принципы психологии и акмеологии - системности (Бодалев А.А., Ганзен В.А., Деркач А.А., Зинченко В.П., Кузьмин В.П., Кузьмина Н.В., Леонтьев А.Н., Ломов Б.Ф., Платонов К.К., Шорохова Е.В. и др.), единства личности и деятельности (Абульханова-Славская К.А., Ананьев Б.Г., Бодалев А.А., Климов Е.А., Леонтьев А.Н.), частные методологические принципы общей теории управления (Беляев А.А., Варламов К.И., Пищулин Н.П. и др); исследования в области психологии управления (Журавлев А.Л., Китов А.И., Красовский Ю.Д., Кричевский Р.Л., Шепель В.М., Филиппов А.В. и др.), акмеологии (Бодалев А.А., Деркач А.А., Кузьмина Н.В., Маркова А.К., Семенов И.Н. и др.), психологии профессиональной деятельности (Климов Е.А., Крылов А.А., Платонов К.К. и др.), управленческой акмеологии (Анисимов О.С., Деркач А.А.)

Методы исследования: анализ научной литературы по проблеме, терминологический анализ; опрос;

Методики исследования:

1. Опросник Г.Айзенка EPI (адаптация А.Г.Шмелева).
2. Опросник для определения типов мышления и уровня креативности (Н.П.Фетискин).
3. Методика многофактороного исследования личности Р.Кеттелла.
4. Методика диагностики межличностных отношений Т.Лири.
5. Методика изучения мотивации профессиональной деятельности (К.Замфир в модификации А. Реана).
6. Экспертная оценка уровня успешности профессиональной деятельности менеджера.

Экспериментальная база исследования - коммерческая организация торгового профиля г.Москва.

Выборка – менеджеры первичного (нижнего) уровня; характер деятельности - руководство первичными рабочими группами, в подчинении от 3 до 7 человек; количество руководителей - 20 человек; пол – 15 мужчин и 5 женщин; возраст - от 26 до 39 лет.

Теоретическая значимость исследования определяется выявлением роли темперамента, мышления, межличностных отношений и мотивации в эффективности профессиональной деятельности руководителей.

Практическая значимость исследования. Полученные в работе данные могут быть использованы для разработки программ развития личностного потенциала руководителей для повышения эффективности их профессиональной деятельности.

Глава I. Теоретический анализ проблемы личностного потенциала эффективного руководителя

1.1. Особенности профессиональной деятельности руководителя

В современной организации специалисты выделяют три большие группы работников: рабочие; специалисты; менеджеры.

При этом с точки зрения должностного статуса рабочие и специалисты могут быть отнесены в одну группу, а менеджеры не являются единой группой, так руководители трех уровней существенно различаются по должностному статусу (руководители высшего уровня (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера)).

По общему признанию исследователей в сфере управления деятельность руководителя является «наиболее сложной и интеллектуализированной»[1].

С точки зрения современных подходов относительно особенностей, касающихся деятельности менеджера, к их числу нужно относить роль, которую человек выполняет в компании, его функциональные обязанности и личностные качества. Функции менеджера отражаются на его личностных качествах, которыми он пользуется, чтобы максимально качественно и эффективно выполнять поставленные перед ним задачи на работе. В виду того, что у него есть возможность примерять на себя разные роли, ему легче коммуницировать с окружающими его людьми.

Менеджер является неотъемлемой частью организации, потому что его задача – управлять деятельностью в коллективе, решать многочисленные задачи, которые касаются управления. В организации каждый менеджер будет выполнять одинаковую роль, но далеко не каждый будет занимать в ней одинаковую позицию, потому что у каждого члена организации, осуществляющего управленческую функцию, есть свой перечень задач, которые необходимо эффективно разрешать. Из этого следует, что в

[1] *Карпов А.В.* Психология менеджмента. Карпов А.В. - М.: 2014. — С.248.

коллективе организации есть иерархия менеджеров, выполняющих разные обязанности и разные виды управления.

Ученые, которые изучают данное направление в менеджменте, особенно интересуются функциями, которые выполняют руководители. По мнению исследователей, именно эти функции способствуют формированию комплекса профессиональных качеств, которые очень важны в работе организации.

Г.Юкл описывает работу менеджера как набор разных функций. К их числу относятся такие:

- Менеджер отвечает за постановку целей в коллективе;
- Содействует работе других членов организации;
- Распределяет роли в группе;
- Уделяет особое внимание дисциплине в коллективе;
- Отвечает за эффективность трудовой деятельности;
- Планирует, проектирует;
- Менеджер должен координировать деятельность подчиненных;
- Он должен уметь вдохновлять своих подопечных на достижение высоких целей, которые необходимы команде, прежде всего;
- Он осуществляет обратную связь в работе отдела и всей организации относительно любых вопросов, в том числе и о перспективах развития[2].

Виханский О.С. и Наумов А.И., приводят несколько причин необходимости менеджеров в организациях. Эти причины основаны на основных функциях, которые выполняет менеджер для эффективной работы организации. К числу этих причин относятся:

- Обеспечение выполнения главной миссии организации;
- Создает взаимодействие между операциями и действиями, которые совершаются организацией;
- Отвечает за разработку стратегий поведения организации;

[2] *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2019. – 234 с

- Создает такие условия, чтобы организация работала в соответствии с требованиями, которые выдвигаются основными руководителями;
- Обеспечивают связь между подчиненными и начальством;
- Имеют формальную ответственность за то, какие результаты будет иметь вся организация в результате работы с подчиненными;
- Являются официальными представителями организации на различного рода мероприятиях, где необходимо участие[3].

Базарова Г.Т. охарактеризовала основные функции, которые должен выполнять менеджер организации. Они представлены в таблице:

Основные компоненты менеджерской деятельности[4].

Компоненты менеджерской деятельности	Описание компонентов
Гностический	Связан со сферой знаний: своего предмета, средств коммуникаций, особенностей своей личности и деятельности.
Проектировочный	Включает в себя дальние, перспективные цели деятельности, а также способы и стратегии их достижения.
Конструктивный	Отражает умение планировать собственную деятельность с учетом ближайших целей.
Коммуникативный	Характеризует специфику взаимодействия менеджера со своим окружением.
Организаторский	Связан с умением организовывать как свою деятельность, так и деятельность своего окружения.

Базарова Г.Т. считает, что такая структура дает целостное описание того, что должен делать профессиональный менеджер в любой организации. Следует отметить, что каждый компонент из структуры менеджерской деятельности, взаимосвязан друг с другом. Кроме того, каждый из компонентов не может быть реализован без другого компонента, что свидетельствует об их тесной взаимосвязи. Например, организаторский

[3] *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарика, 2015. – 576 с
[4] *Базаров Т.Ю.* Особенности межличностного восприятия в системе "руководство подчинение" в условиях производственного коллектива // Межличностное восприятие в группе / Под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. М.: Изд-во Московского ун-та, 2011. - 148 с

компонент будет зависеть от того, на сколько успешно менеджер ведет переговоры и просто общается с клиентами и подчиненными[5].

Современные психологи отечественной и зарубежной науки очень глубоко стали изучать проблему групповых ролей. Вопросы, связанные с управленческими ролями менеджеров, отходят на второстепенный план. Но, на наш взгляд, внимательного изучения требует ролевое описание работы менеджера. Каждая роль отличается своим состоянием от другой, к тому же поведение человека в момент выполнения им определенной роли тоже будет существенно разниться. Главное отличие ролей от любых других состояний менеджера заключается в том, «что они вырабатываются в ходе человеческой истории как некие обобщенные модели выполнения социальных функций»[6].

Исследователи на сегодняшний день представили науке несколько классификаций ролей менеджера. Самая известная принадлежит авторству Х.Минцберга. Он пишет, что профессиональная деятельность менеджера состоит из нескольких блоков-ролей, которые включают в себя набор определенных функций:

- Межличностная роль;
- Информационная роль;
- Роль по принятию решений.

Все эти блоки зависят друг от друга, кроме того, они образуют между собой единую эффективную систему. Межличностная роль появляется в момент, когда человек получает руководящую должность и соответствующий статус. Она влияет на сферу коммуникации менеджера с другими людьми – клиентами организации и подчиненными. Межличностная роль позволяет менеджеру стать неким объектом, который получает всю необходимую информацию о работе организации. Именно так менеджер включается в информационную роль, чтобы выполнять уже другу функцию – обрабатывать информацию и принимать дальнейшие решения относительно

[5] Базаров Т.Ю. Особенности межличностного восприятия в системе "руководство подчинение" в условиях производственного коллектива // Межличностное восприятие в группе / Под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. М.: Изд-во Московского ун-та, 2011. - 148 с.

[6] *Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е.* Психология бизнеса. – М.: Армада, 2019. – 511 с

функционирования организации. Так менеджер переходит в следующий блок – блок роли принятия решений. Все эти роли в совокупности определяют, какой объем работы нужно выполнить организации, что конкретно необходимо сделать. При этом совершенно не имеет значения, каким видом деятельности занимается организация, в какой сфере ей приходится осуществлять свою первостепенную задачу[7].

Первый блок ролей состоит из нескольких подролей:

- Менеджер является представителем организации в которой работает – это значит, что в определенных кругах он может появляться и позиционировать себя, как официальное лицо компании.
- Менеджер является функционером по связям – он отвечает за организацию коммуникации организации, создает необходимые условия для того, чтобы у нее появлялись внешние связи.
- Менеджер является формальным лидером, потому что он отвечает за мотивацию подчиненных, эффективность их работы.

К числу блока информационных ролей относятся такие:

- Менеджер является накопителем информации, потому что именно через него проходят все нововведения, новости, любая другая информация, которую можно использовать в целях развития организации.
- Менеджер отвечает за распространение информации внутри организации, в которой работает.
- Менеджер выполняет роль оратора, потому что часто выступает перед широкой аудиторией с целью донесения до нее информации.

К числу ролей третьего блока относятся следующие:

- Менеджер является антрепренером, потому как делает много нововведений в работе организации, предлагает внедрение

[7] *Занковский А.Н.* Организационная психология : учебное пособие / А. Занковский, Д.И. Фельдштейн. – Москва : Флинта : МПСИ, 2000. – 648 с.

инновационных проектов, которые позволят организации работать более эффективно и слаженно.

- Менеджер выступает стабилизатором, потому как часто должен предпринимать меры в сложных условиях, когда компания сталкивается с какими-то трудностями и попадает в напряженные ситуации.
- Менеджер распоряжается ресурсами, выбирая, что на данный момент находится в приоритете компании.
- Менеджер часто выступает в роли посредника, чтобы успешно устанавливать дополнительные контакты, необходимые для полноценного и успешного развития организации.

Умение менеджера примерять на себя все вышеперечисленные роли будет проявляться в зависимости от уровня, на котором развит у него ролевой репертуар, имеется ли у него достаточный опыт, есть ли личностные черты характера, которые способствовали эффективному проявлению всех ролей.

Особенность деятельности менеджера заключается также в том, что он является лидером отдела, которым управляет. Его лидерство может иметь как неформальный характер, так и формальный.

Социальная психология рассматривает этот феномен достаточно кардинально. В основу лидерства психологи закладывают умение человека взаимодействовать с другими людьми. Если человек является лидером в организации, то его повседневное поведение вне работы начинает меняться, у него формируются другие установки и мотивы. Он стремится к тому, чтобы любыми возможными способами заставлять людей, которые ему подчиняются, выполнять работу максимально качественно и быстро, потому что этого зависит успех всей организации в целом.

Если лидер эффективный, то он организовывает работу в своем подразделении таким образом, чтобы все работали ради достижения общей цели, которую ставит перед собой организация. Его задача сделать так, чтобы у подчиненных сложились свои личные долгосрочные цели[8].

[8] *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2019. – 234 с

Личностные качества, а также поведение лидера оказывает влияние на группу людей, которые входят в его подчинение. Важно, чтобы лидер умел внушать и вдохновлять людей, так как только в этом случае удастся создать команду, которая будет готова работать ради достижения общих задач организации. Командная работа – это ключевое звено успешной деятельности.

Мы считаем, что совместная деятельность, большой потенциал лидера, умение принимать групповые роли – это определяющие критерии, которые необходимы менеджеру, чтобы он достигал в своей профессиональной деятельности высоких результатов, приносил хорошие результаты коллективу, в котором работает. Также большое значение имеют командные управленческие роли, которые менеджер предпочитает выполнять в своей деятельности.

Очень интересные идеи представили консультанты из США Дик Маккен и Чарльз Марджерисон[9]. Исследователи создали теорию, которая называется «Колесо командного менеджмента». Оно представляет собой набор различных команд, которые используются в управленческой деятельности.

Исследователи построили свою теорию на основе четырех вопросов, ответы на которые дают четко понять, какой стиль управления применяется в коллективе:

1. Как менеджер относится к окружающим его людям в организации?
2. Каким образом менеджер собирает информацию и использует ее?
3. Как менеджер принимает решения в организации?
4. Как менеджер организовывает себя и других людей?

На каждый из этих вопросов менеджер может ответить двумя противоположными ответами, которые представлены в таблице ниже:

Четыре ключевых фактора, определяющих групповые роли в команде[10].

[9] *Кочеткова А.И*. Психологические основы современного управления персоналом [Текст] : Учебное пособие / А. И. Кочеткова. - М. : Зерцало, 2015. - 384 с

[10] *Кочеткова А.И*. Психологические основы современного управления персоналом [Текст] : Учебное пособие / А. И. Кочеткова. - М. : Зерцало, 2015. - 384 с.

Экстравертированность	Интровертированность
Отношения между людьми	
Практичность	Творчество
Информация	
Аналитичность	Ориентация на ценности
Принятие решений	
Структурированность	Гибкость
Организация	

Ежедневно менеджеру необходимо разговаривать и осуществлять взаимодействие с разными людьми. В процессе коммуникации с другими людьми менеджер может проявлять себя, как экстраверт. В этом случае он будет со всеми активно обговаривать цели организации, обсуждать основные задачи. Причем весь этот процесс будет доставлять большое удовольствие менеджеру. Это будет проявляться в его открытости, энергичности. Если менеджер проявляет больше себя, как интроверт, то он сначала все сам обдумает, потом обсудит с другими людьми. Ему, чтобы чувствовать себя комфортно и принимать решения, совершенно не нужно окружать себя людьми.

Во время взаимодействия с окружающими менеджер собирает различную информацию. Однако этот сбор может осуществляться с творческим подходом, а может и с практическим. Если менеджер ориентирован практично, то он работает только по тому плану, который был составлен им изначально. Если что-то приходится делать не по плану, он попадает в ступор, и тратит большое количество времени на то, чтобы разобраться в каждой детали. Если менеджер подходит к решению вопроса творчески, то он постоянно будет искать новые возможности, ему будет не сложно приспособиться к обстоятельствам, которые для него непривычны.

После того, как менеджер собирает информацию, наступает момент принятия решения. Некоторые менеджеры аналитически это делают, то есть

подстраивают разные варианты решений под определенные критерии, а потом выбирают то, что наиболее подходит. Другие решают этот вопрос с позиции ценностей – они опираются на свои убеждения, верования, принципы в принятии решений.

Любое принятое менеджером решение выполняется организацией, где тоже есть несколько вариантов. Оно может реализовываться в четко структурированной среде, где налажены четкие связи, потому что каждый знает свою задачу и готов быстро действовать. Другие тоже работают оперативно, но им больше свойственна гибкость, они сначала стараются собрать как можно больше информации относительно какого-то вопроса, а потом уже приступают к действиям. Они затрачивают очень много своего времени на диагностику ситуации, чтобы окончательный вердикт принимать, приняв во внимание все факторы.

«Колесо командного менеджмента» состоит из 8 секторов, которые образуют 9 ролей:

- менеджер – инноватор;
- менеджер – исследователь;
- менеджер – разработчик;
- менеджер – организатор;
- менеджер – производитель;
- менеджер – контролер;
- менеджер – хранитель;
- менеджер – консультант;
- менеджер – координатор – это центральная позиция круга, около которой находятся все остальные позиции.

1. Менеджер – новатор: такой управленец всегда ориентируется на перспективы. Он разрабатывает интересные идеи, чтобы в его подразделении было больше способов деятельности. Его поведение можно характеризовать как независимое от посторонних суждений. Он старается сделать все возможное, чтобы воплотить их в жизнь, даже

если этому препятствуют какие-то устоявшиеся нормы и традиции. У такого менеджера есть и недостатки – он часто витает в облаках, потому что видит перед собой только будущее и мало беспокоится о том, что на данный момент происходит в организации. Именно поэтому его деятельность плохо структурирована, дезорганизована в какой-то мере. Такому человеку свойственно часто быть рассеянным

2. Менеджер-реализатор: он очень продуктивно проявляет себя, когда нужно реализовать новые идеи, у него много энергии, поэтому такой менеджер может реализовывать несколько идей параллельно. Он активно взаимодействует с окружающими людьми, у него множество различных источников, из которых он получает информацию, необходимую для работы. Такой менеджер будет предпримательски действовать, ему не страшны никакие риски, он убедительно общается с другими людьми, высказывается легко, создает впечатление авторитетной личности, которая во многих вопросах компетентна. Для такого менеджера не трудно представить себе картину целиком, поэтому он сохраняет энтузиазм, делает очень много нововведений. Однако такой менеджер плохо контролирует исполнение заданий, поэтому у него не велика вероятность того, что он не добьется в работе желаемого результата.
3. Менеджер – разработчик: подходит к решению вопросов аналитически, чтобы рассмотреть всевозможные варианты решения. Такой менеджер может легко организовать любой новый проект, потому что ему не трудно справляться с трудностями, он знает, как превратить их в программу, которую можно реализовать. Такой менеджер может взять для себя в качестве основы абсолютно новую идею и быстро ее реализовать. Его легко вдохновить интересным проектом, потому что он видит в каждом новом деле для себя возможность раскрыть новые грани своего потенциала. Такие люди очень хорошо проявляют себя в менеджменте производственной сферы. К числу недостатков такого

менеджера можно отнести тот факт, что он может очень быстро потерять интерес к делам, если они приносят очевидный успех. В таком случае менеджер может переключиться на какой-то другой проект.

4. Менеджер – организатор: такой менеджер легко добивается задуманного. Ему важно, чтобы все сработало так, как ему нужно, он очень активно и настойчиво себя проявляет в разных сферах своей жизни, чтобы добиться желаемого для себя результата. Такой менеджер умеет ставить себе цели, он их эффективно достигает и заставляет всех участников коллективно работать на достижение общего результата. К числу явных недостатков относится тот факт, что человек явно ориентирован на задачу и не учитывает интересов и особенностей людей, которые с ним работают. Из-за этого у него могут возникать частные конфликты не только с подчиненными, но и с потенциальными клиентами.
5. Менеджер – производитель: это очень практичный человек, которого отличает сила воли. На него можно полагаться в любых вопросах, он создает планы и системы, по которым двигается, чтобы добиться хороших результатов. Такого человека мотивируют новые идеи и проекты. Он терпелив, может выполнять скрупулезную работу, потому что ему нравится осознавать тот факт, что он свою работу сделал хорошо. Он никогда не суетится, решает задачи в срок, всегда доводит начатое дело до конца. Если с ним случается кризисная ситуация, то он легко из нее выходит. Такой человек может иметь в работе только один не достаток – он не любит перемен.
6. Менеджер-контролер: это спокойный человек, который принимает взвешенные и обдуманные решения, он уделяет много внимания деталям и конкретике, работает не торопясь. Для него не страшны правила, которые устанавливаются извне. Его действия направлены на то, чтобы прежде всего реализовывался успех всей организации.

7. Менеджер – хранитель: у такого человека есть четкие внутренние принципы и ценности. Он на основе этих ценностей принимает решения, заботится о людях, которые его окружают, поддерживает любого, кто разделит с ним его интересы и приоритеты. Работа доставляет такому менеджеру настоящее удовольствие, любит, чтобы все подчинялось заданным стандартам, поэтому считает правильным контролировать, советовать. Ему не интересно находиться на руководящем посту. Однако, если кто-то заденет личные принципы такого человека, то он будет отстаивать их до последнего.

8. Менеджер – консультант: этот человек очень хорошо собирает информацию, чтобы у него сложилось полное представление о чем-то. Он будет терпеливо что-то делать, пока не добьется желаемого. Для сбора детальной информации он готов применить все имеющиеся у него навыки общения. К числу основных недостатков такого менеджера можно отнести медлительность и характерную для него заторможенность.

9. Менеджер – координатор: такой человек может успешно организовывать взаимодействие между людьми, отлично создает комфортные условия для каждого работника. Другими словами, он дает каждому подчиненному такую работу, с которой он может справиться. Сам же становится таким примером, на который окружающие хотят равняться. Никого из своих подчиненных такой менеджер никогда не даст в обиду. Однако есть у такого менеджера и некоторые недостатки – он может уделять слишком много внимания общению и организаторской стороне, вместо того, чтобы уделять внимание действительно важным вопросам.

Исходя из этого, можем сделать вывод, что менеджеры, которые занимают руководящую позицию, отвечают за продуктивность работы своего подчиненного коллектива. К успеху его ведет управленческая роль, которую он для себя выбирает.

1.2. Подходы к анализу проблемы эффективности управленческой деятельности

Состояние российской экономики и общества на данный момент находится в стадии глубоких преобразований. Все существующие организационные структуры непрерывно перестраиваются, управление становится децентрализованным, технологии обновляются, стили руководства в компаниях тоже постоянно меняются. Все эти изменения ведут к тому, что меняется также роль менеджера в организации. Сегодня менеджер – это лидер и творец, который открыт инновациям, готов активно действовать ради достижения успеха для компании, в которой он работает.

Если руководитель эффективно работает и позиционирует себя как успешная личность, может свои управленческие таланты проявить на практике, то вся команда под его руководством будет готова совершать грандиозные дела, реализовывать проекты и добиваться высоких показателей по всем параметрам для организации.

Предлагаем разобраться, что сегодня вкладывают исследователи в понятие «эффективность». Самое распространённое объяснение такое: эффективно то, что приводит к положительному результату, который определён целью, задачей; «эффективный» значит действенный. Если речь заходит об эффективности какого-то конкретного менеджера, то нужно в первую очередь анализировать его внутренний потенциал, его рост не только в карьере, но и духовный рост. Личностное развитие для каждого менеджера имеет очень большое значение. Ему необходимо обладать большим комплексом знаний, умений, ему свойственны различные навыки, которыми он сможет пользоваться, чтобы эффективно выполнять свою работу. Если менеджер хочет работать эффективно, то он в полную силу будет раскрывать весь свой личностный потенциал, но не только для того, чтобы выгоду получила организация, но и для того, чтобы он сам тоже получил какой-то позитив[11].

---

[11] *Конышев В.А.* Эффективность менеджера успех деятельности предприятия // Вестник ОГУ. 2012. №2 (138). – С. 308-313

Исходя из этого получается, что предпосылкой к эффективной деятельности в области управления, являются экономические и социально-психологические условия, в которых человек может раскрыть весь свой профессиональный уровень.

Об эффективности работы предприятия можно сегодня говорить только в том случае, если в нем эффективно работают менеджеры всех уровней.

На сегодняшний день имеет множество разных способов оценивания деятельности управленческого персонала. Решение вопроса о содержании (или предмета) оценки является одним из исходных при формировании любого способа. Анализ того, что является содержанием оценки эффективности/неэффективности управленческой деятельности руководителя, а именно, какие стороны управленческой деятельности подвергаются измерению, анализу и интерпретации, позволяет выделить несколько основных подходов.

Так в качестве предмета оценки в различных методиках выступают: деловые и личностные качества (черты, свойства) руководителей; характеристики их поведения в различных ситуациях; качество управления выполнения управленческих функций; характеристики применяемых средств руководства; показатели результатов деятельности возглавляемых коллективов; результаты организационной деятельности; успешность установления и достижения руководителями целей управления конкретными коллективами. Распространена также комплексная оценка, содержание которой включает комбинации из названных предметов[12].

Под эффективностью управленческой деятельности нами понимается степень реализации целей организации предприятия по сравнению с заданными или возможными. О выявлении эффективности управленческой деятельности говорится в методиках Г. Кунц «Оценка эффективности управленческих функций» и И.В. Пастухова «Оценка результатов

[12] *Чудинов К. Ю*. Критерии эффективности управленческой деятельности руководителей среднего звена современного предприятия // Российский психологический журнал. 2019. №3. – С.52-55

управленческой деятельности». При определении критериев эффективности управленческой деятельности руководителей среднего звена современного предприятия важно ориентироваться на использование взаимодополняющих методик, позволяющих сочетать наибольший комплекс заданных критериев[13].

При этом необходимо помнить, что все же на результат управленческой деятельности менеджера среднего звена, его эффективность/неэффективность оказывает влияние не только уровень знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения управленческих задач, но и наличие мотивированности самого менеджера на её выполнение, наличие у него определенного комплекса личностных качеств, учет функциональных особенностей выполняемой деятельности.

1.3. Индивидуальные качества руководителя как психологические факторы его эффективности

Принято считать, что успешное исполнение любой профессиональной деятельности требует от личности наличия ряда необходимых характеристик – профессионально-важных качеств (ПВК). Человек может обладать ими потенциально, развивать в течение времени или компенсировать их отсутствие за счет привлечения других внешних или внутренних ресурсов. Профессионально-важные качества являются предпосылкой профессиональной деятельности, с одной стороны, а с другой – они могут совершенствоваться в ходе деятельности, являясь ее новообразованием.

Проблема профессионально важных качеств, необходимых руководителю, давно исследуется в отечественной и зарубежной литературе. Еще Ф. Тейлор в 1910 году пытался определить качества идеального руководителя: ум, образование, специальные и технические познания, физическая сила, такт, энергия и т. п. Другой основоположник аналитического подхода к управлению, А. Файоль также выделял важные качества управленца:

[13] *Бгашев М. В.* От руководства к «Руковождению»: признаки неэффективного менеджера // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2013. №4-1. – С.549-553

администраторские способности, компетентность, умственная и физическая сила и т. п.

Можно привести много разных классификаций ПВК менеджеров, но, все они, с точки зрения Базаровой Г.Т., будут обладать рядом недостатков, которых трудно избежать[14]

- неполнотой списков качеств;
- подменой понятий (к примеру, наличие диплома о высшем образовании отождествляют с профессиональными знаниями в определенной области);
- отсутствием четкой грани между постоянными качествами и теми, которые проявляются в определенных условиях;
- необоснованность порядка качеств в списке;
- внеорганизационность, когда проблемы деятельности руководителя рассматриваются в отрыве от проблем организации.

В связи с этим вопрос о том, какой перечень качеств необходим руководителю, насколько он должен быть стабилен, какова логика следования качеств друг за другом, какие из них первичны – остается по-прежнему нерешенным.

Несмотря на подобные недостатки, в настоящее время предпринимаются попытки составить некую унифицированную модель менеджера путем выделения наиболее существенных качеств, характерных для представителей этого профессионального сообщества. Это делается с использованием разных методов: анализа литературы, метода экспертного опроса, метода опроса изучаемой группы, описаны ПВК в зависимости от внешних факторов, влияющих на деятельность, в соответствии с ролями, которые необходимо исполнять менеджеру.

Так, Р.Л. Кричевский, приводит списки качеств, полученные в результате опроса президентов 41 крупной японской компании. Опрос проводился по

---

[14] *Базаров Т.Ю.* Особенности межличностного восприятия в системе "руководство подчинение" в условиях производственного коллектива // Межличностное восприятие в группе / Под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. М.: Изд-во Московского ун-та, 2011. - 148 с

следующей схеме: респонденты называли качества, которые, на их взгляд, необходимы. В результате получился список из 11 качеств[15]: широта взглядов, глобальный подход; долгосрочное предвидение, гибкость; умение формировать работоспособность команды и гармоничную атмосферу в коллективе; энергичная инициативность и решительность, в том числе в условиях риска; упорная работа и непрерывная учеба; умение четко формулировать цели и установки; готовность выслушать мнение других; беспристрастность, бескорыстие и лояльность; способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций; личное обаяние; здоровье.

Несмотря на то, что автору удалось выделить список наиболее часто употребляемых качеств, полученные методом опроса данные заметно отличаются друг от друга количественно и являются, по его мнению, спорными. Главное, такой подход не отвечает на вопрос о том, должен ли руководитель обладать всеми характеристиками одновременно или достаточно наличие какого-то определенного минимума. Также нет никаких примечаний относительно кризисных ситуаций, или ситуаций изменений. Подводя итог своему исследованию, автор отмечает, что «практики сами должны сделать в этом отношении выбор, учитывая как свои индивидуальные особенности, так и специфику стоящих перед ними профессиональных задач»[16].

Как можно видеть из указанных авторами основных функций и качеств менеджеров центральным является взаимодействие с людьми – «умение формировать работоспособность команды и гармоничную атмосферу в коллективе», «ролевое распределение в группе» – и умение работать в команде.

Издавна считалось, что в целом руководитель умнее своих подчиненных и эффективность его деятельности прямо зависит от его интеллектуального

---

[15] *Кричевский Р.Л.* Если вы - руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – Москва : Дело ЛТД, 2017. – 352 с

[16] Социально–психологические исследования руководства и предпринимательства // Под ред. А.Л. Журавлева и Е.В. Шороховой. – М.: Институт психологии РАН, 2010.- С.234-256

уровня. Однако исследования, проведенные в 60-х годах американским индустриальным психологом Е. Гизелли, поставили под сомнение такие представления. На основе обобщения их результатов он сделал вывод, что между уровнем интеллекта и эффективностью руководства нет прямой связи. Наиболее значительных результатов в менеджменте достигают люди не с самым высоким и не с самым низким уровнем интеллектуального развития, а со средними интеллектуальными способностями[17].

Известным подтверждением этого вывода явились и результаты исследований японских фирм Т.Коно. Они, в частности, показали, что студенты-отличники, поступив на работу в японские корпорации, как правило, не становятся там высшими менеджерами. Коно объясняет это главным образом тем, что такие студенты не отличаются умением налаживать отношения с другими людьми, инициировать и поддерживать коллективные действия в целом. Умение такого рода - одно из первейших условий деловой карьеры, особенно в Японии[18].

Идею Коно о сложном характере влияния умственных способностей на карьеру и эффективность руководства детально разработали Ф. Фидлер и А. Лейстер. Эти ученые на основе собственных исследований пришли к выводу о том, что влияние интеллекта на эффективность руководства опосредовано целым рядом факторов, которые могут ослаблять позитивные корреляции между данными параметрами. К их числу относятся: мотивация, опыт, отношения с вышестоящим руководством, с группой. Эти данные были представлены в виде схемы, которая изображена на следующем рисунке.

Интеллект руководителя

V

[17] *Егоршин А.П.* Основы управления персоналом: учеб. пособие по специальности "Упр. персоналом" / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2003. – 303 с

[18] *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Прогресс, 1987. — С. 79

Мотивация

\/

Опыт

\/

Отношения с вышестоящим начальством

\/

Отношения с группой

\/

Эффективность руководства

Цепочка факторов, опосредующих влияние интеллекта на эффективность руководства[19].

Как видно из схемы, влияние интеллекта на эффективность зависит в первую очередь от его мотивации, стремления занимать высокие должности и добиваться высоких результатов.

Высокое интеллектуальное развитие нередко сочетается с чрезмерной рефлексией и индивидуализмом, недостатком самоуверенности, решительности, а также некоторых других качеств, необходимых для карьеры и эффективного руководства. Кроме того, не отличающиеся особо высоким интеллектом руководители, опасаясь за свой авторитет, а то и должность, частенько недолюбливают слишком умных и стараются либо избавиться от них, либо задержать их должностной рост, не допуская к руководящим постам, дабы не делать из них потенциальных конкурентов себе.

Вот почему при оценке роли интеллекта в деятельности руководителя необходимо учитывать особенности его ума, которые достаточно сложно адекватно определить с помощью имеющихся тестов и методик, а также различные факторы, опосредующие влияние интеллекта. В среднем же

[19] *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. – М., Интерпракс, 2013. – 342 с

руководители имеют более высокий уровень интеллектуального развития, чем их подчиненные. Среди них немало ярких личностей и выдающихся умов.

Американские и японские исследования в области менеджмента позволили сконструировать " идеальный " образ руководителя, основанный на сочетании как интеллектуальных и личностных, так и деловых, профессиональных качеств. При этом следует иметь в виду, что индивидуальные качества личности (знания, способности, стиль мышления, интеллект, эмоционально-волевая сфера, особенности характера) являются тем фундаментом, на котором строится управленческая деятельность. Они также гораздо труднее поддаются коррекции, чем, например, методика принятия решений. Обобщая этот опыт авторы учебника отмечают следующие качества "идеального" руководителя[20].

1. Одно из важнейших психологических качеств руководителя стиль мышления. В процессе своей деятельности руководитель должен уметь мыслить проблемно и перспективно, системно, охватывая все стороны проблемы, нешаблонно, оперативно, т.е. быстро реагировать на изменения в деятельности фирмы, конъюнктуре рынка, самокритично.
2. Умение осуществлять деловое общение независимо как от собственного эмоционального состояния, так и партнера по общению.
3. Достоинство и высшая ответственность во всех делах.
4. Высокая работоспособность, постоянное стремление быть лучшим и делать все лучшим образом.
5. Умение организовать работу коллектива для достижения поставленных целей.

Выводы по первой главе

[20] Психология и этика делового общения: Учебник для ву-П86 зов/ В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко и др.; Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 2015. – С.86-86.

Менеджер (руководитель) – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

Выделяют гностический, проектировочный, конструктивный, коммуникативный, организаторский, компоненты менеджерской деятельности.

Функции менеджера в организации: обеспечение выполнением организацией её основного предназначения; проектирование и установление взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации; разработка стратегии поведения организации в изменяющемся окружении; обеспечение служения организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют организацию; выполнение роли основного информационного звена связи организации с окружением; осуществление формальной ответственности за результаты деятельности организации; официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях.

Профессиональная деятельность менеджера может быть представлена в виде трех ролевых блоков: 1)межличностные, 2)информационные, 3)роли по принятию решений. Роли не могут быть независимы одна от другой, наоборот, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого.

Важность эффективного руководства в современной экономике обуславливает интерес исследователей к проблеме выделения личностных факторов эффективного руководителя. В различных исследованиях выделяются различные качества, однако большинство специалистов к особенностям эффективного менеджера относят такие качества как: широта взглядов, глобальный подход; долгосрочное предвидение, гибкость; умение формировать работоспособность команды и гармоничную атмосферу в коллективе; энергичная инициативность и решительность, в том числе в условиях риска; упорная работа и непрерывная учеба; умение четко формулировать цели и установки; готовность выслушать мнение других; беспристрастность, бескорыстие и лояльность; способность полностью

использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций; личное обаяние.

Многие специалисты отмечают, что влияние личностных качеств руководителя на успешность его управленческой деятельности опосредовано целым рядом факторов, например, спецификой деятельности организации, особенностями коллектива и др. Все это указывает на то, что проблема выявления личностного потенциала эффективного руководителя не может быть решена раз и навсегда для любого случая. В этой связи наше исследование личностных особенностей влияющих на эффективность руководителя первичного звена в сфере торговли представляется важной и актуальной. Его результаты приведены в следующем разделе работы.

Глава II. Эмпирическое исследование влияния индивидуальных качеств личности руководителя на успешность его профессиональной деятельности

2.1 Процедура исследования

Цель эмпирического исследования – изучение влияния индивидуальных качеств личности руководителя на успешность его профессиональной деятельности

Гипотеза исследования – личностный потенциал эффективного руководителя первичного звена в торговой организации составляют следующие индивидуально-психологические особенности: креативность, общительность, эмоциональную устойчивость, практичность и высокий самоконтроль, а также внутренняя мотивация и высокий уровень доминирования в отношениях.

Объект эмпирического исследования. В качестве испытуемых в нашем исследовании принимали участие сотрудники коммерческой организации торгового профиля г.Москва. Испытуемые отбирались в организациях, занимающихся оптово-розничной торговлей. Менеджеры первичного (нижнего) уровня; характер деятельности - руководство первичными рабочими группами, в подчинении от 3 до 7 человек; количество - 20 человек; пол – 15 мужчин и 5 женщин; возраст - от 26 до 39 лет.

Задачи эмпирического исследования.

1. Психодиагностическое обследование менеджеров нижнего уровня.
2. Качественный анализ уровня успешности профессиональной деятельности менеджеров и их индивидуальных качеств личности.
3. Анализ достоверных взаимосвязей между индивидуальными качествами личности менеджеров и уровнем их профессиональной успешности (корреляционный анализ).

Обоснование выбора методик исследования.

Тема нашего исследования диктует нам необходимость психодиагностики двух типов данных:

1) индивидуальные качества личности менеджеров;
2) уровень успешности профессиональной деятельности менеджера.

Для диагностики уровня успешности профессиональной деятельности менеджера не существует стандартных тестовых методик, более того этот параметр трудно связать с каким-либо объективным показателем. В этой связи нем представляется, что лучше всего оценить уровень успешности профессиональной деятельности менеджера (по всей совокупности выполняемых им функций и задач) может его непосредственный руководитель. Вот почему в качестве показателя успешности профессиональной деятельности менеджера в нашей работе мы будем использовать результаты экспертного опроса непосредственных руководителей наших испытуемых.

Для удобства анализа все многообразие индивидуальных качеств личности менеджеров мы разбили на следующие группы:

1. Особенности темперамента.
2. Особенности мышления.
3. Личностные качества.
4. Межличностные отношения.
5. Мотивационные ориентации.

В соответствии с таким разделением нами подбирались и тестовые методики:

- Для диагностики особенностей темперамента использовался *опросник Г.Айзенка EPI (адаптация А.Г.Шмелева).*
- В качестве особенностей мышления испытуемых нами рассматривался преобладающий у них тип мышления, диагностируемый с помощью методики *Опросник для определения типов мышления и уровня креативности (Н.П.Фетискин)*.

- Личностные качества испытуемых диагностировались при помощи *методики многофактороного исследования личности Р.Кеттелла (№ 105).*
- Особенности межличностных отношений менеджеров, преобладающий стиль их отношения к людям диагностировался при помощи *методики диагностики межличностных отношений Т.Лири.*
- Для диагностики мотивационных ориентаций испытуемых использовалась *методика изучение мотивации профессиональной деятельности (К.Замфир в модификации А. Реана).*

Описание психодиагностических методик.

1. Опросник Г.Айзенка EPI (адаптация А.Г.Шмелева) [33].

При помощи теста-опросника Г.Айзенка EPI, адаптированного А.Г.Шмелевым, будут выявлены такие личностные черты испытуемых как интроверсия-экстраверсия и эмоциональная устойчивость.

Айзенк рассматривал структуру личности, как состоящую из двух (в последствии из трех) факторов.

1) Экстраверсия-интроверсия.

2) Нейротизм - эмоциональная устойчивость.

По шкале экстраверсия-интроверсия максимальное значение – 24 балла и это означает крайнюю выраженность экстраверсии; минимальное – 0 баллов и это означает крайнюю выраженность интроверсии.

По шкале нейротизма (эмоциональной неустойчивости – эмоциональной устойчивости) максимальное значение – 24 балла и это означает высокий нейротизм то есть эмоциональную неустойчивость; минимальное значение – 0 баллов и это означает эмоциональную устойчивость.

Мы будем использовать следующее разбиение на уровни выраженности экстраверсии и нейротизма:

0-8 баллов – низкий уровень;

9-16 баллов – средний уровень;

17-24 балла – высокий уровень.

2. Опросник для определения типов мышления и уровня креативности (Н.П.Фетискин)[48].

Данная методика включает 75 утверждения (приложение 1), испытуемые в протоколе отмечают свое согласие или несогласие с ними. В результате определяется выраженность у испытуемого каждого из четырех типов мышления и креативности:

1 предметное мышление,
2 символическое мышление,
3 знаковое мышление,
4 образное мышление,
5 креативность.

Шкала оценки выраженности креативности и базового типа мышления разбивается на три интервала: низкий уровень (от 0 до 5 баллов), средний уровень (от 6 до 9 баллов), высокий уровень (от 10 до 15 баллов).

3. Методика многофактороного исследования личности Р.Кеттелла[33].

Методика многофактороного исследования личности Р.Кеттелла позволяет выявить 16 индвивидуально-психологических особенностей личности: А — «замкнутость — общительность»; В — «интеллект»; С — «эмоциональная неустойчивость — эмоциональная устойчивость»; Е — «подчиненность — доминантность»; F — «сдержанность — экспрессивность»; G — «подверженность чувствам — высокая нормативность поведения»; Н — «робость — смелость»; I — «жестокость — чувствительность»; L — «доверчивость — подозрительность»; М — «практичность — развитое воображение»; N — «прямолинейность — дипломатичность»; О — «уверенность в себе — тревожность»; Ql — «консерватизм —радикализм»; Q2 — «конформизм — нонконформизм»; Q3 — «низкий самоконтроль — высокий самоконтроль»; Q4 — «расслабленность — напряженность».

По каждому из факторов получаются сырые баллы по 12 бальная шкале (по фактору «В» 8 бальная шкала), которые затем переводятся в стены по специальной таблице (10 бальная шкала).

Большее численное значение соответствует большей выраженности данного фактора. Установлены следующие нормы выраженности факторов: низкий уровень – 1-4 балла; средний уровень – 5-6 баллов; высокий уровень – 7-10 баллов.

4. Методика диагностики межличностных отношений Т.Лири[33].

Методика позволяет диагностировать 8 типов отношений:

- (I)Доминантность
- (II)Уверенность
- (III)Требовательность
- (IV)Скептицизм
- (V)Уступчивость
- (VI)Доверчивость
- (VII)Добросердечие
- (VIII)Отзывчивость

Максимальная оценка уровня- 16 баллов, но она разделена на четыре степени выраженности отношения:

- 0-4 балла - низкая (адаптивное поведение).
- 5-8 баллов - умеренная.
- 9-12 баллов - высокая (экстремальное поведение).
- 13-16 баллов - экстремальная (до патологии).

По специальным формулам определяются показатели по двум основным факторам: доминирование и дружелюбие.

1. Доминирование = (I - V) + 0,7 (VIII + II - IV - VI) .
2. Дружелюбие = (VII - III) + 0,7 (VIII – II – IV + VI) .

Именно эти факторы мы и используем в работе.

5. Методика изучение мотивации профессиональной деятельности (К.Замфир в модификации А. Реана)[15].

Методика служит для диагностики мотивации профессиональной деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации (приложение 2).

Данная методика позволяет выявить выраженность у испытуемых трех параметров: внутренняя мотивация (ВМ), внешняя положительная мотивация (ВПМ), внешняя отрицательная мотивация (ВОМ). Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

6. Экспертная оценка уровня успешности профессиональной деятельности менеджера.

В качестве экспертов, оценивающих успешность профессиональной деятельности менеджеров первичного уровня выступали вышестоящие руководители. Им предлагалось оценить менеджера уровня с точки зрения его профессиональной успешности и эффективности.

Методика предполагает оценку по 10-бальной шкале. Оценка располагается в диапазоне 0 –10 баллов, при этом, чем больше балл, тем выше эффективность деятельности менеджера.

2.2 Результаты исследования и их анализ

В результате психодиагностического обследования менеджеров первичного уровня с помощью тестовых методик нами были получены следующие данные: 1) уровень экстраверсии; 2) уровень нейротизма; 3) выраженность четырех типов мышления (предметное, символическое, знаковое и образное); 4) уровень креативности; 5) выраженность 16 личностных черт Кеттелла; 6) выраженность у менеджеров доминантности и дружелюбия в отношениях; 7) уровень внутренней, а также внешней отрицательной и положительной мотивации; 8) уровень успешности профессиональной деятельности менеджеров.

Эти данные приведены в сводной таблице 1 результатов в приложении №3.

На рис. 1 приведено распределение менеджеров первичного уровня по уровню профессиональной успешности.

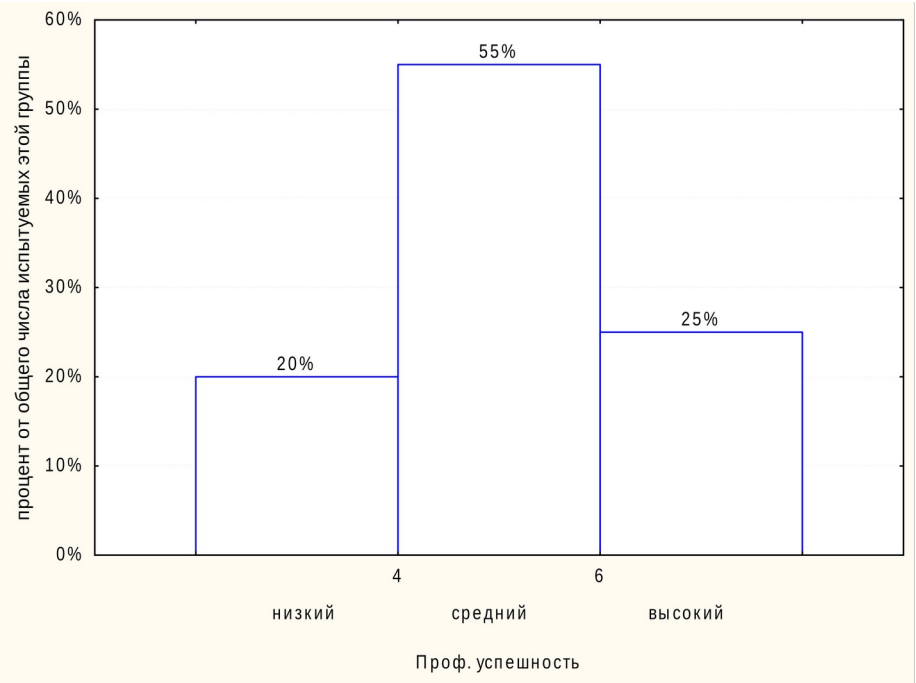
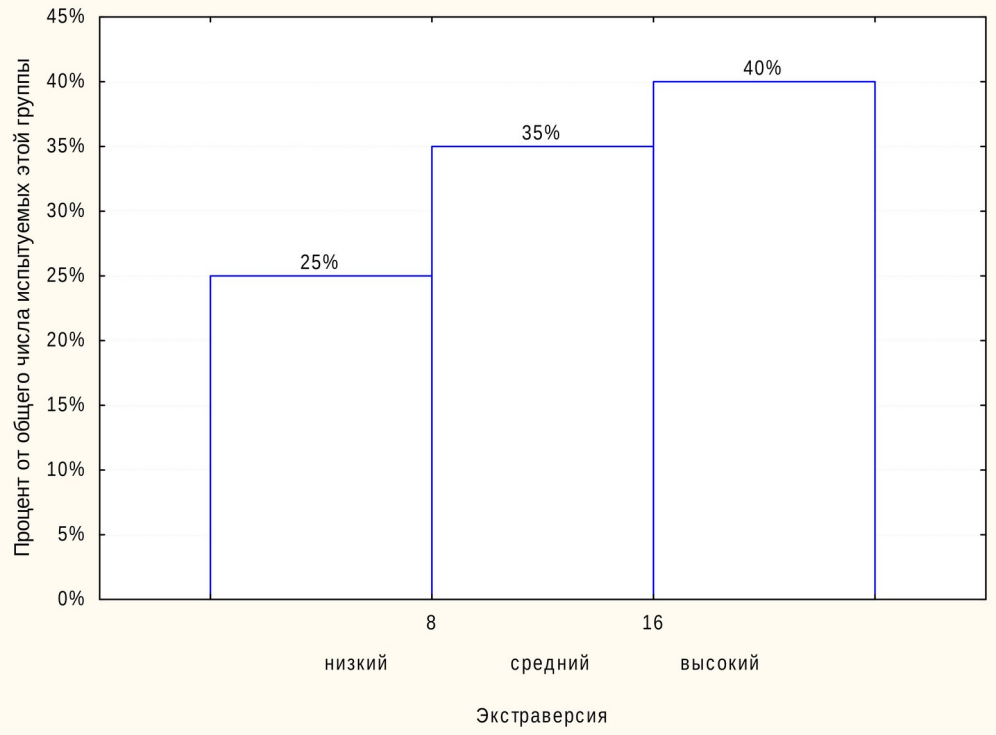


Рис. 1. Распределение менеджеров первичного уровня по уровню успешности профессиональной деятельности

Как видно из рис. 1, большинство менеджеров первичного уровня (55%) оцениваются вышестоящим руководителем как среднеуспешные. При этом пятая часть оценивается как имеющие низкий уровень эффективности профессиональной деятельности. В то же время четверть испытуемых этой группы имеют высокий уровень профессиональной успешности.

На рис. 2 приведено распределение менеджеров первичного уровня по уровню экстраверсии.

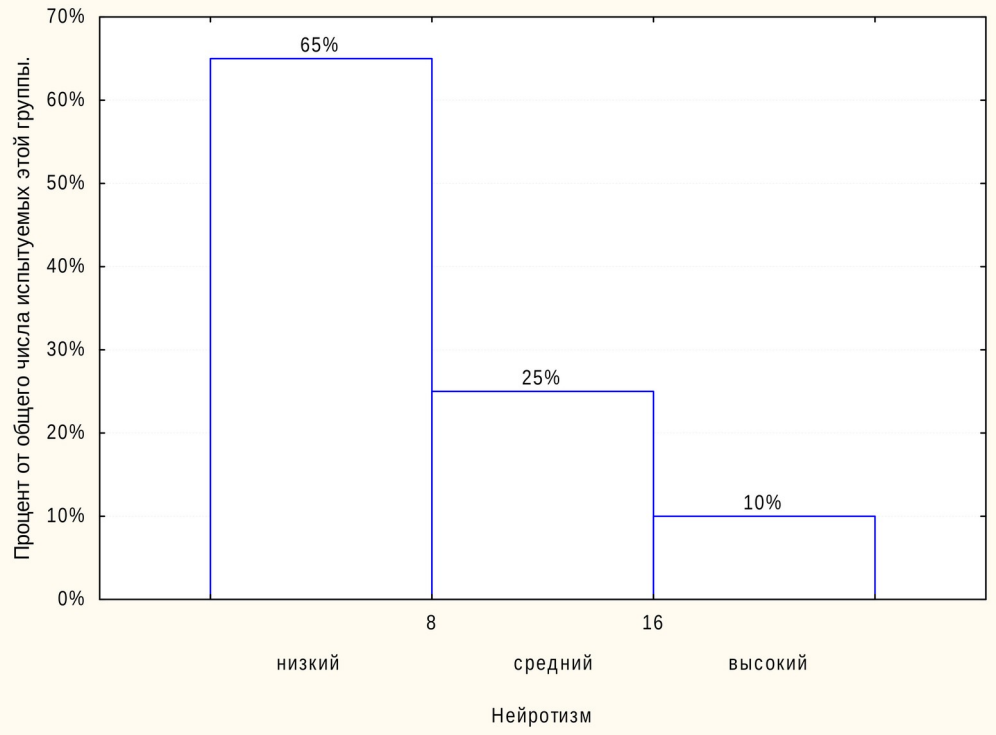


Гистограмма 2. Распределение менеджеров первичного уровня по уровню экстраверсии.

Анализ рис. 2 показывает, что в группе менеджеров первичного уровня больше всего экстравертов (40%). При этом треть испытуемых этой группы имеют в равной мере выраженными черты и экстраверта, и интроверта. Четверть испытуемых этой группы относят себя к интровертам.

Как видим, среди менеджеров первичного уровня больше экстравертов, что может быть связано с более тесным контактом с персоналом, что требует от руководителя большей направленности вовне.

На рис. 3 приведено распределение менеджеров нижнего уровня по уровню нейротизма.



Гистограмма 3. Распределение менеджеров первичного уровня по уровню нейротизма.

Как видно из рис. 3, в группе менеджеров первичного уровня преобладают эмоционально устойчивые личности (65%). При этом, лишь 10% испытуемых этой группы оценивают себя как эмоционально неустойчивых.

В целом можно отметить преобладание среди руководителей эмоционально устойчивых личностей. Такой результат можно объяснить спецификой управленческого труда, который связан с большими физическими и психическими нагрузками, поэтому на руководящие должности чаще всего попадают люди, способные справляться с такими нагрузками, то есть с низким уровнем нейротизма.

На рис. 4 приведены средние значения типов мышления в группе менеджеров нижнего звена.

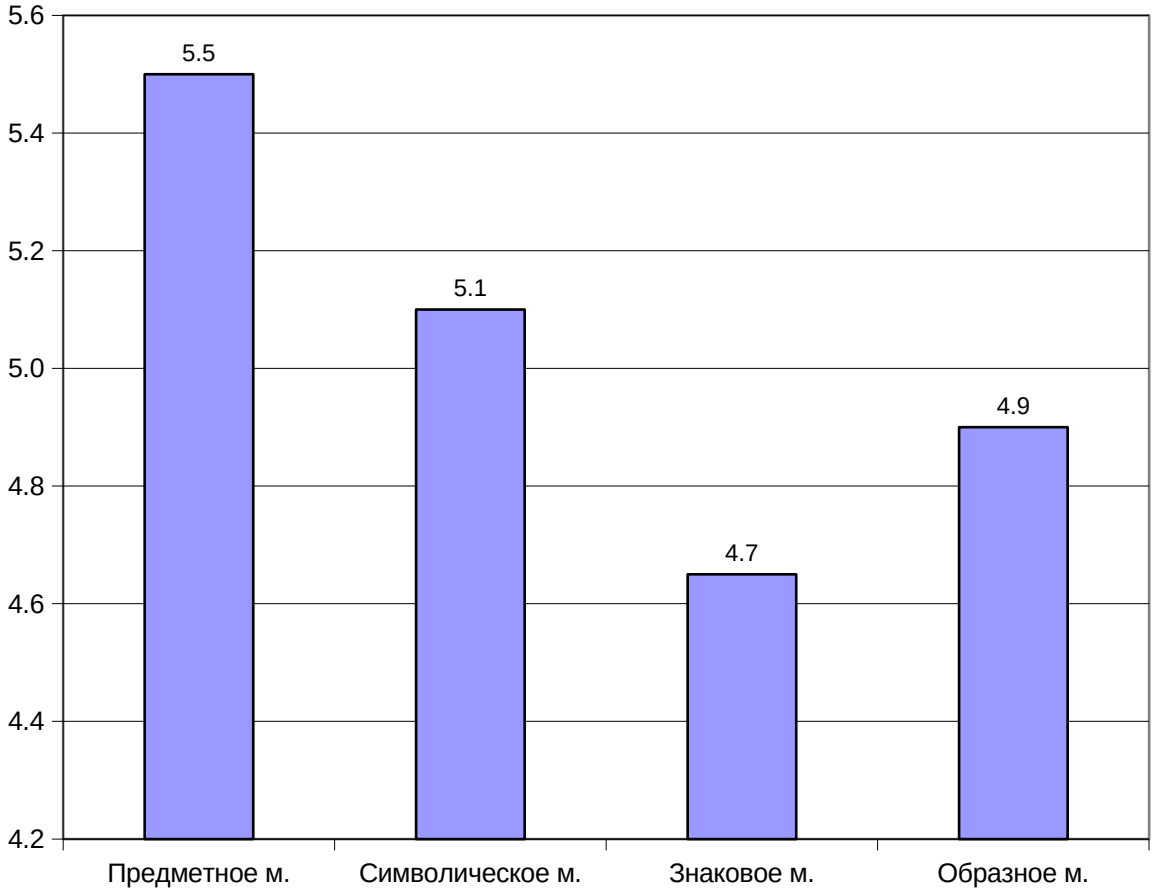


Рис. 4. Средние значения типов мышления в группе менеджеров

Анализ данных, приведенных на рис. 4, показывает, что у менеджеров первичного уровня наиболее выражено предметное мышление, в то же время наименее развиты знаковое и образное мышление. Можно предположить, что такой результата связан с тем, что менеджеру нижнего звена чаще приходится иметь дело с конкретными решениями, а не с абстрактными проблемами, что и обуславливает развитие у них предметного, а не знакового мышления.

На рис. 5 приведено распределение менеджеров нижнего уровня по уровню креативности.

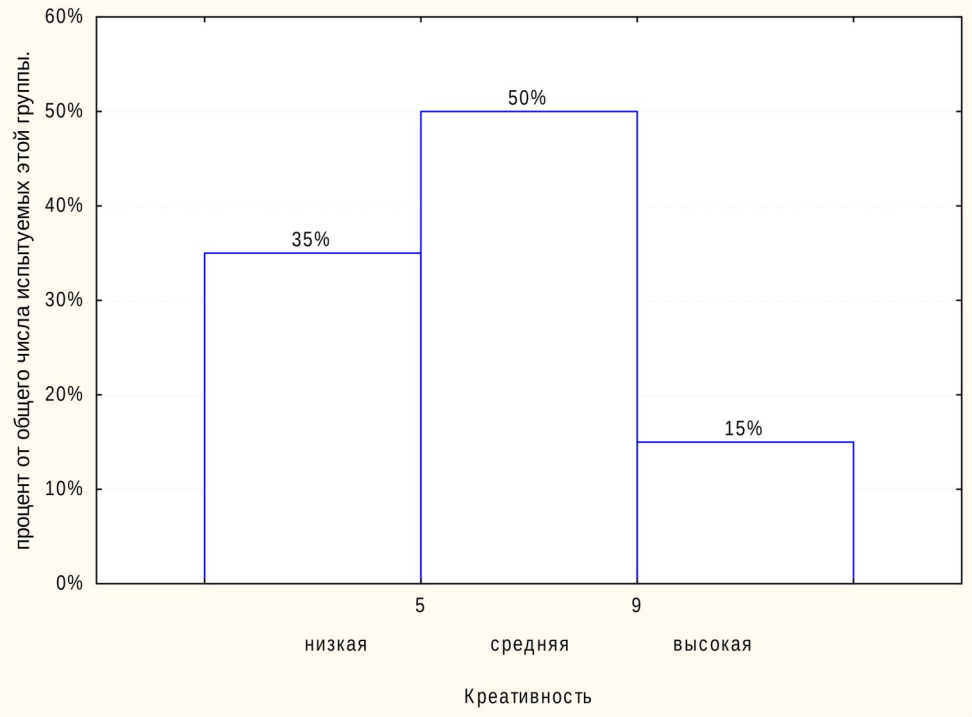


Рис. 5. Распределение менеджеров первичного уровня по уровню креативности.

Как видно из рис. 5, половина менеджеров первичного уровня имеют средний уровень креативности и лишь 15% испытуемых этой группы могут быть названы высококреативными, то есть имеющими высокий уровень творческого подхода к делу.

На гистограмме 6 приведены данные о выраженности личностных черт (16 факторов Кеттелла) у менеджеров нижнего уровня.

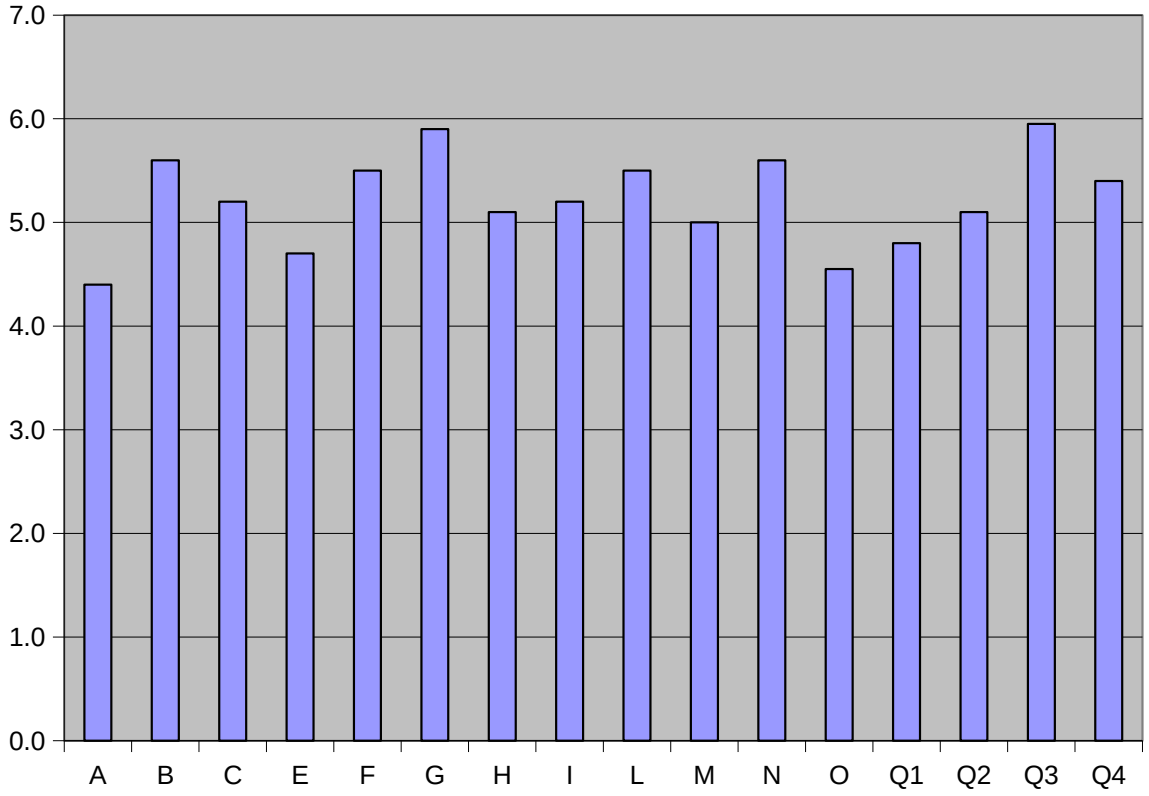


Рис. 6. Средние значения личностных черт у менеджеров

Средние значения большинства личностных черт, полученных с помощью методики Кеттелла у менеджеров нижнего уровня находятся на среднем уровне. В то же время можно отметить, что в группе наших испытуемых превышают средний уровень показатели, отражающие высокую выраженность у менеджеров нормативности поведения (фактор G), дипломатичности (фактор N), высокий самоконтроль (фактор Q3)и высокая напряженность (фактор Q4). Это значит, что менеджеров первичного уровня отличает высокая ответственность, обязательность, добросовестность; они отличаются в среднем высокой расчетливостью и проницательностью; менеджеры хорошо контролируют свои эмоции и поведение, в то же время им присущ определенный (выше среднего) уровень напряжения. Выделенные качества, с нашей точки зрения непосредственно связаны со спецификой руководящей деятельности менеджера, а повышенный уровень напряжения отражает стрессогенный характер этой деятельности, что делает актуальной

задачу профилактики и преодоления профессиональных стрессов у руководителей.

Для анализа статистически достоверных взаимосвязей между индивидуальными качествами личности менеджеров первичного звена и уровнем их профессиональной успешности мы использовали корреляционный анализ. С помощью компьютерной статистической программы Статистика нами были рассчитаны коэффициенты ранговой корреляции Спирмена. Результаты расчета приведены в таблице 2.

Таблица 2

Коэффициенты ранговой корреляции Спирмена между индивидуальными качествами личности менеджеров первичного звена и уровнем их профессиональной успешности

	Менеджеры первичного уровня
Экстраверсия	-0,19
Нейротизм	**-0,52***
Предметное м.	0,36
Символическое м.	0,26
Знаковое м.	0,25
Образное м.	-0,08
Креативность	**0,72***
A	**0,48***
B	-0,18
C	**0,70***
E	0,37
F	-0,05
G	-0,07
H	-0,36
I	0,14
L	0,02
M	**-0,47***
N	-0,23
O	-0,06
Q1	0,25
Q2	0,23
Q3	**0,61***
Q4	-0,05
Доминирование	**0,54***
Дружелюбие	-0,08
ВМ	**0,53***

ВПМ	0,05
ВОМ	-0,27

** - статистически достоверные корреляции (p≤0,05)*

Анализ коэффициентов ранговой корреляции, приведенных в таблице 2, позволяет сделать определенные выводы относительно взаимосвязи профессиональной успешности менеджеров и индивидуальными качествами их личности:

Не выявлено достоверной взаимосвязи между успешностью менеджеров и уровнем их экстраверсии. Это означает, что такие характеристики руководителя как обращенность вовне или в себя, импульсивность или склонность планировать (отличающие экстравертов и интровертов) не оказывают решающего влияния на успешность руководителей первичного уровня. В то же время, если вспомнить полученные нами ранее данные о том, что в группе наших испытуемых преобладают личности с равновыраженными чертами экстравертов и интровертов, можно сказать, что эффективные руководители адекватно сочетают черты экстраверсии и интроверсии.

Согласно нашим данным нейротизм руководителей первичного уровня отрицательно коррелирует с успешностью профессиональной деятельности. Это означает, что чем в большей степени руководителю присущи эмоциональность, импульсивность; неровность в контактах с людьми, изменчивость интересов, неуверенность в себе, выраженная чувствительность, впечатлительность, склонность к раздражительности, тем менее он эффективен как руководитель. В то же время чем более менеджер способен к организованности, ситуативной целенаправленности в обычных и стрессовых ситуациях; чем в большей степени он отличается зрелостью, отличной адаптацией, отсутствием большой напряженности, беспокойства, а так же склонностью к лидерству, общительности, тем выше успешность его профессиональной деятельности. Такой результат не кажется нам неожиданным, так как общеизвестно, что работа руководителя сопряжена с повышенными физическими и психическими нагрузками и поэтому лучше будут справляться со своими обязанностями те руководители, кто лучше

переносит повышенные психически нагрузки, а эмоциональная устойчивость во много и определяет такую способность.

Не выявлено достоверных корреляционных связей между выраженностью у менеджеров типа мышления и их профессиональной успешностью. Это означает, что выраженность у менеджера предметного, символического, знакового или образного мышления не оказывает решающего влияния на успешность деятельности менеджера. Возможно, объяснение этого результата может быть связано с тем, что одни и те же профессиональные задачи менеджеры с разным типом мышления могут решать по–разному, с использованием разных типов мышления, но решая задачу одинаково успешно. Таким образом, выраженность у менеджера того или иного типа мышления не влияет на его профессиональную успешность.

Выявлена положительная корреляция профессиональной успешности менеджеров и их креативности. Это значит, что чем в большей степени руководитель настроен на творческий подход к делу, склонен искать нестандартные решения и пути решения проблем, тем более он успешен как руководитель. Данный результат в определенной степени противоречит сделанным нами ранее выводам о высокой регламентированности труда менеджеров первичного уровня, где уровень творчества минимален. Можем предположить, что хотя первичный руководитель и зажат жесткими рамками инструкций и возможности проявлять творчество у немого не много, но сам его настрой на креатив создает, очевидно, условия, при которых он лучше справляется со своими задачами, чем его коллеги, нацеленные в большей степени на рутинное выполнение четко очерченных задач.

Анализ взаимосвязей 16 личностных черт (по Кеттеллу) менеджеров показал следующее. Позитивно влияют на успешность менеджеров общительность (высокие значения по фактору А), эмоциональная устойчивость (высокие значения по фактору С), практичность (низкие значения по фактору М) и высокий самоконтроль (высокие значения по фактору Q3). Это значит, что в большей степени менеджеру присущи:

общительность, готовность к сотрудничеству; эмоциональная зрелость, постоянство, серьезность; высокий самоконтроль поведения, тем лучше он справляется со своими профессиональными обязанностями и тем выше его управленческая успешность. Выявленные взаимосвязи отражают специфику управленческой деятельности, так общительность как фактор успешности менеджера отражает тот факт, что профессия менеджера относится к числу коммуникативным, где умение и желание общаться с людьми, взаимодействовать с ними является одним из обязательных. О важность эмоциональной устойчивости мы уже говорили выше, при обсуждении данных о низком нейротизме как факторе успешности менеджеров, так что полученный сейчас результат еще раз подтверждает сделанный ранее вывод. Что касается практичности, то это качество необходимо руководителю, который не может себе позволить жить в мире фантазий, так как каждый день он вынужден решать десятки, а то и сотни реальных, практических вопросов, во всяком случае, в сфере торговли, где работают наши испытуемые. Высокий самоконтроль поведения как фактор успешности менеджера отражает тот факт, что в сложных ситуациях успешный руководитель должен уметь держать главную линию и не позволять эмоциям и другим факторам нарушать ее. Без высокого самоконтроля своего поведения руководитель превратится в марионетку своих страстей, эмоций, импульсов, что снизит эффективность его управленческих решений и воздействий на коллектив и в конечном итоге негативно скажется на эффективности его профессиональной деятельности.

Не выявлено влияния на профессиональную успешность менеджеров уровня их дружелюбия. С нашей точки зрения, этот результат связан со спецификой межличностных отношений, существующих в рамках организации. Эти отношения носят преимущественно формальный, деловой характер и в этой связи, при низком уровне доверительности в отношениях, фактор дружелюбия, согласно нашим данным, не существенен, с точки зрения эффективности руководителя.

Выявлена положительная корреляция профессиональной успешности менеджеров и уровня их внутренней мотивации. То есть, чем в большей степени для менеджера имеет значение деятельность сама по себе, тем более он успешен как руководитель. Такой результат не кажется нам неожиданным, так как традиционно считается, что увлеченность человека каким-либо делом самим по себе, способствует достижению более высоко результат, чем в том случае, когда дело рассматривается лишь как средство достижения иных целей.

Выявлена положительная корреляция профессиональной успешности менеджеров и уровня их доминирования. То есть, чем в большей степени менеджер нижнего звена склонен к диктаторству, властности, эгоистичности, тем более успешно он справляется со своими обязанностями. Такой несколько парадоксальный результат, с нашей точки зрения, объясняется особенностями профессиональной деятельности первичных руководителей в сфере торгового бизнеса. Работа коллективов, которыми руководят эти менеджеры достаточно рутинна и требует четкого выполнения разработанных инструкций и в этой ситуации направлять деятельность коллектива наилучшим образом удается именно авторитарным, доминантным руководителям.

Таким образом, корреляционный анализ позволил нам выявить те личностные особенности, которые определяют высокую эффективность менеджеров первичного уровня. Эти личностные особенности включают: креативность, общительность, эмоциональную устойчивость, практичность и высокий самоконтроль, а также внутренняя мотивация и высокий уровень доминирования в отношениях.

Именно эти личностные особенности руководителей первичного звена, которые позитивно влияют на успешность их управленческой деятельности, и составляют личностный потенциал руководителя первичного звена в торговой организации.

Выводы по второй главе

1. Не выявлено достоверной взаимосвязи между успешностью менеджеров и уровнем их экстраверсии.
2. Нейротизм руководителей первичного уровня отрицательно коррелирует с успешностью профессиональной деятельности.
3. Не выявлено достоверных корреляционных связей между выраженностью у менеджеров типа мышления и их профессиональной успешностью.
4. Выявлена положительная корреляция профессиональной успешности руководителей и их креативности.
5. Позитивно влияют на успешность менеджеров общительность, эмоциональная устойчивость, практичность и высокий самоконтроль.
6. Не выявлено влияния на профессиональную успешность менеджеров уровня их дружелюбия.
7. Выявлена положительная корреляция профессиональной успешности менеджеров и уровня их внутренней мотивации.
8. Личностным фактором профессиональной успешности менеджеров первичного уровня оказался высокий уровень доминирования в отношениях.

Таким образом, **гипотеза** нашего исследования получила свое подтверждение: личностный потенциал эффективного руководителя первичного звена в торговой организации составляют следующие индивидуально-психологические особенности: креативность, общительность, эмоциональную устойчивость, практичность и высокий самоконтроль, а также внутренняя мотивация и высокий уровень доминирования в отношениях.

Заключение

Целью нашего исследования было выявление взаимосвязи индивидуальных качеств личности руководителя и успешности его профессиональной деятельности.

В теоретической части работы мы провели анализ литературы по теме исследования, на основании чего можем сделать ряд выводов и обобщений.

Менеджер (руководитель) – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

Выделяют гностический, проектировочный, конструктивный, коммуникативный, организаторский, компоненты менеджерской деятельности.

Функции менеджера в организации: обеспечение выполнением организацией её основного предназначения; проектирование и установление взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации; разработка стратегии поведения организации в изменяющемся окружении; обеспечение служения организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют организацию; выполнение роли основного информационного звена связи организации с окружением; осуществление формальной ответственности за результаты деятельности организации; официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях.

Профессиональная деятельность менеджера может быть представлена в виде трех ролевых блоков: 1)межличностные, 2)информационные, 3)роли по принятию решений. Роли не могут быть независимы одна от другой, наоборот, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого.

Важность эффективного руководства в современной экономике обуславливает интерес исследователей к проблеме выделения личностных факторов эффективного руководителя. В различных исследованиях выделяются различные качества, однако большинство специалистов к

особенностям эффективного менеджера относят такие качества как: широта взглядов, глобальный подход; долгосрочное предвидение, гибкость; умение формировать работоспособность команды и гармоничную атмосферу в коллективе; энергичная инициативность и решительность, в том числе в условиях риска; упорная работа и непрерывная учеба; умение четко формулировать цели и установки; готовность выслушать мнение других; беспристрастность, бескорыстие и лояльность; способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций; личное обаяние.

Многие специалисты отмечают, что влияние личностных качеств руководителя на успешность его управленческой деятельности опосредовано целым рядом факторов, например, спецификой деятельности организации, особенностями коллектива и др. Все это указывает на то, что проблема выявления личностного потенциала эффективного руководителя не может быть решена раз и навсегда для любого случая.

В практической части нашей работы мы провели обследование группы менеджеров первичного уровня в сфере торговли. Мы получили данные об уровне их профессиональной успешности и выраженности у них ряда индивидуальных качеств личности. Проведя качественный и статистический анализ данных мы пришли к следующим выводам:

Не выявлено достоверной взаимосвязи между успешностью менеджеров и уровнем их экстраверсии.

Нейротизм руководителей первичного уровня отрицательно коррелирует с успешностью профессиональной деятельности.

Не выявлено достоверных корреляционных связей между выраженностью у менеджеров типа мышления и их профессиональной успешностью.

Выявлена положительная корреляция профессиональной успешности руководителей и их креативности.

Позитивно влияют на успешность менеджеров общительность, эмоциональная устойчивость, практичность и высокий самоконтроль.

Не выявлено влияния на профессиональную успешность менеджеров уровня их дружелюбия.

Выявлена положительная корреляция профессиональной успешности менеджеров и уровня их внутренней мотивации.

Личностным фактором профессиональной успешности менеджеров первичного уровня оказался высокий уровень доминирования в отношениях.

Таким образом, **гипотеза** нашего исследования получила свое подтверждение: личностный потенциал эффективного руководителя первичного звена в торговой организации составляют следующие индивидуально-психологические особенности: креативность, общительность, эмоциональную устойчивость, практичность и высокий самоконтроль, а также внутренняя мотивация и высокий уровень доминирования в отношениях.

Список литературы

1. *Андреева Г.М.* Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений / Андреева Г.М. - М. : Аспект Пресс, 2017. - 363 с.
2. *Анисимов О.С, Деркач А.А.* Основы общей и управленческой акмеологии : (Учеб. пособие) / Анисимов О. С., Деркач А. А.; [Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации]. - М. : С. Е. Т., 2015. - 264.
3. *Базаров Т.Ю.* Особенности межличностного восприятия в системе "руководство подчинение" в условиях производственного коллектива // Межличностное восприятие в группе / Под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. М.: Изд-во Московского ун-та, 2018. - 148 с.
4. *Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С*. Управленческие команды и их формирование // Современный кадровый менеджмент. Вып. 1 Под ред. Базарова Т.Ю. - М.: ИПК госслужбы, 2017. – С. 51-67.
5. *Байер Г., Бухгольц К*. Стиль работы и образ жизни руководителя. -М.: 2015. – 234 с.
6. *Бгашев М. В.* От руководства к «Руковождению»: признаки неэффективного менеджера // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2016. №4-1. – С.549-553.
7. Большой психологический словарь / Сост. и общ. ред. Б.Г. Мещеряков, В.П. Зинченко, - СПб.: Прайм-Еврознак, 2013. – 672 с.
8. *Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М.* Словарь-справочник по психодиагностике [Текст] / Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Санкт-Петербург : Питер, 2016. - 519 с..
9. *Виханский О.С., Наумов А.И*. Менеджмент. Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарика, 2015. – 576 с.
10. *Горянина В.А.* Психологические предпосылки непродуктивности стиля межличностного взаимодействия //Психологический журнал. Том 18, N 6, 2017. – С.234-236.

11. *Гришина Н.В.* Я и другие [Текст] : Общение в трудовом коллективе / Н. В. Гришина. - Л. : Лениздат, 1990. - 174 с.
12. *Донцов А. И.* Психология коллектива. Методологические проблемы исследования. – М. : МГУ, 1984. – 208 с.
13. *Егоршин А.П.* Основы управления персоналом: учеб. пособие по специальности "Упр. персоналом" / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2016. – 303 с.
14. *Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е.* Психология бизнеса. – М.: Армада, 2019. – 511 с.
15. *Занковский А.Н.* Организационная психология : учебное пособие / А. Занковский, Д.И. Фельдштейн. – Москва : Флинта : МПСИ, 2018. – 648 с.
16. *Зигерт В.* Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М.: Экономика.– 2017. – 337 с.
17. *Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2013. -512 с.
18. *Кабаченко Т.С.* Психология в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие /. Т. С. Кабаченко. — СПб.: Питер, 2015. — 400 с.
19. *Кабаченко Т.С.* Психология управления: Учебное пособие. — М.: Педагогическое общество России, 2016. - 384 с.
20. *Карпов А.В.* Психология менеджмента. Карпов А.В. - М.: 2017. — 584 с.
21. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации. Практикум. Учеб. пособие / Под ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 365 с.
22. *Климов Е.А.* Введение в психологию труда: Учебник для вузов. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 2015. - 350 с.
23. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Прогресс, 1987. — С. 79.
24. *Конышев В.А.* Эффективность менеджера успех деятельности предприятия // Вестник ОГУ. 2017. №2 (138). – С. 308-313.

25. *Кочеткова А.И.* Психологические основы современного управления персоналом [Текст] : Учебное пособие / А. И. Кочеткова. - М. : Зерцало, 2015. - 384 с.
26. *Красовский Ю.Д.* Если я руководитель / Ю. Д. Красовский. - М. : Московский рабочий, 2014. - 191 с.
27. *Кричевский Р.Л.* Если вы - руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – Москва : Дело ЛТД, 2017. – 352 с.
28. *Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М.* Феномен идентификации в групповом лидерстве. Вестн. Моск. ун-та. Серия 14. Психология, 1980. -№ 2. -с.48-58.
29. *Маркова А.К.* Психология профессионализма. - М.: Международный гуманитарный фонд Знание, 2015. - 312
30. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2019. – 234 с.
31. *Мицич П.* Как проводить деловые беседы: Сокр. пер. с серб.-хорв. - Изд. 2, стер. - 1987. - 208 с
32. *Морозов А.В.* Управленческая психология. – Учебник для вузов. М.: 2016. – 235 с.
33. *Никифоров Г.С.* Психологический отбор и подготовка менеджеров // Вестник СПбУ. - Сер. 6. - 2019. - № 2. – С.234-237ю
34. *Никифоров Г.С., Дмитриева М.А.* Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. Учебное пособие. —— СПб.: Речь, 2018. — 448 с.
35. *Петровская Л. А.* Компетентность в общении. Социальнопсихологический тренинг // Общение - компетентность – тренинг: Избранные труды. - М.: Смысл, 2017. - С. 375 - 594.
36. *Почебут Л.Г., Чикер В.А.* Организационная социальная психология. – СПб.: Речь, 2016. – 345 с.

37. Практическая психодиагностика: Методики и тесты. Учебное пособие / Ред .-сост. Д.Я. Райгородский. - Самара: БАХРАХ-М, 2019. - 668 с.
38. *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. – М., Интерпракс, 2013. – 342 с.
39. Психология и этика делового общения: Учебник для ву-П86 зов/ В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко и др.; Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 2015. - 279 с.
40. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Пугачев В.П. М.: 2016. - 279 с.
41. *Рощин С.К*. Психология успешного предпринимательства в США // Психологический журнал. Том 14. 1993. № 5. – С.123-134.
42. *Санталайнен Т., Э.Воутилайнен, П.Поренне* и др. Управление по результатам. М., Прогресс, 1988. – С. 364–365.
43. *Соснин В.А., Лунев П.А*. Как стать хозяином положения: М.: издательский центр «Академия», институт психологии РАН, 2016. — 220 с.
44. Социальная психология экономического поведения // Под ред. А.Л. Журавлева и Е.В. Шороховой. – М.: Наука, 2018. – С.234.
45. Социально – психологическая динамика в условиях экономических изменений // Под ред. А.Л. Журавлева и Е.В. Шороховой. - М., «Институт психологии РАН», 2019. – 295 с.
46. Социально–психологические исследования руководства и предпринимательства // Под ред. А.Л. Журавлева и Е.В. Шороховой. – М.: Институт психологии РАН, 2016.- С.234-256.
47. *Тидор С.Н*. Психология управления: от личности к команде : [Учеб. пособие] / С. Н. Тидор. - Петрозаводск : Изд-во АО "Фолиум", 1996. - 217.

48. *Тичи Н., Деванна М.А.* Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций) / М. А. Деванна, Н. А. Климов, Н. Тичи - М.: Экономика, -1990. -204 с.
49. *Толочек В.* Стили профессиональной деятельности. -М.: Смысл, 2016. -199 с.
50. *Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп . —— М.: Изд-во Института Психотерапии, 2017. — 490 с.
51. *Филиппов А.В.* Работа с кадрами: психологический аспект/ А.В. Филиппов. ─ М.: Экономика, 1990. ─ 168 с.
52. *Чудинов К. Ю.* Критерии эффективности управленческой деятельности руководителей среднего звена современного предприятия // Российский психологический журнал. 2019. №3. – С.52-55.
53. *Шихирев П.Н.* Введение в российскую деловую культуру. – М.: Новости, 2017. – 345 с.
54. *Якокка Л.* Карьера менеджера. М.: Поппури, 2015. – 548 с.

Приложения

Приложение 1.

ОПРОСНИК ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТИПОВ МЫШЛЕНИЯ И УРОВНЯ КРЕАТИВНОСТИ

Инструкция: Вам предлагается список утверждений. В специальном протоколе рядом с номером утверждения поставьте «+», если согласны с утверждением и «-«, если не согласны.

Опросник.

1. Мне легче что-либо сделать, чем объяснить, почему я так сделал.
2. Я люблю составлять программы для компьютера.
3. Я люблю читать художественную литературу.
4. Я люблю живопись (скульптуру).
5. Я не предпочел бы работу, в которой все четко определено.
6. Мне проще усвоить что-либо, если я имею возможность манипулировать предметами.
7. Я люблю шахматы, шашки.
8. Я легко излагаю свои мысли как в устной, так и в письменной форме.
9. Я хотел бы заниматься коллекционированием.
10. Люблю и понимаю абстрактную живопись.
11. Я скорее хотел бы быть слесарем, чем инженером.
12. Для меня алгебра интереснее, чем геометрия.
13. В художественной литературе для меня важнее не что сказано, а как сказано.
14. Я люблю посещать зрелищные мероприятия.
15. Мне не нравится регламентированная работа.
16. Мне нравится что-либо делать своими руками.
17. В детстве я любил создавать свой шифр для переписки с друзьями.
18. Я придаю большое значение форме выражения мыслей.
19. Мне трудно передать содержание рассказа без его образного представления.
20. Не люблю посещать музеи, так как все они одинаковы.
21. Любую информацию я воспринимаю как руководство к действию.
22. Меня больше привлекает товарный знак фирмы, чем ее название.
23. Меня привлекает работа комментатора радио, телевидения.

24. Знакомые мелодии вызывают у меня в голове определенные картины.
25. Люблю фантазировать.
26. Когда я слушаю музыку, мне хочется танцевать.
27. Мне интересно разбираться в чертежах и схемах.
28. Мне нравятся уроки литературы.
29. Знакомый запах вызывает всю картину событий, происшедших много лет назад.
30. Разнообразные увлечения делают жизнь человека богаче.
31. Истинно только то, что можно потрогать руками.
32. Я предпочитаю, точные науки (математику, физику).
33. Я за словом в карман не лезу.
34. Люблю рисовать.
35. Один и тот же спектакль можно смотреть много раз, главное - игра актеров, новая интерпретация.
36. Мне нравилось в детстве собирать механизмы из деталей конструктора.
37. Мне кажется, что я смог бы изучить стенографию.
38. Мне нравится читать стихи вслух.
39. Я согласен с Ф. М. Достоевским, что красота спасет мир.
40. Я предпочел бы быть закройщиком, а не портным.
41. Лучше сделать табуретку руками, чем заниматься ее проектированием.
42. Мне кажется, что я смог бы овладеть профессией программиста.
43. Люблю поэзию.
44. Прежде чем изготовить какую-то деталь, сначала я делаю чертеж.
45. Мне больше нравится процесс деятельности, чем ее конечный результат.
46. Для меня лучше поработать в мастерской, нежели изучать чертежи.
47. Мне интересно было бы расшифровать древние тайнописи.
48. Если мне нужно выступить, то я всегда готовлю свою речь, хотя уверен, что найду необходимые слова.
49. Больше люблю решать задачи по геометрии, чем по алгебре.
50. Даже в отлаженном деле пытаюсь творчески изменить что-то.
51. Я люблю дома заниматься рукоделием, мастерить.
52. Я смог бы овладеть языками программирования.
53. Мне нетрудно написать сочинение на заданную тему.
54. Мне легко представить образ несуществующего предмета или явления.
55. Сомневаюсь даже в том, что для других очевидно.
56. Я предпочел бы сам отремонтировать утюг, нежели нести его в мастерскую.
57. Я легко усваиваю грамматические конструкции языка.
58. Люблю писать письма.

59. Сюжет кинофильма могу представить как ряд образов.
60. Абстрактные картины дают большую пищу для размышлений.
61. В школе мне больше всего нравились уроки труда, домоводства.
62. У меня не вызывает затруднений изучение иностранного языка.
63. Я охотно что-то рассказываю, если меня просят друзья.
64. Я легко могу представить в образах содержание услышанного.
65. Я не хотел бы подчинять свою жизнь определенной системе.
66. Я чаще сначала сделаю, а потом думаю о правильности решения.
67. Думаю, что смог бы изучить китайские иероглифы.
68. Не могу не поделиться только что услышанной новостью.
69. Мне кажется, что работа сценариста интересна.
70. Мне нравится работа дизайнера.
71. При решении какой-то проблемы мне легче идти методом проб и ошибок.
72. Если бы у меня была машина, то изучение дорожных знаков не составило бы труда.
73. Я легко нахожу общий язык с незнакомыми людьми.
74. Меня привлекает работа художника-оформителя.
75. Не люблю ходить одним и тем же путем.

Приложение 2.

Методика изучение мотивации профессиональной деятельности (К.Замфир в модификации А. Реана).

ИНСТРУКЦИЯ: «Прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку из значимости для Вас по пятибалльной шкале.»

	1	2	3	4	5
	в очень незначительной мере	в достаточно незначительной мере	в небольшой, но и в немаленькой мере	в достаточно большой мере	в очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по работе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворени					

е от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

ОБРАБОТКА

Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

ВМ = (оценка пункта 6 + оценка пункта 7)/2

ВПМ = (оценка п.1 + оценка п.2 + оценка п.5)/3

ВОМ = (оценка п. 3 + оценка п. 4)/2

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Приложение 3.

Таблица 1. Сводная таблица результатов психодиагностического обследования менеджеров.

№	Проф. успешность	Экстраверсия	Нейротизм	Предметное м.	Символическое м.	Знаковое м.	Образное м.	Креативность	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4	Доминирование	Дружелюбие	ВМ	ВПМ	ВОМ
1	8	8	6	9	4	3	0	11	6	6	5	7	3	8	6	3	7	3	8	4	7	5	7	4	-0,8	5,0	2	3	2
2	5	19	3	4	5	3	6	4	4	5	4	2	8	4	5	4	4	8	5	3	4	5	6	3	-1,7	7,1	1,5	3,3	2
3	10	14	5	2	7	9	4	10	5	5	6	8	7	5	3	3	5	4	4	6	3	5	7	3	12,0	-1,4	2,3	1,5	4
4	5	21	3	5	3	4	4	5	3	4	5	3	8	5	3	6	5	5	5	5	5	4	6	5	6,8	-8,8	0,5	2,3	3
5	5	15	10	5	6	1	3	7	5	3	5	4	5	6	6	7	4	6	5	5	4	6	4	5	8,3	-0,1	1	4	3,5
6	5	20	4	8	7	3	4	8	5	7	5	6	8	5	5	4	5	6	6	5	3	7	5	8	6,1	7,5	2,5	1,7	1
7	5	7	4	3	5	6	2	7	3	7	5	3	3	8	8	8	6	4	7	5	5	5	5	5	1,4	-7,8	1	2	4
8	6	15	8	3	12	5	5	6	4	6	4	2	3	4	6	3	7	7	6	6	4	5	7	8	-7,5	2,5	2,5	1,3	3,5
9	10	19	3	12	3	4	5	9	5	5	7	5	5	6	4	9	5	3	5	3	7	5	8	6	12,6	-3,8	2	2	2,5
10	4	18	13	7	5	4	5	5	4	8	5	4	5	8	5	5	7	4	5	8	6	4	4	7	5,0	2,2	1	1,3	4
11	4	8	17	1	2	7	8	4	3	6	4	3	8	8	6	3	7	3	8	4	7	5	7	4	0,8	-12,4	1	0,7	2,5
12	3	15	19	2	3	4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	8	5	3	4	5	6	3	-3,3	1,5	1	2	3,5
13	6	20	5	8	6	7	5	5	5	5	6	7	7	5	3	3	5	7	4	6	3	5	6	3	6,3	-6,1	1,5	2,3	4
14	5	14	8	1	2	3	4	7	6	4	6	3	8	5	3	6	5	5	5	5	5	4	4	5	-6,9	14,7	1	2,3	3
15	6	12	7	4	7	6	7	8	5	3	5	5	5	6	6	7	4	6	5	4	4	6	6	5	0,5	7,9	1	4	3,5
16	9	8	9	5	6	3	6	10	5	5	7	4	5	6	4	9	5	3	5	5	7	7	7	6	9,2	1,8	2,5	1,7	1
17	5	11	8	12	3	4	5	9	5	7	5	6	8	5	5	4	5	6	6	3	3	5	4	5	4,8	2,0	1	1	3,5
18	4	19	13	1	3	4	5	6	3	7	4	5	3	8	8	8	6	4	7	5	5	5	5	8	-2,4	7,8	2,5	1,3	3,5
19	7	7	7	12	7	8	9	7	4	6	6	4	5	4	6	3	7	4	6	3	6	5	7	7	0,7	-0,7	2,5	1,7	1
20	6	17	11	6	6	5	6	4	4	8	5	8	3	8	5	5	7	4	5	3	4	4	8	8	5,6	-0,6	1	1	4