

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА»  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт социально-гуманитарных технологий  
кафедра специальной психологии

Коротких Альберт Иванович

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ВЛИЯНИЕ РОЛЕВОГО ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ НА  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 37.04.01 Психология  
Направленность (профиль) образовательной программы  
Психологическое консультирование и Психотерапия

**Допускаю к защите:**  
Заведующий кафедрой  
д.м.н., профессор С.Н. Шилов  
(ученая степень, ученое звание,  
фамилия, инициалы)



(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы  
к.психол.н., доцент Н.Ю. Верхотурова  
(ученая степень, ученое звание,  
фамилия, инициалы)



(дата, подпись)

Научный руководитель  
к.психол.н., доцент Н.Ю. Верхотурова  
(ученая степень, ученое звание,  
фамилия, инициалы)



(дата, подпись)

Обучающийся Коротких А.И.  
(фамилия, инициалы)



(дата, подпись)

Красноярск, 2020  
Содержание

Введение .....	3
Глава I. Теоретический анализ проблемы ролевого поведения руководителя и эффективности деятельности организации.....	8
1.1. Характеристика роли и ролевого поведения.....	8
1.2. Основные виды ролей руководителей.....	11
1.3. Личностно-деловые качества как фактор успешности в профессиональной деятельности руководителей.....	18
1.4. Определение эффективности деятельности организации.....	33
Выводы по первой главе. ....	37
Глава II. Исследование влияния ролевого поведения руководителя на эффективность деятельности организации.....	39
2.1. Организация методов и методик исследования.....	39
2.2. Анализ и интерпретация результатов исследования.....	45
Выводы по второй главе.....	60
Глава III. Психологическая программа формирования эффективности профессиональной деятельности руководителя организаций.....	62
3.1. Научно-методологические подходы к формированию эффективных навыков профессиональной деятельности руководителя организаций .....	62
3.2. Основные направления, формы и методы психологической работы по формированию эффективных навыков ролевого поведения руководителей организации.....	73
3.3 Контрольный эксперимент и его анализ.....	84
Вывод по третьей главе.....	92
Заключение .....	94
Список используемой литературы .....	97
Приложение .....	105

## Введение

**Актуальность исследования** состоит в том, что в связи с развитием рыночных отношений обостряется конкурентная борьба и достаточно остро встает вопрос о руководстве организацией, о ролевом поведении ее руководителя. Именно руководитель отвечает за все, что происходит в организации, выстраивает отношения с поставщиками, заказчиками, персоналом [1].

Мировая, и отечественная практика показывает, что организации, добивающиеся успеха, отличаются от «неуспешных» тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. В немалой степени успешность руководства связана с такой проблемой менеджмента, как ролевое поведение. Исследованием ролевого поведения занимались Белбин Р. М., Красовский Ю.Д., Митин Д.Н. и др.

Проблема ролевого поведения необычна и актуальна тем, что она затрагивает вплотную проблему реальной приспособленности человека к управленческому виду деятельности, причем именно управлению в команде [11]. Ведь не секрет, что большинство управленцев в нашей стране неэффективно выполняют свою деятельность не только потому, что не умеют, а потому, что они не могут «встроиться» в новую систему отношений внутри команды, коллектива.

Эта неконструктивная деятельность напрямую влияет на положение организации в сегодняшнем рыночном окружении. Именно поэтому так важен вопрос изучения ролевого поведения руководителей на современном этапе менеджмента. Проблемы в управлении часто возникают из-за несоответствия ролевого поведения руководителей и новых требований к деятельности организации. Эти проблемы могут существенно определять экономическое место фирмы на рынке.

Изучение особенностей ролевого поведения руководителей осложняется некоторыми противоречиями: социальными, теоретическими и психологическими.

Социальные противоречия связаны с различием во взглядах на деятельность фирмы руководителя и его подчиненных.

Как теоретическое противоречие можно выделить недостаток теоретических объяснений применительно к практической деятельности руководителя.

Психологическое противоречие наблюдается в несоответствии между ролевыми стереотипами поведения руководителя и задачами функционирования фирмы, которые могут не совпадать с точки зрения эффективности деятельности организации.

**Цель исследования.** Разработать психологическую программу по формированию эффективных навыков ролевого поведения руководителей организаций и проверить её эффективность.

**Проблема исследования.** Заключается в необходимости изучения влияния ролевого поведения руководителя на эффективность деятельности организации; разработки и внедрения в практику психологической программы по развитию эффективных навыков ролевого поведения руководителей с целью повышения эффективности управления.

**Объект исследования.** Ролевое поведение руководителя организации.

**Предмет исследования.** Влияние ролевого поведения руководителя на эффективность деятельности организации.

**Гипотеза исследования.** Послужило предположение что, эффективность деятельности организации зависит от ролевого поведения руководителя. Разработанная нами психологическая программа оказывает положительное влияние на формирование навыков ролевого поведения руководителей организаций.

В соответствии с целью, проблемой, объектом, предметом и гипотезой были определены следующие задачи:

1. На основании анализа научно-исследовательской литературы определить степень разработанности проблемы исследования, ее современное состояние.

2. Изучить особенности ролевого поведения руководителя, как фактора влияния на эффективную деятельность организации.

3. Разработать психологическую программу по формированию навыков ролевого поведения руководителя и проверить её эффективность.

**Методы исследования.** В соответствии с целью и задачами исследования нами были использованы следующие методы и методики:

1. Теоретические: анализ и синтез психологических, педагогических, социологических теорий и концепций, отражающих основные подходы к понятию, содержанию и сущности ролевого поведения руководителей, интерпретация научной литературы по проблеме исследования.

2. Эмпирические методы: психодиагностические методы, методы количественного и качественного анализа полученных экспериментальных данных.

В психологическое исследование нами были включены следующие **психодиагностические методики:**

1. Тест-опросник «Цель-Средство-Результат» (ЦСР). А.А.Карманова (2004) [46]

2. Методика «Мотивация профессиональной деятельности» К.Замфира (1983) в модификации А.Реана (2002) [93]

3. Тест-опросник «Командные роли» Р.М.Белбина (1967) [8]

**Методологическими основами исследования** явилось изучение профессиональных ролей руководителей, которое основано на идеях и выводах структуралистских (Т.Парсона, Р.Мертон) и интеракционистских (Г.Блумера, Э. Хьюза, Г. Беккера, Т. Шибутани, М. Куна) ролевых теориях. Подробное описание понятия роли предложили Д.Н. Митин, А.Э. Федорова, Ю.А. Токарева, А.В. Овчинников «Роль — это комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какой-либо функции ее исполнителем, либо

связанных с определенными условиями деятельности». Теоретической схемой для прикладного исследования ролевого поведения руководителей выступает модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова. Изучение содержания ролей руководителей, выявление их сочетаний и соответствующих организационно-управленческих последствий осуществлено в русле методологических принципов организационной диагностики О.И. Шкаратана, В.В. Щербины, А.И. Пригожина, И.Адизеса, С.В. Комарова и С. И. Кордона и Р.Акоффа.

**Организация исследования.** Экспериментальное исследование проводилось с сентября 2018 года по октябрь 2020 года, в г. Красноярске на базе ООО «Аревера-недвижимость». В эксперименте участвовало 40 испытуемых, из которых 20 руководителей и 20 подчиненных. Возраст руководителей от 28 до 50 лет, возраст подчиненных от 20 до 50 лет.

**Этапы проведения исследования.** Исследование проводилось в четыре этапа с сентября 2018 года по октябрь 2020 года и осуществлялось в несколько этапов:

*Подготовительный этап* (сентябрь 2018 – декабрь 2018) включал в себя изучение и анализ психолого-педагогической, социально-психологической литературы по проблеме исследования, определение ее современного состояния. Происходило определение предмета и объекта исследования; формулировалась цель, задачи и гипотеза исследования.

*Констатирующий этап* (январь 2019 – май 2019). Разработка модели исследования, определение компонентов, параметров и индикаторов психодиагностического исследования профессиональной деятельности руководителей и влияние ролевого поведения на эффективность организации. Отбор психодиагностического инструментария. Реализация констатирующего этапа исследования. Анализ и интерпретация результатов исследования.

*Формирующий этап* (июнь 2019 – апрель 2020). Определение путей и направлений в коррекции навыков ролевого поведения руководителей

организации. Разработка и реализация психологической программы по формированию эффективных навыков ролевого поведения руководителей организации.

*Контрольный этап* (май 2020- октябрь 2020). Реализация контрольного эксперимента. Количественный и качественный анализ полученных данных исследования. Оценка эффективности разработанной нами психологической программы коррекции по формированию эффективных навыков ролевого поведения руководителей. Осуществление обобщения и сравнения полученных результатов. Формулирование выводов и заключения.

**Теоретическая значимость исследования.** Заключается в углублении и систематизации научных представлений о влиянии ролевого поведения руководителя на эффективность деятельности организации.

**Практическая значимость исследования.** Состоит в возможностях использования ее выводов в управлении персоналом при формировании рабочих подразделений.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка используемой литературы в количестве 119 источников; включает 7 приложений. Работа проиллюстрирована 4 гистограммами, 3 диаграммами, включает 10 таблиц.

# Глава I. Теоретический анализ проблемы ролевого поведения руководителя и эффективности деятельности организации

## 1.1. Характеристика роли и ролевого поведения

Каждый человек играет определенную роль, как на работе, так и в повседневной частной жизни. Роль определяется своим названием, позицией и ожиданиями других людей. На протяжении жизни мы играем различные роли - отца, матери, мужа, жены, ребенка, студента, подчиненного, начальника. В бизнесе – роли рабочих, клерков, продавцов, прогнозистов, менеджеров, директоров. Каждая из этих ролей состоит из задач, которые должен решать «актер». И поведение в ожидаемой роли во многом зависит от людей, с которыми «актер» входит в контакт.

В менеджменте также выделяется проблема роли и ролевого поведения управленцев, потому что в процессе своей деятельности руководитель также выступает во множестве ролей. Каждая роль по своей природе подразумевает определенный способ деятельности, потому что она задает некоторые рамки, в которых исполняется эта деятельность.

Сразу необходимо отметить, что в контексте нашей работы роли делятся на два направления – роли, исполняемые в связи с должностью (официальные), и роли, исполняемые в рамках должностных обязанностей, но которые определяются личностными особенностями [1].

Более подробное описание понятия роли предложили Д.Н. Митин, А.Э. Федорова, Ю.А. Токарева, А.В. Овчинников. Они определяют понятие роли следующим образом: « Роль — это комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какой-либо функции ее исполнителем, либо связанных с определенными условиями деятельности» [43]

При определении роли менеджера мы полагаем, что **роль менеджера**, это статус менеджера в организации в соответствии с его должностными обязанностями, которая предполагает и соответствующий способ его

поведения для обеспечения успешной деятельности организации.

Обычно роль управленца определяется особенностями личности, образованием, авторитетом, стилем, конкретными обстоятельствами деятельности, ресурсами.

Роль описывает определенную должность, и выполняемую в связи с ней работу. В простых неофициальных ситуациях люди сами распределяют себе роли, которые не имеют отношения к функционалу выполняемой ими деятельности в организации. В более сложных официальных ситуациях роль становится предлагаемой работой, функции и ограничения которой могут быть фиксированы в письменном виде. В этом случае роль становится «официальным ожидаемым поведением».

В управленческой работе менеджера Минцберг определяет роль руководителя как «набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности» [5].

Менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений и, именно это, определяет их служебное поведение. «Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание. Так актеры, менеджеры и другие играют заранее предопределенные роли, хотя как личности могут давать собственную интерпретацию этих ролей».

Иначе говоря, если менеджер занимается, например, управлением персоналом, то его роль в рамках служебных обязанностей заключается именно в управлении персоналом, а не каких-то других действиях. Он не может, например, выполнять функции управления сбытом, не потому, что он не умеет, а потому что у него нет на это прав в рамках его должности. Что же касается содержания роли, как было сказано выше, то менеджер может «транслировать» выполнение своей роли так, как ему удобно, в соответствии со своим стилем деятельности, либо с теми ожиданиями окружающих, которые он должен подтвердить.

Поведение в роли определяется ожиданиями непосредственного

начальника, в дальнейшем – официальными организационными правилами и неформальными взаимоотношениями, а затем и людьми вне организации. Необходимость в большем участии определяет увеличение роли нанимателей рабочей силы (отделов кадров, агентств по подбору персонала), а также большей социальной ответственности, в том числе учреждений и организаций, выполняющих соответствующие функции. В этом случае роль определяется совокупностью ожидаемых поведений со стороны руководства, подчиненных, официальных рабочих представителей (например, из профсоюза), коллег.[2], [9]

Дополнительно роль определяется иерархией организации, системами контроля в организации, оплатой труда, статусом.

На практике часто происходит первичное ожидание центральной роли. Например, если босс говорит, что хотел бы, чтобы работа была выполнена каким-либо определенным способом, то находится тот из подчиненных, кто предпочитает делать по-другому. Таким образом, возникает иерархия задач внутри совокупности ролей, которая меняется в зависимости от ситуации. Здесь могут возникать различные проблемы. [11]

Это, во-первых, ролевой конфликт, при котором требования на различные элементы совокупности несовместимы.

Во-вторых, ролевая перегрузка – когда слишком много требований имеют приоритет. Обычно она возникает, когда имеет место избыток начальников или избыток подчиненных.

В-третьих, ролевая неопределенность – когда человек не знает, что от него ожидают. Она может возникнуть из-за неспособности найти в иерархии лицо, отдающее приказы, или от ролевой перегрузки.

В-четвертых, ролевой стресс, что не обязательно плохо. Некоторые элементы стресса могут привести к хорошему исполнению.

Эти проблемы не всегда исключают друг друга и могут сосуществовать вместе.

Если роль не соответствует потребностям и способностям человека,

возможно возникновение конфликтов, которые могут принимать форму: отрицания официальной роли [11].

- Борьба за изменение роли,
- отказа признать некоторые обязанности роли или преднамеренного несоблюдения инструкций,
- увольнения (отставки),
- использования обезличенности и формальности (например, педантичное соблюдение правил, отказ выполнять устные распоряжения),
- откладывания, то есть отсрочки в рассмотрении проблем в надежде, что «они сами собой разрешатся»,
- увиливания – обмана в выполнении задач в надежде, что о них забудут или не обнаружат;
- поиска козла отпущения, чтобы свалить все на него.

Многие организационные проблемы возникают из-за несовместимости людей и их ролей. Для одного человека проблемы эти могут быть очень серьезными.

Приемлемыми вариантами являются: принятие роли; изменение роли; обучение человека.

Чтобы более продуктивно выполнять свою работу, управленцу необходимо понимать особенности тех или иных ролей, которые выполняет он или его подчиненные.

Далее мы рассмотрим основные виды ролей управленцев.

## **1.2. Основные виды ролей руководителей**

Рассматривая роли руководителей, необходимо сразу же отметить, что на данный момент в менеджменте не существует какой-то единой классификации ролей как руководителей, так и их подчиненных. Возможно, это вызвано тем, что на данный момент еще не сложилось общее представление о ролевом поведении в научном менеджменте, и те данные,

которые доступны, целиком основываются только на личном представлении о ролях ученых, занимающихся данной проблемой. Иначе говоря, сколько ученых рассматривает ролевое поведение, столько и классификаций существует.

Например, Ю.Д. Красовский выделяет 3 базовые роли руководителя фирмы: владелец, предприниматель, руководитель [7].

- Владелец - доминантой этой роли является ориентация на властные требования.
- Предприниматель - доминантой этой роли является ориентация на прибыль.
- Руководитель - ориентация на работников фирмы, ориентация на создание команды.

Так или иначе, эти три роли не до конца объясняют весь спектр поведения руководителей.

Более основательная классификация приводится другим исследователем ролевого поведения – Минцбергом [57].

Минцберг в своих работах выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: межличностные роли (координатор), информационные роли и роли по принятию решений.

Во-первых, это роль координатора, связывающего одну группу людей с другой и упрощающего диалог между ними. Эту роль имиджа и представительства во внешнем мире фактически может играть номинальный глава фирмы, обеспечивающий ее вдохновляющий действия людей, направленные на лидерство, достижение целей фирмы; коммуникатор, создающий возможность надежных непрерывных контактов между сотрудниками.

Во-вторых, это роль информатора, обеспечивающего прием, передачу и обработку различного рода информации. Эту роль может играть контролер, следящий за работой подчиненных, сравнивающий ее с поставленными

целями. Ее может взять на себя распространитель идей, который в курсе всех изменений, влияющих на работу сотрудников, информирующий их об этом, разъясняющий политику фирмы. Это и представитель, разъясняющий значение и характер проблем другим подразделениям или партнерам.

В-третьих, это роль, связанная с принятием решений. Ее играет предприниматель, ищущий новые пути достижения целей и берущий на себя всю ответственность за риск, связанный с ними. Ее играет менеджер, ответственный за распределение ресурсов фирмы. Ее, наконец, играет представитель фирмы, ведущий переговоры с партнерами.

Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они *взаимозависимы* и взаимодействуют для создания единого целого.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли, и действовать в качестве центра обработки информации.

Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

Были выделены следующие роли руководителей: межличностные роли, информационные роли, роли, связанные с принятием решений.

В свою очередь эти виды ролей включают в себя:

Межличностные роли:

1) *Главный руководитель* – символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или

социального характера. Основной характер его деятельности – Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства.

2) *Лидер* – ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности. Основной характер его деятельности – фактически все управленческие действия с участием подчиненных.

3) *Связующее звено* – обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги. Основной характер его деятельности – переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами.

#### Информационные роли

1) Приемник информации – Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию. Основной характер его деятельности – обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки).

2) Распространитель информации – передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации. Основной характер его деятельности – рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы).

3) Представитель – передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли. Основной

характер его деятельности – участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам.

#### Роли, связанные с принятием решений.

1) Предприниматель – Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов. Основной характер его деятельности – Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности.

2) Устраняющий нарушения – Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений. Основной характер его деятельности – Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы.

3) Распределитель ресурсов – Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации — что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации. Основной характер его деятельности – Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных.

4) Ведущий переговоры – Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах. Основной характер его деятельности – Ведение переговоров.

В.В. Артюнов, Е.М. Шепелев выделяют также другую классификацию ролевого поведения, которую они кратко приводят в своей книге «Управление персоналом» [1].

По их мнению, в повседневной деятельности в организации существуют следующие основные роли.

- Руководитель (стратег, организатор, эксперт, арбитр) — основные

принципы поведения в этой роли — интересы дела и справедливость.

- Лидер — создатель сплоченной команды единомышленников, благоприятной моральной атмосферы в коллективе.
- Наставник, обладающий максимальным потенциалом знаний, высокой профессиональной компетентностью.
- Дипломат — роль, требующая знаний в области психологии и делового общения.
- Предприниматель — способность предвидеть и умение пойти на риск.
- Инноватор.
- Исследователь-прогнозист.
- Информационный центр (полнота, точность, своевременность внешней и внутренней информации играет решающую роль в кризисной ситуации).

Также существует достаточно новая концепция ролевого поведения руководителей, автором которой является М. Белбин. [11]. Эта теория наиболее подходит к такому видению деятельности управленца, где он рассматривается лишь как звено одной команды, направленной на достижение результата.

Смысл теории М.Белбина заключается в том, что команда, укомплектованная с учетом ролей, свойственных ее членам, имеет больше шансов «справляться со всеми превратностями судьбы». Анализируя роли, Белбин называет восемь типов, которые могут принести команде пользу. Это контролер, мотиватор, реализатор (или рабочая пчелка), аналитик, вдохновитель, генератор идей, снабженец и руководитель.

Характеристика командных ролей по М. Белбину.

- Рабочая пчелка – превращает концепции и планы в рабочие процедуры, систематически и продуктивно исполняет принятые на себя обязательства.

- Руководитель – выбирает путь продвижения команды к общим целям, обеспечивая оптимальное использование ресурсов команды.
- Снабженец – обнаруживает и сообщает о новых идеях, разработках, ресурсах, имеющихся за пределами группы. Налаживает полезные для команды внешние контакты и проводит переговоры.
- Аналитик – анализирует проблемы, оценивает идеи и предложения, чтобы команда могла принимать сбалансированные решения.
- Вдохновитель – способствует выявлению достоинств всех членов команды, поддерживает коллег при неудачах, улучшает взаимоотношения между сотрудниками и стимулирует подъем командного настроения.
- Генератор идей – выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя внимание решению основных проблем, с которыми сталкивается группа.
- Контроллер – избавляет, насколько это возможно, команду от ошибок, связанных как с деятельностью компании, так и с ее бездеятельностью.
- Мотиватор – придает действиям команды упорядоченную форму. Он направляет внимание команды на стоящие перед ними задачи, и обозначает приоритеты работы. Стремиться к упорядоченности групповых обсуждений и к ясности результатов командной деятельности.

В ролевом поведении руководителей организации могут таиться как проблемы, так и новые возможности развития организации, ведь слаженность деятельности команды уменьшает трудности в достижении тех целей, которые ставит перед собой руководство организации. В частности, речь идет о повышении эффективности деятельности организации.

Далее мы более подробно рассмотрим понятие эффективности деятельности организации, и ее связь с ролевым поведением, остановимся на факторах успешности в профессиональной деятельности руководителя.

### **1.3. Личностно-деловые качества как фактор успешности в профессиональной деятельности руководителей**

В научной литературе по менеджменту и психологии управления выделяю следующие характеристики руководителя.

Широта взглядов, глобальный подход – характеристика, указывающая на важность наличия у руководителя широкого видения проблем, выходящего за рамки задач данной конкретной фирмы. Руководители высшего звена должны видеть связь между организацией и обществом и думать о том, что можно сделать для общества. Эта особенность менеджера предполагает преодоление им узкого, технократического понимания своих задач, формирование у него чувства ответственности не только за экономические, но и социальные, экологические, нравственные последствия своей деятельности. Кроме того, глобальный подход предполагает выработку транснациональной стратегии функционирования организации.

Долгосрочное предвидение противостоит склонности некоторых руководителей «зарываться в текущих проблемах» и упускать из вида перспективу развития организации в условиях меняющейся рыночной конъюнктуры, технологического прогресса, и т.д. Как результат самосовершенствования руководителя – умение чётко формулировать цели.

Важной чертой руководителя должна быть готовность выслушать мнение других, а особенно – подчинённых. В этом качестве отражено удовлетворение важной социальной потребности последнего – потребности в уважении. Д.Карнеги советует: «будьте хорошими слушателями. Поощряйте других говорить о самих себе». Мнение других людей может послужить полезным источником получения информации, необходимой при принятии управленческих решений.

Говоря относительно способностей руководителя полностью использовать возможности сотрудников и создавать коллектив с гармоничной атмосферой в нем, уместно привести следующее высказывание

А. Мориты: «Я считаю, что о качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их в единое целое».

Каждый руководитель должен заботиться о повышении собственной компетентности и компетентности тех, кем он руководит, работать в коллективе как преподаватель, создавать положительную среду для учёбы, помогать другим в развитии их карьеры.

Руководитель должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

К вышеперечисленным качествам руководителя следует добавить личное обаяние и умение правильно использовать своё время.

В дополнение нужно сказать несколько слов о личном имидже руководителя. Его составляют обстановка кабинета, одежда, внешность, поведение, аккуратность, вкус и т.п. Всё это в определённом роде представляют собой символы, которые должны соответствовать делам и положению фирмы. В служебных помещениях лучше подчёркивать равенство, например в приёмной стулья располагать в ряд, а не друг напротив друга, не увешивать кабинет фотографиями начальства и наградами.

Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчинённых и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации. Руководитель всегда должен быть готовым к переоценке суждений.

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях

руководитель может считать более правильным оказывать влияние, разрешая подчинённым в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. Как справедливо отмечает Аджирис: "...эффективные руководители — это те, кто может вести себя по-разному — в зависимости от требований реальности".

Пол руководителя вызывает значительный интерес в научных кругах. Данная характеристика привлекает в последнее время все большее внимание со стороны исследователей, которые пытаются объяснить различие между мужским и женским поведением в роли руководителя. Особый интерес и множество публикаций в различных изданиях посвящены модели женского поведения. Это объясняется тем, что в жизни современного общества трудно найти область, в которой женщина не играла бы важной, если даже не главной роли. Женщины занимают посты президента, премьер министра, руководителя крупной политической партии, дипломата, бизнесмена и даже министра обороны.

Но исследователи отмечают, что в отдельных видах деятельности, требующих от участвующих в них людей значительной речевой активности, женщины в присутствии мужчин ведут себя робко. Поэтому женщины реже становятся лидерами и проявляют малую склонность, чем мужчины добиваться этой роли. Это объясняется тем, что мужчины обладают большей компетентностью в решении групповых задач, а так же их стремлением обладать преимуществом в группе.

Особое значение имеет наличие определенного стандарта поведения принятого в обществе. От исполнителя мужской роли ожидают и соответствующее поведение. А женщинам, для того чтобы к ним относились, как к достойным руководителям приходится доказывать свои способности и присущие им деловые качества.

Исследователи так же определили еще одно существенное различие между мужчинами и женщинами менеджерами, а именно, большой интерес женщин к отношениям между людьми. Женщины превосходят мужчин в

демократичности руководства, а, следовательно, и в степени ориентации на человеческие отношения. Но, пока нельзя с уверенностью утверждать, кто более эффективен в должности руководителя: мужчина или женщина. Слишком невысок процент женщин - руководителей по сравнению с представительством на этом посту сильной половины человечества.

Следующей составляющей личности руководителя являются способности. Все способности можно разделить на общие (к ним относятся интеллект) и специфические (знания, умения и т.п.). Наибольшее влияние на эффективность руководства оказывают общие способности, то есть интеллект. Еще в 60-е годы американский индустриальный психолог Е. Гизели, обследуя группы менеджеров, пришел к выводу, что отношение между интеллектом и эффективностью руководства носит криволинейный характер. Это значит, что наиболее эффективными оказываются менеджеры не с очень высокими или низкими показателями интеллекта, а имеющие средний уровень. Но все эти данные не являются каким-то стандартом для интеллектуального потенциала. Какой-то конкретный эффективный руководитель может иметь достаточно низкие результаты по проведенному тесту интеллекта.

Более поздние исследования, проведенные Ф. Фидлером и А. Лейстером, показали, что на взаимосвязь между интеллектом и эффективностью работы оказывают воздействие и другие факторы. К ним относятся: мотивация и опыт руководителя, а так же его отношения с вышестоящим руководством и подчиненными. Недостаточная мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка его со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руководством имеют как следствие снижение влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности.

По терминологии известного психолога Б.М.Теплова, существует не менее важный руководителю практический интеллект. Сегодня эти мысли чрезвычайно актуальны. Они помогают лучше уяснить, почему выдающиеся

по показателям академической успеваемости выпускники японских университетов зачастую далеки от успехов в менеджерской карьере.

Все дело заключается в том, что в функции менеджера работа приближена к практической, а в учебной деятельности студента – преимущественно теоретического направления. Отсюда и разница в требованиях, предъявляемых разным составляющим интеллекта: уму практическому и уму теоретическому.

Более подробно остановимся на вопросе о способностях и чертах личности. Следует отметить, что из различных источников нами отобраны наиболее часто упоминаемые личностные черты, обуславливающие эффективность руководства.

К их числу относятся:

- Доминантность;
- Уверенность в себе;
- Эмоциональная уравновешенность;
- Стрессоустойчивость;
- Креативность;
- Стремление к достижению;
- Предприимчивость;
- Ответственность;
- Надежность в выполнении задания;
- Независимость;
- Общительность.

Доминантность, что в переводе с английского означает «господство», «преобладание», «влияние». Речь идёт о доминантности как о стремлении руководителя влиять на подчиненных. Для руководителя крайне необходимо обладать этой чертой, чертой лидера.

Для её реализации недостаточно одной только опоры на властные, должностные полномочия, записанные за соответствующей менеджерской

ролью. Специалисты в области управления Г.Кунц и С.О. Донелл подчеркивают, что если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать на 60-65% своих возможностей. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство. Для этого необходимо подключить систему психологических, неформально-организационных связей. Только в этом случае руководитель имеет шанс рассчитывать на стопроцентную отдачу подчиненных.

Следующей в наборе личностных черт руководителя называется уверенность в себе. Что означает для подчиненного уверенный в себе руководитель? Это, прежде всего то, что в трудной ситуации на такого руководителя можно положиться: он поддержит, защитит, явится той «спиной», которая прикроет.

Другими словами, при таком руководителе легче думать о завтрашнем дне, он придаёт определённый психологический комфорт, обеспечивает и повышает мотивацию к выполнению задания.

Руководителю просто необходимо иметь контакты с другими руководителями равного или более высокого ранга, ведение переговоров с ними, в том числе в контексте деловой, предпринимательской инициативы. Родственные личностные черты руководителя – его эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.

Руководитель должен контролировать свои эмоциональные проявления. Его постоянно окружают люди, и со всеми из них независимо от настроения и личного расположения у него должны быть ровные, деловые отношения. К тому же эмоциональная неуравновешенность может снижать уверенность человека в своих силах, а тем самым и его деловую активность. Но руководитель живой человек и как все люди он может предаваться унынию, раздражаться, негодовать. И поэтому крайне необходимо чередовать время труда и отдыха, иметь разносторонние интересы, отводить

достаточно времени для занятий физическими упражнениями, общению с друзьями и близкими людьми, увлечениям, хобби.

Именно такие мероприятия являются наиболее действенными способами релаксации, снятия нервного напряжения, мобилизации работника управленческой сферы.

Очень важна черта личности эффективного руководителя – креативность, в буквальном переводе с английского – «творчество», способность к творческому решению задач. В этом плане вновь сталкиваемся с проблемой интеллекта руководителя, о практическом интеллекте, решении практических задач, наиболее типичных для деятельности руководителя. Особенно необходима эта черта для инновационной деятельности. Ведь именно в этой деятельности руководитель выступает как творец, архитектор. В этом плане руководитель должен видеть элементы новизны, творчества в деятельности других людей, в частности, подчиненных и поддерживать их начинания.

Следующие две личностные характеристики эффективного руководителя – стремление к достижению и предприимчивость, на наш взгляд, близки друг от друга.

Обе черты необходимы руководителю в условиях рынка. В тесной связи с ними находится склонность личности к риску. В западных изданиях риск рассматривается как культурная ценность. В стремлении к достижению отражена человеческая потребность в достижении цели. В таких ситуациях люди оказывают предпочтение брать на себя ответственность в решении проблемы. В этом случае люди не подвергают себя слишком большому риску, а ставят перед собой достаточно умеренные цели, стараясь, чтобы риск в значительной мере был заранее просчитан и предсказуем. Последнее удаётся далеко не всегда, о чем говорят сами руководители. «Известная степень риска совершенно необходима», - считает Л. Якокка. «Иногда следует пойти на риск, а потом по ходу дела исправлять допущенные ошибки».

Люди, имеющие потребность в достижении цели, хотят конкретной обратной связи, информирующей их о том, насколько успешно они справляются с заданием. Как следствие, они великолепно чувствуют себя в деловой жизни: ведь она постоянно создаёт ситуации с чёткой информацией о достижении успеха.

Для руководителей, отличающихся выраженной потребностью в достижении цели, деньги сами по себе редко означают большую ценность. Гораздо чаще они важны как показатель успеха. Бизнес доставляет им удовольствие потому, что оно постоянно стимулирует, требует ежедневной концентрации всех умственных способностей для решения бесконечного количества разнообразных проблем, начиная с мельчайших деталей и кончая принципиальными решениями.

Ещё две довольно родственные личностные характеристики – ответственность и надёжность в выполнении задания.

Дефицит этих деловых качеств постоянно ощущается в деловой жизни. Мы пожинаем плоды многолетней удручающей безответственности наших руководителей разных рангов и в экономике, и в экологии, и в морали. Между тем когда-то в России ответственность и надёжность были визитными карточками предпринимателей. Под честное слово заключались немалые сделки, а нарушавшего взятое обязательство, провинившегося ждали большие неприятности, прежде всего финансовые, с ним просто переставали иметь дело.

К показателям эффективности работы руководителя относится ещё один аспект реализации ответственности и надёжности – это качество продукции, выпускаемой под его руководством.

Несомненно, важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни социальной организации, в том числе при принятии ответственных решений, является независимость.

Как бы хороши не были консультанты, какие бы советы ни получал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он должен принимать сам. Чем самостоятельнее ведёт себя руководитель в управленческом процессе, тем больше проявляется его независимость, что не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег, если в нем содержится рациональное зерно. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, своё профессиональное и человеческое лицо и поддерживал это свойство в подчиненных. И последняя рассматриваемая черта личности эффективного руководителя – общительность.

Некоторым руководителям приходится очень много общаться со своими коллегами и подчиненными (до  $\frac{3}{4}$  рабочего времени). По мнению авторитетного Л. Якокки главная причина, по которой способным менеджером не удаётся карьера, кроется в том, что они плохо взаимодействуют со своими коллегами и подчиненными. «Я знаю человека, - говорит Ли Якокка, - всю жизнь проработавшего в автомобильном бизнесе. Он высокообразован, отличается высокой организованностью. Он блестящий стратег, один из самых крупных специалистов своей компании. И, тем не менее, его никогда не назначали на высшие посты, и только потому, что он не умел обращаться с людьми». Фраза «у него не ладятся отношения с людьми» - не для руководителя.

К необходимым личным качествам эффективного руководителя также относят честность и порядочность, предполагающие всегда соблюдение норм общечеловеческой морали, скромность и справедливость по отношению к окружающим.

Руководитель должен стараться понимать своих подчиненных, видеть в них личности, достойные уважения, уметь разбираться в их поведении, быть человечным и заботиться о людях, стремиться к сотрудничеству, учитывая при этом интересы всех. В психологической литературе и повседневной жизни все чаще используется термин «менеджер».

Менеджер — профессионально подготовленный руководитель. По эффективности руководства менеджеры различаются. Опрос выдающихся менеджеров США, Европы, Японии показал, что они в качестве важнейших факторов успеха в деятельности менеджера выделяют следующее:

1. Желание и интерес человека заниматься деятельностью менеджера.
2. Умение работать с людьми, умение общаться, взаимодействовать, убеждать, влиять на людей (коммуникативные качества).
3. Гибкость, нестандартность, оригинальность мышления, способность находить нетривиальные решения.
4. Оптимальное сочетание рискованности и ответственности в характере.
5. Способность предвидеть будущее развитие событий, предвидеть последствия решений, интуиция.
6. Высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка.

Менеджер должен быть принципиален во всех вопросах, уметь противостоять давлению как «сверху», так и «снизу», последовательно и твердо стоять на своем, не скрывать своих взглядов, защищать до конца те ценности, которые они исповедуют, и помогать обретать эти ценности другим посредством личного примера, а не морализирования, твердо держать данное слово.

Работа менеджера чрезвычайно тяжела, и поэтому одним из его важнейших личных качеств должно быть хорошее здоровье, которое помогает быть энергичным и жизнестойким, мужественно переносить удары судьбы, успешно справляться со стрессами. Для поддержания хорошего физического здоровья нужны постоянные тренировки, сбалансированные нагрузки, предполагающие смену видов деятельности, переключения на другую работу. Силы и энергию необходимо рационально распределять между всеми делами.

Однако одного физического здоровья менеджеру не достаточно. Он должен быть еще и эмоционально здоровым человеком, иначе просто не выдержит всех перегрузок.

Поэтому нужно заранее формировать положительные эмоции: сопереживание, делающее человека гуманным; волнение, стимулирующее активность, заинтересованность и любознательность, помогающую продвигаться вперед, освоению новых сфер деятельности; уверенность, добавляющую солидность.

Принятие управленческих решений требует от менеджеров не только квалификации, но и эмоциональной зрелости, которая выражается в умении и готовности идти навстречу острым ситуациям, успешно справляться с ними, не делать трагедии из поражений, неминуемых на жизненном пути любого менеджера.

Современный менеджер должен активно бороться с собственными недостатками, формировать у себя положительное отношение к жизни и работе, создавать здоровое окружение путем выдвижения и обучения людей, раскрытия их способностей и талантов. При этом не нужно опасаться потерять авторитет - в большинстве случаев сотрудники за такое отношение к ним платят, наоборот, признанием и благодарностью.

Итак, мы проанализировали ряд важных личностных черт, способствующих эффективности руководства. Разумеется, с готовым набором этих черт, человек не рождается. Все они представляют собой уникальный сплав как природных способностей человека, так и социально – исторических условий его жизни.

Качества личности менеджера – это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способностей, условий деятельности.

В силу своей сложности качества могут пониматься и трактоваться неоднозначно. Например, дисциплинированность человека может зависеть от присущего ему самоконтроля, внутренней организованности, от сознания своей социальной роли. Но может – и от боязни неожиданного контроля вышестоящих структур. Может, кстати, и от действия всех вышеупомянутых причин.

Изучение качеств личности менеджера, руководителя является одним из самых разработанных направлений в научных исследованиях.

Исследования управленческого труда последних лет дали неожиданный на первый взгляд результат: выраженность положительных качеств менеджера, руководителя тем выше, чем больше он «свертывает», упрощает реальную деятельность. Это проявляется также и у тех, кто обладает хорошими способностями к управленческой деятельности, но не имеет пока еще достаточно опыта. Но, что тогда понимать под упрощением, «свертывание» деятельности? Ни в коем случае не решение только части задач из общей проблемы. «Свертывание» деятельности – это, в первую очередь, выделение главного, ключевого от второстепенного, глубокое понимание причинно-следственных связей, управляющее воздействие только на основные причины и факторы. «Свертывание» деятельности – это системное качество.

Талант менеджера определяется многими психологическими качествами, которые являются по сути своей профессионально важными. Многогранный характер управленческой деятельности накладывает своеобразный отпечаток и на личностные характеристики руководителя. При изменении условий управления, например, повышении в должности, могут меняться личностные черты, и имеет место динамическое изменение личностно-деловых качеств.

Эта динамика весьма специфична, но она позволяет обобщить, смоделировать определенные качества, необходимые хорошему менеджеру. Это нужно, прежде всего, для правильного подбора и расстановки

руководящих кадров. Очевидно также, что от личностных качеств зависит стиль и эффективность его деятельности, а это, в свою очередь, сказывается на результативности работы коллектива, на его благополучии, возможности развития.

Отдельные личностно-деловые качества менеджера оценить относительно просто, так как они весьма тесно связаны с результативностью деятельности. Например, чтобы оценить инициативность, достаточно определить, как часто проявляется инициатива и насколько она конструктивна. Но чтобы дать обобщенную, интегральную оценку личностно-деловых качеств, надо иметь некую их модель (систему), причем модель должна быть научно обоснованной, валидной, проверенной практикой.

Рассмотрим два подхода, связанных с определением и структурированием личностно-деловых качеств менеджера.

Первый разработан в США и весьма распространен. В нем отмечается, что независимо от ранга или уровня хороший менеджер должен обладать следующими профессионально важными качествами: компетентностью, коммуникабельностью, способностью устанавливать контакты, внимательностью по отношению к подчиненным, смелостью в принятии решений, способностью творчески решать проблемы.

Надо заметить, что эти профессионально важные качества менеджера имеют по сути своей интегральный характер, т. е. сами состоят из ряда более простых компонентов. Скажем, от чего зависит способность творчески решать проблемы? И от общего склада личности, и от типа мышления, доминирования, и от раскрепощенности.

Исследования управленческого труда, проведенные у нас в стране, дали другую, несравненно более громоздкую модель. В частности, выделялись так называемые общие, конкретные и специфические личностно-деловые качества (подструктуры), причем в каждой группе было множество составляющих, разделенных весьма условно.

Менеджер должен быть лидером, достойным подражания. На этом необходимо остановиться подробнее. Главная задача менеджера – делать дело при помощи других людей, добиваться коллективной работы. Это значит сотрудничество, а не запугивание. Хорошего менеджера всегда заботят и интересы всей фирмы. Он стремится сбалансировать интерес группы, интересы “босса” и других менеджеров, необходимость выполнения работы с необходимостью найти время для обучения, производственные интересы с человеческими потребностями подчиненных.

Нельзя обозначить лидерство какой-то формулой. Это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы. Другие – обучаются этому. А третьи никогда этого не постигают.

В конце концов, каждый находит свой стиль. Один динамичен, обаятелен, способен воодушевлять других. Другой спокоен, сдержан в речи и поведении. Однако оба они могут действовать с равной эффективностью – внушать к себе доверие и добиваться того, чтобы работа выполнялась быстро и качественно. Но некоторые характерные черты, все же присущи лидерам различных стилей.

Лидер предан своей фирме, он не принижает свою фирму в глазах сотрудников и не унижает своих сотрудников в глазах руководства фирмы.

Лидер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушивает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей. Пессимист слушает как можно меньше, т. к. ожидает плохих новостей. Оптимист думает, что люди по преимуществу готовы прийти на помощь, обладают творческим началом, стремятся к созиданию. Пессимист считает, что они ленивы, строптивы и от их мало прока. Интересно, что оба подхода обычно оказываются правильными.

Лидер любит людей. Если работа менеджера состоит в управлении людьми, как он может выполнять ее хорошо, если не любит людей. Лучшие лидеры заботятся о своих сотрудниках. Их интересует, что делают другие.

Хороший лидер доступен и не прячется за дверью кабинета. Лучшие лидеры человечны, они отдают себе отчет в собственных слабостях, что делает их терпимее к слабостям других.

Лидер должен быть смелым. Он всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Но он никогда не делает это необоснованным. Если он разрешит кому-то провести эксперимент и тот окончится неудачей, то он не возложит вину на него и не потеряет в него веру.

Лидер обладает широтой взглядов. Он никогда не скажет: “Это не мое дело”. Если Вы ожидаете, что Ваша группа сотрудников энергично включится в работу, когда возникнут какие-либо необычные ситуации, нужно продемонстрировать им, что Вы сами готовы взяться за новое дело, когда Вас об этом попросят. Лидер проявляет большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы.

Руководитель должен быть решительным. Лидер всегда готов принимать решения. Когда есть вся необходимая информация, то правильное решение всегда лежит на поверхности. Труднее, когда известны не все исходные данные, а решение все равно необходимо принять. Требуется настоящая смелость, чтобы принять решение и сознавать при этом, что оно может быть ошибочным.

Лидер тактичен и внимателен. Основной принцип: критиковать работу, а не человека, ее выполняющего. Справедливость – тоже важная черта лидера. Когда подчиненный совершает ошибку, ему нужно указать на нее, он должен ее признать, а потом надо забыть об этом.

Лидер всегда честен. Быть честным по отношению к руководству – это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным – это говорить, когда они правы, и когда они неправы. Быть честным – это умение признавать свои ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не

показавшись бестактным, но честность в интересах общего блага – фирмы и ее сотрудников – всегда должна быть превыше всего.

Лидер честолюбив. Он радуется не только за себя, но и за достижения сотрудников и разделяет их успех. Он вдохновляет, таким образом, других своим энтузиазмом и энергией, и все преуспевают по службе.

Лидер последователен и скромнен. Он не нуждается в лести окружающих, к тому же ему не надо скрывать свои ошибки.

Лидер должен быть наставником. Он помогает своим подчиненным развивать в себе уверенность, любовь к людям, честолюбие, энтузиазм, честность, уравновешенность и решительность.

Лидер уверен в себе. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия – вот отличительные черты сильного лидера.

Людей, которые рождаются лидерами, талантливыми руководителями, мало. Но стать таким можно. Мудрый руководитель понимает, что главное, чем он располагает - это его подчиненные. Им он и отдает предпочтение перед другими людьми. Руководитель добивается чего-либо только благодаря своим подчиненным. А поэтому одна из главных задач руководителя – умение разбираться в людях, их знаниях, особенностях характера, настроениях и других качествах.

Таким образом, мы рассмотрели, как личностно-деловые способствуют эффективности руководства.

#### **1.4. Определение эффективности деятельности организации**

Рассматривая влияние ролевого поведения руководителя на эффективность деятельности организации, нам прежде всего необходимо, определиться с тем, что мы понимаем под эффективностью деятельности организации.

В нашей работе под эффективностью деятельности организации мы понимаем следующее:

Эффективность – это соизмерение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов в деятельности организации. [2]

Эффективность управления — это результативность управления видов управленческой деятельности человека, эффект от которой можно получать в течении длительного периода времени. [9]

Эффективность фирмы - это сочетание следующих элементов [11]: экономическая результативность, качество продукции (и ее оригинальность), особенность технологии производства продукта, адекватность издержек, функциональная структура организации, подвижность системы управления и всей организации в целом - умение быстро реагировать и перестраиваться в результате положительных или отрицательных влияний как на внешнем поле деятельности фирмы, так и внутри ее самой, удовлетворенность персонала (критерии - уровень зарплаты, соц. пакет и т.д.), положительные впечатления о компании у потребителей (удовлетворение их потребностей и высокий уровень сервиса), устойчивая позиция в кругу конкурентов.

Эффективность деятельности организации также зависит в от грамотного управления трудовыми ресурсами, грамотного управления производственным персоналом, грамотного взаимодействия с окружающей средой.

Традиционно в психологии выделяют следующие виды эффективности управления предприятием [9]. Экономическая эффективность управления – показывает экономический результат достижения цели управления. Социальная эффективность управления – показывает всестороннее развитие личности человека (способности, квалификация, культура, здоровье).

Из рассмотренного материала ясно, что руководство организацией должно учитывать все вышеизложенные факторы, так как среда, в которой существует фирма, как правило, всегда изменяется, и поэтому необходимо проявлять определенную гибкость в использовании всех указанных выше факторов.

Под эффективностью в менеджменте также понимается соизмерение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов. [14]

Эффективность управления — это результативность управления видов управленческой деятельности человека, эффект от которой можно получать в течении длительного периода времени. [11]

Эффективность управления — целесообразность и качество управления, нацеленное на наилучшую результативность деятельности управляемой системы — организации, реализацию целей и стратегий, достижение определенных качественных и количественных, экономических результатов.

Об эффективности управления можно судить по определенным критериям.

Основным критерием оценки деятельности руководителя является конечный результат труда всего коллектива, в котором соединены усилия и руководителя, и исполнителей. С экономической точки зрения, таким критерием является прибыль предприятия. Однако прибыль – это не единственный критерий оценки эффективности труда руководителя. Наряду с ним существуют и другие, которые можно разделить на психологические и непсихологические, имеющие тесную взаимосвязь. [40]



**Рисунок 1. Критерии эффективности руководства**

Руководитель считается эффективным, если возглавляемый им коллектив имеет высокие показатели по перечисленным психологическим и непсихологическим критериям групповой эффективности. [40]

Эффективность деятельности организации также зависит от грамотного управления трудовыми ресурсами, грамотного управления производственным персоналом, грамотного взаимодействия с окружающей средой. [32]

Также в менеджменте выделяются некоторые виды эффективности управления организацией. Экономическая эффективность управления – показывает экономический результат достижения цели управления. Социальная эффективность управления – показывает всестороннее развитие личности человека (способности, квалификация, культура, здоровье). [37]

В эффективном управлении также отдельно выделяется эффективное руководство, как одна из выполняемых ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное понимание и выполнение подчиненными поставленных задач.

Руководство — процесс управления, который осуществляется руководителем, исполняющим роль посредника социального контроля и власти, на основе правовых полномочий и норм более широкой социальной общности, в которую входит данная группа. [39]

Руководство в менеджменте обладает определенной спецификой – оно относится к вертикальному разделению труда. [7]

Вертикальное разделение труда – это выполнение работ на основе обособления функций управления, суть которых состоит в целенаправленном координировании и интегрировании деятельности все элементов организации. В такой работе всегда присутствует два момента: интеллектуальный (подготовка и принятие решений) и волевой (проведение их в жизнь). В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям: *общее руководство,*

*технологическое руководство, экономическое руководство, оперативное управление, управление персоналом.* Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления. [44]

Руководство как сфера деятельности в менеджменте, обладает множеством особенностей, одной из которых является подверженность личностным особенностям, влияние этих стилевых особенностей на сам процесс управления. [10]

Руководитель также выполняет ряд функций, больше связанных с его административной должностью. Руководителю приходится выполнять многообразные, но взаимодополняющие функции [12]. Такие как административная, организаторская, стратегическая (определение целей и выбор методов), экспертно-консультативная, коммуникативно-регулирующая, представительства группы во внешней среде, дисциплинарная и воспитательная функции.

Все перечисленные формы инициативного поведения могут быть присущи не только руководителю, но и любому члену коллектива, но, для быстрого и эффективного достижения цели менеджер должен также координировать работу и мотивировать персонал для ее выполнения. Ключ к мотивации персонала следует искать так, чтобы выборочно использовать тот вид воздействия, который соответствует конкретным обстоятельствам, применим к конкретному сотруднику. [10]

### **Выводы по первой главе:**

1. В работах современных отечественных и зарубежных авторов отмечено, что управление соединяет все человеческие и материальные ресурсы с целью выполнения задач, стоящих перед организацией. Управление в организации является взаимоотношением между руководителем и подчиненным ему персоналом, направленное на достижение результатов деятельности организации.

2. Эффективность управления — целесообразность и качество управления, нацеленное на наилучшую результативность деятельности управляемой системы — организации, реализацию целей и стратегий, достижение определенных качественных и количественных, экономических результатов. Об эффективности управления можно судить по определенным критериям. Основным критерием оценки деятельности руководителя является конечный результат труда всего коллектива, в котором соединены усилия и руководителя, и исполнителей.

3. Руководитель также считается эффективным, если возглавляемый им коллектив имеет высокие показатели по перечисленным психологическим и непсихологическим критериям групповой эффективности.

4. Эффективность управленческой деятельности руководителя в большой степени зависит от его личных качеств, входящих в понятие способности. Человек, способный ко многим и различным видам деятельности и общения, обладает общей одаренностью, т.е. единством общих способностей, обуславливающих диапазон его интеллектуальных возможностей, уровень и своеобразие деятельности и общения.

## **Глава II. Исследование влияния ролевого поведения руководителя на эффективность деятельности организации**

### **2.1. Организация, методы и методики исследования**

Для обеспечения исследования влияния ролевого поведения руководителя был выбран один из основных и наиболее распространённых методов психологического исследования - метод тестирования.

Возвращаясь к задачам нашего исследования – изучению влияния ролевого поведения руководителя на эффективную деятельность организации, нам необходимо также понимать, что руководитель не один осуществляет свою деятельность, с ним вместе работает еще и его команда – непосредственные подчиненные. Если мы рассматриваем ролевое поведение руководителя, то мы также должны рассматривать и ролевое поведение сотрудников, поскольку организация – это система, а работники, какое бы место они не занимали в иерархии отношений внутри организации – это элементы системы.

С целью изучения ролевого поведения руководителей, нами был проведен констатирующий эксперимент.

Исследование проводилось с сентября 2019 года по март 2020 года, в г. Красноярске на базе ООО «Аревера-недвижимость». В эксперименте участвовало 40 испытуемых, из которых 20 руководителей и 20 подчиненных. Возраст руководителей от 28 до 50 лет, возраст подчиненных от 20 до 50 лет. Все испытуемые были женского пола.

Для изучения влияния ролевого поведения руководителей на эффективность деятельности организации, в ходе исследования решались следующие задачи:

1. Постановка гипотезы.
2. Подбор методик для проведения исследования.
3. Формирование групп испытуемых.
4. Проведение исследования.

## 5. Проведение анализа полученных данных.

В качестве гипотезы было выбрано следующее утверждение – эффективность деятельности организации зависит от влияния ролевого поведения руководителя.

Исходя из целей и задач исследования, нами были отобраны следующие психодиагностические методики:

1. Тест-опросник «Цель-Средство-Результат» (ЦСР) А.А.Карманова (2004) [46]
2. Методика «Мотивация профессиональной деятельности» К.Замфира (1983) в модификации А.Реана (2002) [93]
3. Тест-опросник «Командные роли» Р.М.Белбина (1967) [8]

### **Тест-опросник «Цель-Средство-Результат» (ЦСР) А.А.Карманова (2004) [46]**

Целевой направленностью методики является исследование особенностей структуры деятельности.

Испытуемому предлагалось определить, насколько он согласен или не согласен с приведенными ниже утверждениями и поставить напротив соответствующий знак «+» согласен с убеждением или «-» не согласен в бланке ответов.

Анализ результатов исследования осуществлялся следующим образом, подсчитываются следующие показатели в соответствии с ключом.

Цель совпадение - количество совпадений по шкале «Цель» (например, положительный ответ на 5 утверждение считается совпадением по шкале «Цель»),

Цель несовпадение - количество несовпадений по шкале «Цель» (например, положительный ответ на 8 утверждение считается несовпадением по шкале «Цель»),

Средство совпадение - количество совпадений по шкале «Средство»,

Средство несовпадение - количество несовпадений по шкале «Средство»,

Результат совпадение - количество совпадений по шкале «Результат»,

Результат несовпадение - количество несовпадений по шкале «Результат»,

Ложь совпадение - количество совпадений по шкале «Ложь»,

Ложь несовпадение - количество несовпадений по шкале «Ложь».

Путем вычитания получаются окончательные баллы:

$Ц = Ц_{совп} - Ц_{несовп}$  (шкала «Цель»)

$С = С_{совп} - С_{несовп}$  (шкала «Средство»)

$Р = Р_{совп} - Р_{несовп}$  (шкала «Результат»)

$Л = Л_{совп} - Л_{несовп}$  (шкала «Ложь»)

*Недостовверными* признаются результаты в случае 5 и более пропущенных утверждений, а так же если Л больше 0. Распределение баллов по Тест-опросник «Цель-Средство-Результат» (ЦСР) А.А.Карманова (2004) [46] представлены в таблице 1,2 (Приложение 1).

### **Методика «Мотивация профессиональной деятельности»**

**К.Замфира (1983) в модификации А.Реана (2002) [93]**

Целевой направленностью методики является концепция о внутренней и внешней мотивации.

Испытуемым предлагалось определить, насколько он согласен или не согласен с приведенными ниже утверждениями и поставить напротив соответствующую цифру в каждом вопросе от 1 до 5.

Анализ результатов исследования осуществлялся следующим образом: за каждый ответ начислите себе баллы в соответствии с ключом. Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

$BM = (\text{оценка пункта } 6 + \text{оценка пункта } 7)/2$ ;  $BPM = (\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5})/3$ ;  $BOM = (\text{оценка п.3} + \text{оценка п.4})/2$ ;

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

Распределение баллов по Методика «Мотивация профессиональной деятельности» К.Замфира (1983) в модификации А.Реана (2002) [93] представлены в Таблице 3. (Приложение 3).

### **Тест-опросник «Командные роли» Р.М.Белбина (1967) [8]**

Целевой направленностью методики является концепция о создании эффективной команды.

Испытуемым предлагаем в каждом из семи разделов распределить 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как Вы полагаете, они лучше всего подходят Вашему собственному поведению. Эти десять пунктов могут быть распределены поровну или, возможно, все приданы одному единственному ответу.

В бланке экспертной оценки представлены восемь ролевых характеристик личности руководителя, которые диагностируются по 10-балльной шкале:

Метод экспертной оценки ролевого поведения руководителя предполагал оценивание ролей предложенных М. Белбиным.

#### **1). Исполнитель (И)**

Это член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто Исполнитель является именно тем руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Исполнитель систематически составляет планы и эффективно претворяет их в производство. Стиль Исполнителя в команде - организация работ. Он может иметь недостаток гибкости и не любит непроверенные идеи.

## 2). Председатель (или Координатор) (П)

Этот тип руководителя организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Главная личная черта характера Председателя - это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, само дисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды. Стиль руководства командой Председателя - радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды. Он может не обладать особенно высоким интеллектом и творческими способностями.

## 3). Формирователь (Ф)

Это другой, более умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь присоединяется к точке зрения, что победителей не судят, и, в истинно Макиавеллиевском стиле, прибегнет к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Стиль руководства Формирователя - оспаривать, мотивировать, достигать. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.

## 4). Мыслитель (Генератор идей) (М)

Это интроверты (сосредоточенный на своем внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется, в основном, более широкими вопросами, которые могут дать результат, при недостаточном внимании к деталям. Стиль Мыслителя - привносить

инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен "витать в облаках" и игнорировать детали или протокол.

5). Разведчик (Исследователь ресурсов) (Р)

Это экстравертивный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Разведчик исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естествен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами. Разведчик обычно знает, кто может помочь решить проблемы. Стиль построения команды Исследователя ресурсов - создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

6). Оценщик (О)

Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Стиль построения команды Оценщика - объективно анализировать и оценивать идеи и решения команды. Им может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.

7). Коллективист (К) Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Этот чрезвычайно популярный тип нередок среди высших менеджеров. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде. Стиль построения команды Коллективиста - поддерживать отношения внутри команды. Он может быть нерешителен в момент кризиса.

8). Доводчик (Завершающий работу) (Д)

Доводчик продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Доводчик является тем, кто хорошо планирует, выполняет и

доводит до конца задачи команды. Он раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена. Стиль построения команды Доводчика - настаивать ради продвижения вперед, выдерживать сроки и завершать задачу, он неохотно выбрасывает Исполнитель - "И" ("I")

Анализом результатов будет заполнение таблицы, чтобы представить профиль испытуемого и определить его тип ролевого поведения. У одного испытуемого могут быть две, три и более роли одновременно.

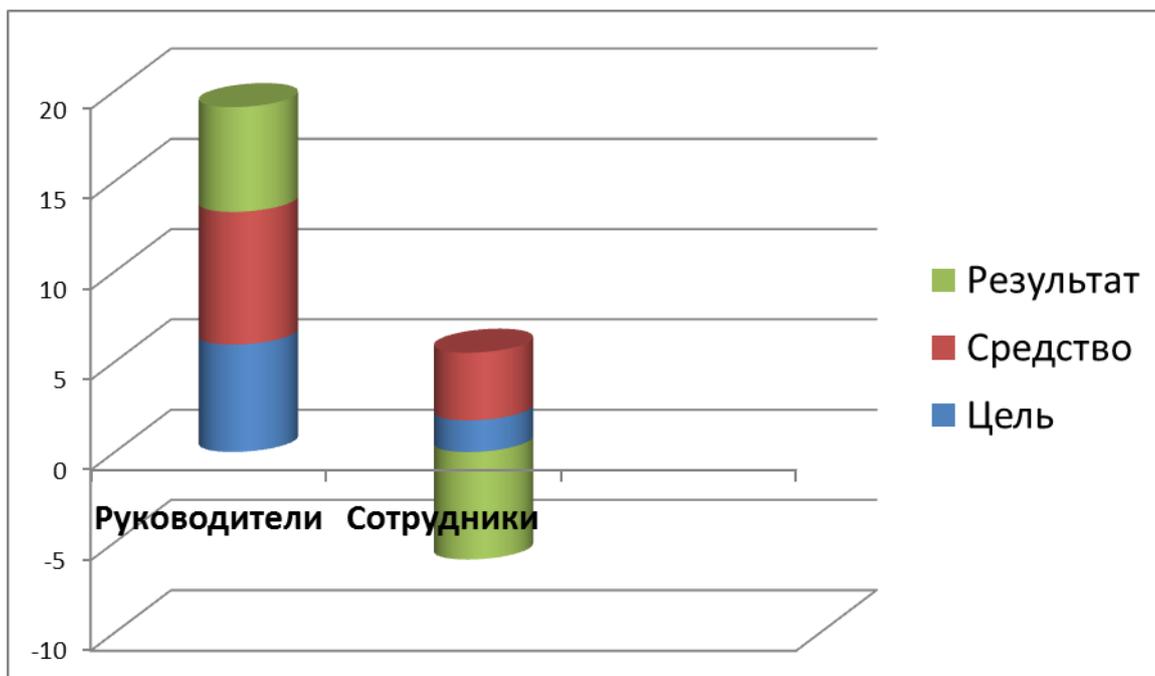
## 2.2. Анализ и интерпретация результатов исследования

В ходе эмпирического исследования были получены данные, которые были приведены в средние показатели для наглядности. Результаты исследования представлены в сводной таблице в средних показателях (приложение таб.1,2)

**Таблица 1. Результаты исследования отношения к трудовой деятельности руководителей и сотрудников по Тест-опроснику «Цель-Средство-Результат» (ЦСР) А.А.Карманова (2004) [46]**

<b>Испытуемые</b>	<b>Цель</b>	<b>Средство</b>	<b>Результат</b>
<b>Руководители (n=20)</b>	5.95	7.35	5.8
<b>Сотрудники (n=20)</b>	1.75	3.75	-5.95

Для более наглядной презентации полученных данных по методике исследования особенностей структуры деятельности «ЦРС», нами представлена гистограмма (рис.1).



**Рисунок 2. Гистограмма 2. Результаты исследования отношения к трудовой деятельности руководителей и сотрудников по Тест-опроснику «Цель-Средство-Результат» (ЦСР) А.А.Карманова (2004) [46]**

В результате исследования было выявлено, что 100% руководителей по шкале «Цель» показали оптимальный результат в постановке цели, они ставят перед собой реальные цели, настроены на достижение, у них мотивы целеобразования и деятельности в целом систематичны. Практически все, что они делают, могут объяснить с точки зрения целесообразности.

Так же среди руководителей 100% исследуемых по шкале «Результат» недооценивали результаты своей деятельности. Ригидность, излишняя критичность присутствует в их манере управления.

95% руководителей показали по шкале «Средство» поведение излишне спонтанное. Они не ищут помощи от окружающих, предпочитают ими верховодить. В своих действиях испытуемые не только не обращают внимания на имеющиеся стандарты поведения, но часто действуют вопреки им. Повышенная агрессивность, проявляющаяся как в открытых формах, так и скрытая.

При проведении исследования у сотрудников были выявлены следующие результаты.

Все 100% опрошенных по шкале «Цель» ставят цели не всегда обоснованные. Не все разумные действия целесообразны, иногда склоны к пустому времяпрепровождению. В случае затруднения с выбором цели легко пользуются подсказкой извне, готовы принять цель извне. Чтобы подготовиться к выполнению какой-либо деятельности - всегда требуется определенная сила воли, чтобы «собраться».

По шкале «Средство» 30% исследуемых сотрудников периодически встречаются с трудностями в выборе средств (речь идет о психологических барьерах). Причиной такой скованности часто бывает отсутствие конструктивной, достигаемой цели. Также одним из факторов подобного поведения является комплекс причин, который можно назвать «страхом самовыражения». В установках испытуемого преобладают «энергосберегающие мотивы». Недостаточно спонтанное поведение. А 70% по данной шкале достаточно свободны в выборе средств, их поведение настолько спонтанно, насколько этого требует ситуация. Достаточно хороший энергетический потенциал. Сбалансированность симпатии и парасимпатии. Поведение не вызывающее, но и не блокируется комплексами, мнительностью, негативизмом.

По шкале «Результат» 95% испытуемых сотрудников склонны переоценивать результат своей деятельности. Удача вызывает приступы сильного веселья, неудачи провоцируют неадекватное горе. Даже ничтожные события способны вызвать настоящее потрясение. Человек как бы находится в состоянии хронического перехода, транса. Личностный рост испытуемых непредсказуем, во многом случаен. Как правило, повышенная тревожность. Интерес к своему внутреннему миру.

В целях установления достоверности выявленных различий нами было проведено статистическое сравнение. Полученные данные были подвергнуты

количественной и качественной обработке, с применением U – критерия Манна-Уитни.

После математической обработки данных, получены достоверные различия у руководителей и сотрудников.

**Таблица 2. Направление и достоверность различий по U – критерию Манна-Уитни в структуре деятельности руководителей и сотрудников организации (по методике «Цель, средство, результат» автор А.А. Карманов)**

<b>Показатели</b>	<b>Значение,U</b>	<b>Уровень достоверности</b>	<b>Комментарии</b>
<b>Цель</b>	<b>20,4</b>	<b>0,012 (<math>p \leq 0,05</math>)</b>	Существуют достоверные различия по данному показателю, причем у руководителей значения достоверно выше
<b>Средство</b>	<b>14,3</b>	<b>0,004 (<math>p \leq 0,01</math>)</b>	Существуют высоко достоверные различия по данному показателю, причем у выборки руководителей значения высоко достоверно выше
<b>Результат</b>	<b>18</b>	<b>0,01</b>	

Как видно из представленных в таблицах результатов, между сравниваемыми группами испытуемых (руководителей и сотрудников), работающих в организации, обнаружены различия на разном уровне достоверности.

По показателю «Цель» между испытуемыми руководителями организации и испытуемыми подчиненными, обнаружено различие на уровне достоверности в 96%.

Данное различие показывает, что испытуемые - руководители, ставят перед собой реальные цели, настроены на достижение, у них мотивы целеобразования и деятельности в целом систематичны. Практически все, что они делают, могут объяснить с точки зрения целесообразности.

Руководители не склонны к пустому времяпрепровождению, решительны, что связано с общей легкостью образования целей. В случае затруднения с выбором цели легко пользуются подсказкой извне, готовы принять цель извне.

По показателю «Средство» между испытуемыми руководителями и испытуемыми сотрудниками обнаружено различие на уровне достоверности в 99,6%. Данное различие показывает, что испытуемые руководители излишне спонтанны. Не ищут помощи от окружающих, предпочитают ими верховодить. В своих действиях испытуемые не только не обращают внимания на имеющиеся стандарты поведения, но часто действуют вопреки им. Повышенная агрессивность, проявляется как в открытых формах, так и скрытая.

Часть подчиненных в организации, периодически встречаются с трудностями в выборе средств (речь идет о коммуникативных барьерах и ролевых стереотипах). Причиной такой скованности часто бывает отсутствие конструктивной, достигаемой цели. Также одним из факторов подобного поведения является комплекс причин, который можно назвать «страхом самовыражения». В установках таких людей преобладают «энергосберегающие мотивы», а также они обладают недостаточно развитым спонтанным поведением.

По показателю «Результат» между испытуемыми руководителями и подчиненными, обнаружено различие на уровне достоверности в 99,8%. Данное различие показывает, что испытуемые подчиненные часто склонны

недооценивать результаты своей деятельности. Обладают также ригидностью, излишней критичностью. В оценках поведения других людей у них преобладает оттенок неодобрения.

У подчиненных в данной организации существует свойство переоценивать результат своей профессиональной деятельности. Удача на работе вызывает приступы сильного веселья, неудачи провоцируют неадекватное горе. Даже ничтожные события способны вызвать повышенный интерес. Как правило, такие специалисты обладают повышенной тревожностью, связанной с высоким интересом к своему внутреннему миру, но не с направленностью на профессиональную деятельность.

Вывод по результатам анализа данных, полученных по методике «Цель, средство, результат» (автор А.А. Карманов):

1. Руководители организации ставят перед собой реальные цели, настроены на достижение, у них мотивы целеобразования и деятельности в целом систематичны.

2. Данные руководители не склонны к пустому времяпрепровождению, они решительны и достаточно свободны в выборе средств деятельности, обладают хорошим энергетическим потенциалом.

3. Такие руководители стараются избегать сильных эмоций, даже самые эффективные результаты тих деятельности не вызывают у них яркого удовольствия или же огорчения.

4. Подчиненные, выполняя профессиональную деятельность, ставят свои цели не всегда обоснованно, такие цели часто неустойчивы. Им свойственно выполнять не всегда целесообразные действия, иногда они склонны к пустому времяпрепровождению.

5. В случае затруднения с выбором цели подчиненные легко пользуются подсказкой извне, готовы принять также и цель деятельности извне. Чтобы подготовиться к выполнению какой-либо деятельности - всегда требуется определенная сила воли, чтобы «собраться».

6. Подчиненные также периодически встречаются с трудностями в выборе средств (речь идет о барьерах коммуникаций). Причиной такой скованности часто бывает отсутствие конструктивной, достигаемой цели и «страх самовыражения».

7. В установках таких подчиненных преобладают «энергосберегающие мотивы», что выражается также в недостаточно развитом спонтанном поведении и желании переоценить результат своей профессиональной деятельности. Как правило, такие специалисты обладают повышенной тревожностью, связанной с высоким интересом к своему внутреннему миру, но не с направленностью на профессиональную деятельность.

Далее проведем исследование, используя Методику «Мотивация профессиональной деятельности» К.Замфира (1983) в модификации А.Реана (2002) [93] которая направлена на изучение мотивационной направленности руководителей и персонала организации (приложение таблица 3.4.)

В ходе исследования нами были получены следующие средние показатели, которые представлены в таблице 3.

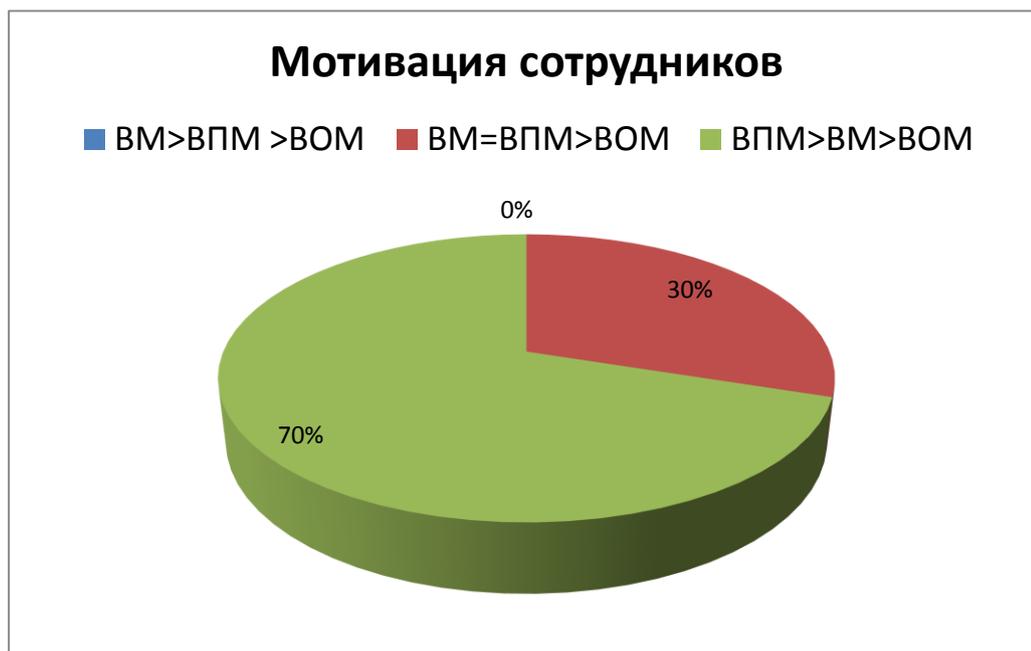
**Таблица 3. Результаты исследования показателей мотивации руководителей и сотрудников по методике «Мотивация профессиональной деятельности» К.Замфира (1983) в модификации А.Реана (2002) [93]**

<b>Показатели мотивации</b>	<b>Руководители (n=20)</b>	<b>Сотрудники (n=20)</b>
<b>ВМ&gt;ВПМ&gt;ВОМ</b>	45%	0%
<b>ВМ=ВПМ&gt;ВОМ</b>	50%	30%
<b>ВПМ&gt;ВМ&gt;ВОМ</b>	5%	70%
<b>ВОМ&gt;ВПМ&gt;ВМ</b>	0%	0%

Для более удобного визуального восприятия мотивационной направленности руководителей и персонала организации нами представлены гистограммы рисунок 3,4.



**Рисунок 3. Диаграмма 3. Результаты исследования показателей мотивации руководителей по методике «Мотивация профессиональной деятельности» К.Замфира (1983) в модификации А.Реана (2002) [93]**



**Рисунок 4. Диаграмма 4. Результаты исследования показателей мотивации сотрудников по методике «Мотивация профессиональной деятельности» К.Замфира (1983) в модификации А.Реана (2002) [93]**

В результате исследования нами было выявлено, что у руководителей в 50% внутренняя мотивация равна внешней положительной мотивации и выше внешней отрицательной мотивации, в 45% внутренняя мотивация выше внешней положительной мотивации и внешней отрицательной мотивации.

У сотрудников было выявлено, что у 70% респондентов внешняя положительная мотивация больше внутренней мотивации и внешней отрицательной мотивации. И у 30% внутренняя мотивация равна внешней положительной мотивации и больше внешней отрицательной мотивации.

В целях установления достоверности выявленных различий нами было проведено статистическое сравнение. Полученные данные были подвергнуты количественной и качественной обработке, с применением U – критерия Манна-Уитни.

После математической обработки данных, получены достоверные различия у руководителей и сотрудников.

**Таблица 4. Направление и достоверность различий по U – критерию Манна-Уитни, в мотивационной направленности руководителей и сотрудников организации по методике «Мотивация профессиональной деятельности» К.Замфира (1983) в модификации А.Реана (2002) [93]**

<b>Показатели</b>	<b>Значение U</b>	<b>Уровень достоверности</b>	<b>Комментарии</b>
<b>Внутренняя мотивация</b>	19,7	0,01 96%	Существуют высоко достоверные различия по данному показателю, причем у коммерческой выборки значения высоко достоверно выше
<b>Внешняя положительная мотивация</b>	13,5	0,002 ( $p \leq 0,01$ ) 99,7%	
<b>Внешняя отрицательная мотивация</b>	34	0,11	Достоверных различий не обнаружено

Как видно из представленных в таблице результатов, между сравниваемыми группами испытуемых (руководителей и рядового состава организации), обнаружены различия на разном уровне достоверности.

По показателю «ВМ» между испытуемыми (руководителями организации) и испытуемыми (персонал организации), обнаружено различие на уровне достоверности в 96%, причем результаты более всего выражены в группе испытуемых (руководителей организации). Обнаруженное различие показывает, что эти руководители обладают более высоким уровнем внутренней мотивации, и в этом случае о них можно сказать, что для них имеет значение профессиональная деятельность сама по себе, даже независимо от результатов.

В то же время для остального персонала организации характерен более низкий уровень выраженности внутреннего мотивационного комплекса. Для них большее значение имеет не сама профессиональная деятельность, а связанные с ней возможности налаживать связи с окружающими.

По показателю «ВПМ» между испытуемыми-руководителями и испытуемыми-работниками, обнаружено различие на уровне достоверности в 99,7%.

Данное различие показывает, что руководители организации обладают более высоким уровнем внешней положительной мотивации, что также говорит о высокой удовлетворенности профессиональным вознаграждением, внутренним осознанием важности своего труда, а также общей удовлетворенности своей деятельностью.

У сотрудников - работников ситуация несколько отличается – они больше внутренне не удовлетворены своей работой, их активность направлена не столько на профессиональную деятельность, сколько на удовлетворение личностно-значимых мотивов – социального престижа, статуса, социальной роли и т.п.

Таким образом, по результатам анализа данных, полученных по методике «Мотивация профессиональной деятельности» (К.Замфир в модификации А.Реана) было выяснено, что между сравниваемыми группами руководителей и работников организации, существуют следующие различия:

- 1.Руководители организации обладают более высоким уровнем внутренней мотивации, чем сотрудники, и, можно сказать, что для них, имеет значение профессиональная деятельность сама по себе.

- 2.Они также обладают высоким уровнем внешней положительной мотивации, что говорит о высокой удовлетворенности профессиональным вознаграждением, внутренним осознанием важности своего труда, а также общей удовлетворенности своей деятельностью.

3.Сотрудники организации обладают низким уровнем выраженности внутреннего мотивационного комплекса. Для них большее значение имеет не сама профессиональная деятельность, а связанные с ней возможности налаживать связи с окружающими, так как у них отмечается внутренняя неудовлетворенность своей работой.

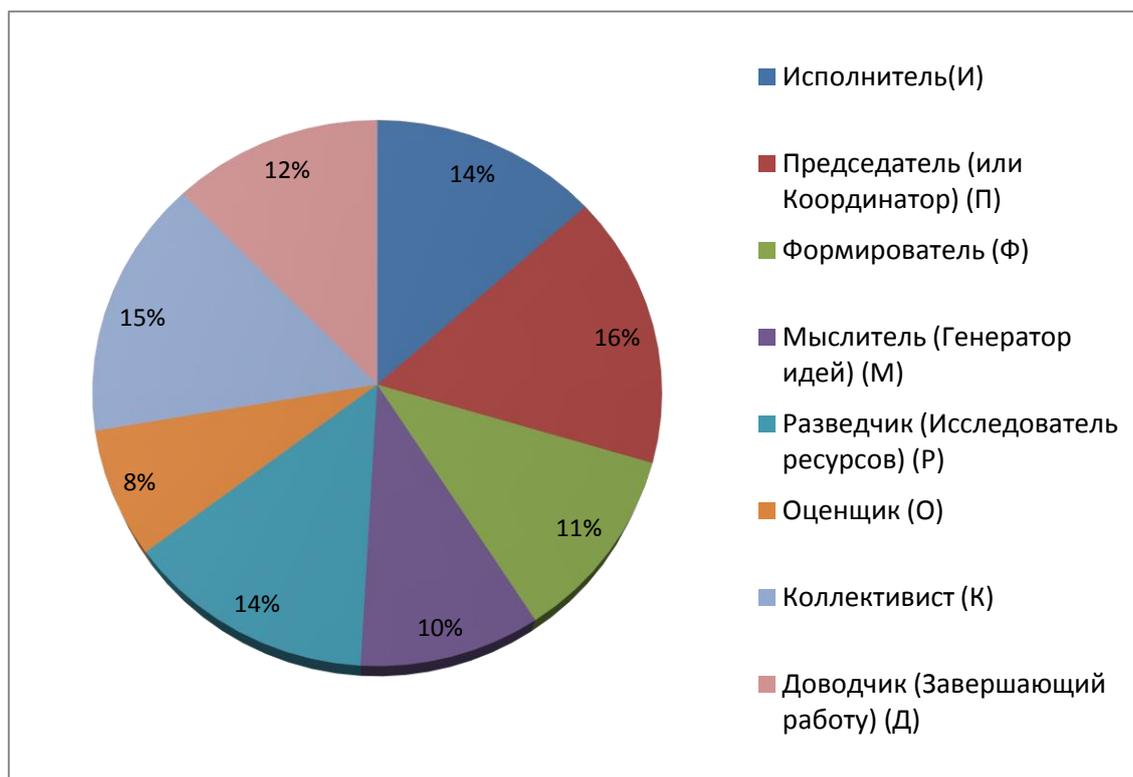
4.Активность сотрудников направлена не столько на профессиональную деятельность, сколько на удовлетворение личностно-значимых мотивов – социальной роли, престижа, статуса и т.п.

Далее в нашем исследовании руководители оценивали свои роли по методу экспертной оценки ролевого поведения руководителя. Результаты оценки были подвергнуты качественному анализу.

В этом задании используется вопросник Белбина (приложение 3). В каждом из семи разделов необходимо распределить 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как руководитель полагает, что лучше всего подходит его собственному поведению. Данные исследования приложение таблица 5.

На основании исследований у руководителей присутствуют все восемь типов ролей, которые исполняют они в зависимости от личных особенностей и качеств: Председатель, Формирователь, Мыслитель, Исполнитель, Разведчик, Оценщик, Коллективист, Доводчик.

Для более удобного визуального восприятия исследования руководителей своих ролей нами представлена диаграмма (рис.4)



**Рисунок 5. Диаграмма 5. Результаты распределения типа ролей среди руководителей (n=20) в команде по Тест-опроснику «Командные роли» Р.М.Белбина (1967) [8]**

В результате исследования нами выявлено:

16% руководителей выделили у себя тип роли «Председатель или Координатор». Этот тип руководителя организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Главная личная черта характера Председателя - это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, само дисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды. Стиль руководства командой Председателя - радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды.

Он может не обладать особенно высоким интеллектом и творческими способностями.

15% руководители выделяют у себя роль «Коллективиста». Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Этот чрезвычайно популярный тип нередок среди высших менеджеров. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде. Стиль построения команды Коллективиста - поддерживать отношения внутри команды. Он может быть нерешителен в момент кризиса.

14% разделили у себя роль «Исполнителя» и «Разведчика». Исполнитель это член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто Исполнитель является именно тем руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Исполнитель систематически составляет планы и эффективно претворяет их в производство. Стиль Исполнителя в команде - организация работ. Он может иметь недостаток гибкости и не любит непроверенные идеи. Разведчик это экстравертивный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Разведчик исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естествен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами. Разведчик обычно знает, кто может помочь решить проблемы. Стиль построения команды Исследователя ресурсов - создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

12% руководители выделили тип роли Доводчик (Завершающий работу). Доводчик продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Доводчик является тем, кто хорошо планирует,

выполняет и доводит до конца задачи команды. Он раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена. Стиль построения команды Доводчика - настаивать ради продвижения вперед, выдерживать сроки и завершать задачу, он неохотно выбрасывает Исполнитель - "И" ("I")

11% роль «Формирователь». Это другой, более умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь присоединяется к точке зрения, что победителей не судят, и, в истинно Макиавеллиевском стиле, прибегнет к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Стиль руководства Формирователя - оспаривать, мотивировать, достигать. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.

10% руководителей определили у себя тип роли «Мыслитель или Генератор идей. Это интроверты (сосредоточенный на своем внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется, в основном, более широкими вопросами, которые могут дать результат, при недостаточном внимании к деталям. Стиль Мыслителя - привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен "витать в облаках" и игнорировать детали или протокол.

8% охарактеризовали свой тип роли «Оценщик». Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Стиль построения команды Оценщика - объективно анализировать и оценивать идеи и решения команды. Им может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.

По результату данного исследования мы выявили, что руководящий состав обладает всеми типами ролей по методу исследования Белбина, а

значит, дополняют в своей деятельности друг друга, что влияет на эффективную деятельность организации.

### **Выводы по второй главе:**

1. С целью изучения особенности влияния ролевого поведения руководителя на эффективность деятельности организации, нами был проведен констатирующий эксперимент на базе ООО «Аревера-недвижимость». В эксперименте участвовало 40 испытуемых, из которых 20 руководителей и 20 подчиненных. Возраст руководителей от 28 до 50 лет, возраст подчиненных от 20 до 50 лет.

2. Для достижения цели исследования мы использовали следующие методики:

- Методика «Цель-Средство-Результат» (ЦСР) – автор А.А. Карманов.
- Методика «Мотивация профессиональной деятельности» (автор К.Замфир в модификации А.Реана).
- Метод экспертной оценки ролевого поведения руководителя

3. В результате экспериментального исследования было выявлено, что 100% руководителей по шкале «Цель» показали оптимальный результат в постановке цели, тогда как 100% сотрудников ставят цели не всегда обоснованные. Не все разумные действия целесообразны, иногда склоны к пустому времяпрепровождению.

Так же среди руководителей 100% исследуемых по шкале «Результат» недооценивали результаты своей деятельности. Ригидность, излишняя критичность присутствует в их манере управления. 95% испытуемых сотрудников склонны переоценивать результат своей деятельности. Удача вызывает приступы сильного веселья, неудачи провоцируют неадекватное горе.

95% руководителей показали по шкале «Средство» поведение излишне спонтанное. Они не ищут помощи от окружающих, предпочитают ими верховодить. 30% исследуемых сотрудников периодически встречаются с трудностями в выборе средств (речь идет о психологических барьерах). Причиной такой скованности часто бывает отсутствие конструктивной, достигаемой цели.

4. В результате исследования Мотивации нами было выявлено, что у руководителей в 50% внутренняя мотивация равна внешней положительной мотивации и выше внешней отрицательной мотивации, в 45% внутренняя мотивация выше внешней положительной мотивации и внешней отрицательной мотивации.

У сотрудников было выявлено, что у 70% респондентов внешняя положительная мотивация больше внутренней мотивации и внешней отрицательной мотивации. И у 30% внутренняя мотивация равна внешней положительной мотивации и больше внешней отрицательной мотивации. Преобладание внешней отрицательной мотивации в данном коллективе как у руководителей, так и у сотрудников выявлено не было.

5. По итогу анализа анкет руководителей нами выявлено, что руководящий состав обладает всеми типами ролей по методу исследования Белбина, а значит, дополняют в своей деятельности друг друга, что влияет на эффективную деятельность организации.

## **Глава III. Психологическая программа формирования эффективности профессиональной деятельности руководителя организаций**

### **3.1. Научно-методологические подходы к формированию эффективных навыков профессиональной деятельности руководителя организации**

В настоящее время в нашей стране практически нет учебных заведений, осуществляющих целенаправленную подготовку управленческого персонала в рамках получения высшего образования. Руководителями становятся, как правило, специалисты, получившие в свое время техническое, экономическое, юридическое либо другое специальное образование. Основную часть рабочего времени руководителя занимает деловое общение, анализ конкретной ситуации во время этого общения, выработка и принятие решения, мотивация людей на его реализацию. От умения оптимально организовать и осуществить этот процесс во многом зависит эффективность всей работы руководителя и организации в целом.

Традиционные формы обучения обычно не предусматривают обучение технологиям коммуникации и принятия решений. Эти умения и навыки руководители вынуждены часто приобретать сами в практической работе, где, не имея предварительной подготовки, они действуют во многом интуитивно и допускают множество ошибок. Конечно, необходимые умения формируются по мере накопления опыта. Однако такое «самообучение» неэффективно, поскольку снижает качество работы руководителя, особенно в начале его деятельности в этой роли.

Для эффективного решения этой задачи кроме осознания целей коммуникации необходимо, по крайней мере, уметь:

- 1) адекватно воспринимать психологическое содержание коммуникативной ситуации и ставить коммуникативную задачу;

2) принимать правильное решение относительно своего коммуникативного поведения из как можно более широкого репертуара вариантов;

3) адекватно исполнять выбранный вариант поведения.

В *социально-психологическом тренинге* (СПТ) ставятся задачи повышения эффективности всех трех выделенных компонентов коммуникации. Однако решаются они с различным успехом в зависимости от конкретной формы тренинга, состава участников и направленности тренерского подхода. В связи с этим преобладание какого-либо компонента является основанием для классификации СПТ и выделения его форм. Например, приоритет первого (перцептивного) компонента характерен для тренинга сензитивности, или перцептивно-ориентированного тренинга; приоритет третьего (исполнительского, или поведенческого) компонента – для тренинга умений [7].

Управленческое общение можно разложить на более частные универсальные компоненты или блоки деятельности, образованные из комплексов определенных действий, которым соответствуют конкретные умения и навыки. К ним относятся, например, умения слушать и понимать собеседника, аргументировать и убеждать, задавать вопросы, формулировать просьбы и т. п.

Следующим основанием для классификации видов коммуникации и форм тренинга является преобладание (конечно, тоже относительное) эмоционального или рационального компонента. Во втором случае существует ситуация решения проблемы, в первом – конфликт.

Рассмотрим историю происхождения психологического тренинга. О методах и эффектах группового воздействия знали еще в древности. Групповые методы использовались первоначально как методы лечения. Тот факт, что воздействовать на группу (в целях лечения, в частности) бывает иногда эффективнее, чем на одного человека, знали, пожалуй, даже наши пещерные предки. Разнообразного толка целители и знахари на протяжении

всей человеческой истории использовали эффект эмоционального возбуждения и заражения, проявляющегося в группе.

Первой попыткой дать научно-теоретическое объяснение происходящих в группе процессов излечения следует считать теорию «животного магнетизма» Франца Антона Месмера – австрийского врача, практиковавшего в Париже в конце XVIII в. Суть этой теории заключалась в следующем: существует некий магнетический флюид, который в случае неравномерного распределения в организме человека порождает болезнь; задача врача – с помощью специальных манипуляций гармонично перераспределить флюиды и тем самым излечить больного.

Фактически до середины XIX в. эти эффекты не изучались исследователями. И только во второй половине XIX в. интерес к групповому влиянию возрос, и возродили его врачи-психотерапевты. Они же заменили термин «животный магнетизм» на термин «гипнотизм», увязывая психологический механизм месмеровского излечения со сном. Далее изучение групповых методов было продолжено социологами, психологами (А. Адлером, Э. Дюркгеймом, К. Левином, Дж. Морено, Ф. Перлзом, В. Райхом, К. Роджерсом и др.). В частности, идеи школы К. Левина легли в основу концепции «лабораторного тренинга», а из недр бихевиоризма родились группы тренинга умений, ориентированные на поведенческие модели обучения [2, 6].

В России групповая психологическая работа имеет глубокие традиции. Элементы методов, получивших впоследствии наименование тренинговых, активно использовались в нашей стране еще в 1920–30-е гг.

**Социально-психологический тренинг** – это область практической психологии, ориентированная на использование активных методов групповой психологической работы с целью развития компетентности в общении.

Известный специалист в области нейролингвистического программирования и акмеологии, А. П. Ситников называет тренинг

синтетической антропотехникой, которая направлена на преобразование данных человеку способностей и сочетает учебную и игровую деятельность, проходящие в условиях моделирования различных игровых ситуаций [58].

Среди всего разнообразия методов практической психологии тренинг выделяется наличием определенных специфических черт.

К ним относятся:

- 1) соблюдение ряда принципов групповой работы;
- 2) нацеленность на психологическую помощь участникам группы в саморазвитии, при этом такая помощь исходит не только (а порой и не столько) от ведущего, но и от самих участников;
- 3) наличие более или менее постоянной группы (обычно от 7 до 15 человек), периодически собирающейся на встречи или работающей непрерывно в течение двух–пяти дней (так называемые группы-марафоны);
- 4) определенная пространственная организация (чаще всего работа проходит в удобном изолированном помещении, участники большую часть времени сидят в кругу);
- 5) акцент на взаимоотношениях участников группы, которые развиваются и анализируются по принципу «здесь и теперь»;
- 6) применение активных методов групповой работы;
- 7) объективация субъективных чувств и эмоций участников группы относительно друг друга и происходящего в группе, вербализованная рефлексия;
- 8) атмосфера раскованности и свободы общения, климат психологической безопасности.

В рамках этих черт существует огромное количество модификаций конкретных форм тренингов, значительно различающихся между собой по целому ряду признаков. Особенно большой разброс наблюдается в продолжительности работы групп: от двух дней до пяти и более лет с еженедельными встречами. Важной чертой тренингов является их

стадийность, обусловленная социально-психологическими закономерностями развития малой группы.

Тренинги, будучи формой практической психологической работы, всегда отражают своим содержанием определенную парадигму того направления, которого придерживается психолог, проводящий тренинговые занятия.

Можно выделить несколько таких парадигм:

1. **Тренинг как своеобразная форма дрессуры**, при которой жесткими манипулятивными приемами при помощи положительного подкрепления формируются нужные модели поведения, а посредством отрицательного подкрепления «стираются» вредные, ненужные, по мнению ведущего.

2. **Тренинг как тренировка**, в результате которой происходит формирование и отработка умений и навыков эффективного поведения.

3. **Тренинг как форма активного обучения**, целью которого является, прежде всего, передача психологических знаний, а также развитие некоторых умений и навыков.

4. **Тренинг как метод создания условий** для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических проблем.

Краткая характеристика основных видов тренинговых групп:

1. **Т-группы: тренинг развития личности в межличностном пространстве.** Этот вид тренингов своим появлением на свет обязан известному социальному психологу Курту Левину, который работал над проблемой групповой динамики и социального действия. В Т-группах при достаточно высокой квалификации тренера участники приобретают ценные коммуникативные умения, опыт анализа межличностных взаимоотношений и групповой динамики, начинают лучше осознавать собственные и чужие потребности, расширяют диапазон своих поведенческих возможностей, становятся более подготовленными к решению

жизненных проблем, вырабатывают адекватную самооценку и становятся более восприимчивыми к чувствам других людей [49].

**2. Бихевиорально ориентированные группы (Б-группы):**

тренинг жизненных умений. Согласно западной психологической традиции основоположником научного бихевиоризма (от англ. behaviour – поведение) является русский ученый Иван Петрович Павлов, но отечественные психологи упорно выдвигают вперед имя американского психолога Джона Уотсона, считая, что И. П. Павлов не был бихевиористом и что Дж. Уотсон, обосновывая свое учение, сузил и исказил его идеи [49]. Их задача – обучить участников справляться с теми или иными проблемами, выработать у них умение приспосабливаться к определенным жизненным обстоятельствам.

**3. Психодраматический подход (Пси-группы):**

тренинг решения личностных проблем. Заслуга возникновения психодрамы принадлежит Джекобу Леви Морено, так же как и разработка широко распространенных в настоящее время методов социометрии и социодрамы. Сущность этого метода состоит в постановке спектаклей членами группы под руководством режиссера (ведущего) в специально организованном пространстве и с помощью специальных приемов.

**4. Гуманистический подход (В-группы):**

тренинг свободного самоопределения группы. Главным предметом гуманистической психологии является личность, ее уникальность, переживание человеком мира и осознание своего места в нем. При работе в В-группе ведущий отказывается направлять и организовывать деятельность участников, создавая ситуацию фрустрации и вынуждая их проявлять активность и принимать на себя ответственность за все, что с ними происходит.

**5. Трансактный анализ (ТА-группы):**

тренинг рационального самопознания и саморазвития. Создателем трансактного анализа (анализа взаимодействий) как нового направления в психологии, психотерапии является Эрик Берн. В основе этой школы лежит теория о том, что каждый индивид существует в одном из трех основных состояний,

именуемых состояниями Эго: «родитель», «взрослый», «ребенок». На занятиях ТА-групп участники обучаются распознавать, в какие психологические игры они вовлечены в процессе общения и какие виды манипуляций в них используются; как при этом распределяются роли жертвы, преследователя и спасителя и как исполняющие их люди обмениваются этими ролями.[3]

6. **Гештальтподход в групповой работе (Г-группы):** тренинг самоактуализации и саморегуляции. Основателем групповой гештальттерапии считается Фредерик Перлз, который отошел от психоаналитических догм и создал новое направление в психологии, синтезировав идеи экзистенциальной философии, биоэнергетики, гештальтпсихологии, психодрамы и некоторых других психологических концепций. В отличие от традиционных подходов к групповой работе, апеллирующих к человеческому сознанию, гештальттерапия провозглашает принцип «забудь о своем уме и доверься чувствам».

Несмотря на разнообразие конкретных упражнений, приемов и техник, используемых в тренинговой работе, принято выделять несколько базовых методов тренинга.

- **Групповая дискуссия** в психологическом тренинге – это совместное обсуждение какого-либо спорного вопроса, позволяющее прояснить (возможно, изменить) мнения, позиции и установки участников группы в процессе непосредственного общения. В тренинге групповая дискуссия используется как в целях предоставления участникам возможности увидеть проблему с разных сторон (это позволяет уточнить взаимные позиции, что уменьшает сопротивление восприятию новой информации от ведущего и других членов группы), так и в качестве способа групповой рефлексии через анализ индивидуальных переживаний (это усиливает сплоченность группы и одновременно облегчает самораскрытие участников).

- **К игровым методам** относятся ситуационно-ролевые,

дидактические, творческие, организационно-деятельностные, имитационные, деловые игры. Использование игровых методов в тренинге, по мнению многих исследователей, весьма продуктивно. На первой стадии групповой работы игры полезны как способ преодоления скованности и напряженности участников, как условие безболезненного снятия психологической защиты. Очень часто игры становятся инструментом диагностики и самодиагностики, позволяющим ненавязчиво, мягко, легко обнаружить наличие трудностей в общении и серьезных психологических проблем.

- **Методы, направленные на развитие социальной перцепции**, развивают умения воспринимать, понимать и оценивать других людей, самих себя, свою группу. В ходе тренинговых занятий с помощью специально разработанных упражнений участники получают вербальную и невербальную информацию о том, как их воспринимают другие люди, насколько точно их самовосприятие.

- **Методы телесно-ориентированной психотерапии** стоят несколько особняком. Их основателем является В. Райх, и в настоящее время практических психологов – ведущих тренинговых групп все больше привлекает этот вид терапии. Здесь выделяют три основные подгруппы приемов: работу над структурой тела, чувственное осознание и нервно-мышечную релаксацию, восточные методы [47].

- **Медитативные техники** также могут быть отнесены к тренинговым методам, поскольку они прежде всего используются в целях обучения физической и чувственной релаксации, умению избавляться от излишнего психического напряжения и стрессовых состояний, навыкам аутосуггестии, способам саморегуляции.

**Тренинговые группы также вырабатывают свои собственные нормы**, причем в каждой конкретной группе они могут быть специфичны. Назовем те, которые характерны для подавляющего большинства тренинговых групп:

1. **«Здесь и теперь».**

Этот принцип ориентирует участников тренинга на то, чтобы предметом анализа постоянно были процессы, происходящие в группе в данный момент, мысли, появляющиеся в данный момент. Кроме специально оговоренных случаев запрещаются проекции в прошлое и в будущее. Принцип акцентирования на настоящем способствует глубокой рефлексии участников, сосредоточению внимания на себе, своих мыслях и чувствах, развитию навыков самоанализа.

## **2. Искренность и открытость.**

Самое главное в группе – не лицемерить и не лгать. Чем более откровенными будут рассказы участников о том, что их действительно волнует и интересует, чем более искренним будет предъявление чувств, тем более успешной будет работа группы в целом. Искренность и открытость способствуют установлению обратной связи, т. е. получению той информации, которая так важна для каждого участника и которая запускает механизмы не только самосознания, но и межличностного взаимодействия.

## **3. Принцип Я.**

Основное внимание участников должно быть сосредоточено на процессах самопознания, на самоанализе и рефлексии. Даже оценка поведения другого члена группы должна осуществляться через высказывание собственных возникающих чувств и переживаний. Запрещается использовать рассуждения типа: «мы считаем...», «у нас мнение другое...» и т. п., перекладывающие ответственность за чувства и мысли на аморфное «мы». Все высказывания должны строиться с использованием личных местоимений единственного числа: «я чувствую...», «мне кажется...».

## **4. Активность.**

В группе отсутствует возможность пассивно «отсидеться». Поскольку психологический тренинг относится к активным методам обучения и развития, такая норма, как активное участие всех в происходящем на тренинге, является обязательной. Большинство упражнений подразумевает включение всех участников. Но даже если упражнение носит

демонстрационный характер или предполагает индивидуальную работу в присутствии группы, все участники имеют безусловное право высказаться по завершении упражнения. В случае тренингов-марафонов крайне нежелательны отсутствие кого-либо даже на одной сессии и выход из группы.

### **5. Конфиденциальность.**

Все, о чем говорится в группе относительно конкретных участников, должно оставаться внутри группы. Это естественное этическое требование, которое является условием создания атмосферы психологической безопасности и способствует самораскрытию.

Рекомендуется обращение на «ты» ко всем участникам и ведущим независимо от возраста и социального статуса. Это позволяет создать дружескую и свободную обстановку в группе, хотя обращаться на «ты» достаточно трудно на первых порах вследствие привычки и определенной иерархичности отношений.

Кроме того, каждому участнику предлагается выбрать себе на время тренинговой работы «игровое имя» – то имя, по которому все остальные участники обязаны будут обращаться к нему.

**Целью социально-психологического тренинга** является коррективировка неадекватных и выработка новых, адекватных способов реагирования в различных ситуациях общения.

Для этого в ходе обучения необходимо обеспечить выполнение ряда условий:

- 1) осознание каждым участником особенностей своего поведения в процессе общения, его достоинств и недостатков;
- 2) развитие умений и навыков делового общения (вступление в контакт, выравнивание нервно-эмоционального напряжения, активное слушание, согласование интересов, аргументация своей позиции, ведение деловых совещаний);

3) развитие социальной сензитивности – восприимчивости к состояниям, переживаниям, мнениям других людей;

4) сплочение группы на основе единых целей и задач обучения, норм и правил взаимодействия.

Предметом обучения в тренинге является грамотное и деловое партнерское общение и взаимодействие. Оно включает в себя умение вступать в контакт, ориентироваться в проблеме партнера, аргументировать свою точку зрения, вести совещание или дискуссию [2].

Работа с группой проходит в несколько стадий. Поведенческий тренинг включает обычно два этапа: основной и контрольный.

На основном этапе происходит подготовка группы к работе (разогрев, лабилизация) и целенаправленное обучение приемам и навыкам (обучение техникам).

Контрольный этап предполагает контроль уровня достигнутых результатов и снятие остаточного напряжения у участников тренинга.

Тренинг, как правило, включает в себя фазы:

- знакомства;
- разогрева;
- лабилизации;
- создания (введения) ориентировочных основ деятельности;
- овладения.

В создании тренингов всегда лежит концептуальный подход.

**Технология** – точное словесное описание и графическая схема последовательности действий, алгоритм действий.

**Технологичность как принцип** – философия достижения полезных результатов путем применения технологий.

Существует три вида технологий, используемых в тренинге:

- 1) технологическая концепция тренинга;
- 2) технологии действий для участников (клиентские технологии);
- 3) технологии ведения тренинга.

Содержание и продолжительность каждой фазы зависят от ситуации в группе, групповой динамики в процессе тренинга, целей и задач тренинга и других параметров, которые тренер может отследить в процессе подготовки и проведения тренинга [5].

Основными элементами **первой фазы тренинга** являются:

1. Знакомство.
2. Сообщение о самочувствии.
3. Сообщение об ожиданиях.
4. Сбор проблем.
5. Видеопроба.
6. Введение групповых норм.

Фаза разогрева обычно очень короткая, рекомендуется использовать динамические игры.

Важным этапом работы тренинговой группы является лабилизация, т. е. процесс создания у участников мотивации к обучению. Этот процесс обычно проходит через осознание своей некомпетентности в определенной ситуации, т. е. тренер ставит определенную задачу перед группой, а группа не справляется с ней.

Фаза лабилизации является самой сложной в ходе тренинга, так как требует отслеживания ситуации и состояний членов группы, выявления неконгруэнтных форм поведения, четкости в действиях, сдержанности оценок и адекватного эмоционального реагирования.

### **3.2. Основные направления, формы и методы психологической работы по формированию эффективных навыков ролевого поведения руководителей**

На основании анализа психологической литературы и результатов проведенной диагностики нами был составлен психологический тренинг для руководителей организации ООО «Аревера-недвижимость» по

формированию навыков эффективного ролевого поведения через коммуникативную компетенцию.

**Актуальность программы:** Общение – это сложный многогранный процесс. Он может осуществляться в одно и то же время и как процесс взаимодействия людей, и как информационный процесс, и как процесс реализации отношения людей друг к другу, и как процесс их взаимного влияния друг на друга, и как процесс сопереживания и понимания друг друга. Чаще всего осложнения и затруднения в процессе общения происходят из-за сбоев в коммуникации – специфически культурной форме общения. Руководители 80% своего рабочего времени проводят в коммуникациях. Развитие коммуникативных компетенций поможет более эффективно управлять организацией.

**Цель тренинга :** Отработка навыков продуктивной коммуникации.

**Задачи тренинга:**

- 1) развитие коммуникативной компетентности в межличностных отношениях;
- 2) раскрытие при помощи игр и упражнений разнообразия форм общения и особенностей их реализации в коммуникативной ситуации;
- 3) формирование навыка эффективного применения коммуникативных техник.

Продолжительность тренинга – 8 ч.

**Коммуникативный тренинг разработан с опорой на принципы:**

- 1) активности участников;
- 2) исследовательской, творческой позиции участников;
- 3) объективации поведения;
- 4) оптимизации познавательных процессов;
- 5) партнерского общения.

При разработке тренинга мы придерживались гуманистического направления в психологии.

**Тренер – это не руководитель, а равноправный партнер, участник группы. В подходах к работе с группами, основанных на гуманистической психологии, подчеркивается, что выражение чувств важнее, чем рациональное объяснение.**

Перейдем к практической части проведения тренинга.

Программа состоит из трех частей:

1. Вводная.
2. Основная.
3. Заключительная.

**Содержание программы тренинга.**

### **Упражнение 1. «Знакомство»**

**Цель** – настроить участников на серьезное отношение к тренинговой работе; научить их внимательно слушать выступления членов группы, с тем чтобы развивать умение слышать друг друга, подмечать особенности каждого человека.

**Продолжительность выполнения** – 20 мин.

**Оснащение:** цветные карандаши, бумага, булавки.

**Инструкция.** Участники группы высказывают свои ожидания и опасения; оформляют бейджи, на которых рисуют свою эмблему и пишут девиз.

### **Упражнение 2. «Правила группы»**

**Цель** – помочь участникам осознать, что правила работы группы – это не формальные правила, а нормы, которые значительно сокращают потери времени, позволяют продуктивно работать над собой и освоить наиболее эффективный индивидуальный стиль общения, т. е. достичь главной цели тренинга.

**Продолжительность выполнения** – 20 мин.

**Оснащение:** ватман, маркеры.

**Инструкция.** Участники обсуждают правила работы в группе, высказывают свои предложения, критические замечания, дополнения.

Тренер напоминает участникам, что от их активности и ответственности во время работы над правилами во многом зависит успешность деятельности группы.

Основные правила работы группы:

- 1) доверительный стиль общения;
- 2) общение по принципу «здесь и теперь»;
- 3) персонификация высказываний (отказ от безличной речи);
- 4) искренность в общении;
- 5) конфиденциальность всего происходящего в группе;
- 6) безоценочные высказывания;
- 7) уважение к говорящему;
- 8) активное участие в происходящем.

### **Упражнение 3. «Найди себе пару»**

**Цель** – снять возникшее напряжение.

**Продолжительность выполнения** – 30 мин.

**Оснащение:** повязки для глаз.

**Инструкция.** Участникам группы с завязанными глазами предлагается найти себе пару по ощущениям.

### **Упражнение 4. «Экстрасенс»**

**Цель** – отработать навыки понимания другого человека.

**Продолжительность выполнения** – 1 ч.

**Инструкция.** Каждому члену группы предлагается среди участников найти одного человека, чье состояние и мысли он будет угадывать. При этом участник описывает состояние партнера, который не знает, что это относится к нему. Затем члены группы должны определить, чье состояние было описано. Дается 3 мин на то, чтобы участники письменно изложили, о чем думал другой человек, какие чувства он испытывал. Тот, чье состояние описывали, может прокомментировать этот рассказ, т. е. высказать свое

мнение – подтвердить правильность выводов «экстрасенса» (если рассказанное соответствует его действительным мыслям и ощущениям) или опровергнуть их.

### **Упражнение 5. «Воздушный шар»**

**Цель** – продемонстрировать, что члены группы не умеют продуктивно общаться.

**Продолжительность выполнения** – 1 ч 20 мин.

**Оснащение:** ручка и лист бумаги.

**Инструкция:** «Итак, представьте себе, что ваша группа – экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы получили много новой информации и уже готовитесь к встрече с родными и близкими.

Ваш воздушный шар летит над океаном. До ближайшей земли 500–550 км, и скоро долгожданный берег, но произошла непредвиденная авария, и шар стал стремительно снижаться. Вы выбросили за борт все мешки с балластом (песком), которые были припасены на этот случай в гондоле воздушного шара. На некоторое время падение замедлилось, но не прекратилось. Через 5 мин шар стал падать с прежней скоростью. Весь экипаж собрался, чтобы обсудить создавшееся положение. Нужно принимать решение, что и в какой последовательности выбрасывать за борт. Вот перечень предметов и вещей, которые остались в гондоле шара:

1. Канат – 50 м.
2. Аптечка с медикаментами – 5 кг.
3. Компас гидравлический – 6 кг.
4. Консервы мясные и рыбные – 20 кг.
5. Секстан (прибор для ориентации по звездам) – 5 кг.
6. Винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов – 25 кг.
7. Конфеты – 20 кг.
8. Спальные мешки на каждого.
9. Ракетница с комплектом сигнальных ракет – 8 кг.

10. Палатка 10-местная – 20 кг.
11. Баллон с кислородом – 50 кг.
12. Комплект географических карт – 25 кг.
13. Канистра с питьевой водой – 20 л.
14. Транзисторный радиоприемник – 3 кг.
15. Лодка резиновая надувная – 25 кг.

Прежде чем принять групповое решение, вы примете решение самостоятельно, рассудив примерно так: “На первое место я поставлю комплект карт, поскольку они совсем не нужны, и т. д.”

**На индивидуальное решение дается 10 мин.**

Когда вы примете индивидуальное решение, группа должна приступить к выработке группового решения.

**На групповое решение дается 20 мин.**

**Главная задача** – остаться в живых.

Если вы не сможете договориться, вы разобьетесь. Помните об этом».

Шеринг:

1. Какие стили поведения помогли или препятствовали принятию группового решения?
2. Кто участвовал в процессе принятия общего решения, а кто нет?
3. Кто оказывал на этот процесс наибольшее влияние?
4. Как можно улучшить процесс принятия общего решения?

**Упражнение 6. «Приветствие и настроение»**

**Цель** – показать особенности в сфере общения, связанные с настроением. **Продолжительность выполнения** – 1 ч.

**Оснащение:** карточки с заданным настроением.

**Инструкция.** Каждый участник вытягивает карточку с заданным настроением:

Был тяжелый день,  
вы сильно устали.  
Никого не хотите  
видеть

Вы встретили  
человека, которого не  
хотите видеть, но  
надо с ним  
поздороваться.

У вас хорошее  
приподнятое  
настроение

Затем участникам предлагается ходить по кругу и общаться с тем настроением, которое указано в карточке. Время общения – 5 мин. Далее участники обмениваются карточками, чтобы каждый побывал в разных настроениях.

### **Упражнение 7. «Познакомься сам с собой»**

**Цель** – помочь человеку сделать одну из самых важных для себя вещей – полюбить самого себя, разрешить себе это, осознать свою любовь.

**Продолжительность выполнения** – 1 ч 15 мин.

**Оснащение:** ручки, листы бумаги. Участники садятся в круг, ведущий просит всех взять ручки и листки бумаги.

**Инструкция:** «Сейчас вы напишете письмо самому близкому вам человеку. Кто самый близкий вам человек? (Участники высказываются.) Вы сами. Напишите письмо себе любимому. Любимому, потому что нельзя жить, не любя самого близкого себе человека».

Участники в течение 15 мин пишут письмо под тихую музыку. Перед написанием письма следует провести медитацию, посвященную любви к себе и благодарности себе (текст см. ниже). Ведущий продолжает: «Вы написали самому себе прекрасное письмо. Вы получили это письмо. Но что делают воспитанные люди, получив письмо? Естественно, отвечают на него. Поэтому у вас сейчас будет 10 мин на то, чтобы ответить на свое письмо. Пожалуйста, отвечайте конкретно на то письмо, которое вы получили». Далее происходит обмен впечатлениями: важно, с какими чувствами участники писали письма, а не их содержание. По ходу ведущий может давать комментарии. Следует обратить внимание на то, как кто-то себя же и поучает, кто-то смотрит на себя снизу вверх, кто-то делится с собой теплом и

нежностью, кто-то с собой на дружеской ноге, кто-то радуется себе, а кто-то тоскует по себе, каким он был когда-то.

### **Медитация «Здравствуй я, мой любимый»**

Ведущий обращается к участникам: «Сядьте удобно.

Отнеситесь очень ответственно и внимательно ко всему, что будет происходить с вами. Вот ваша правая нога. Поставьте ее так, как если бы нога была живая и могла сказать: “Спасибо, что ты обо мне позаботился, что ты поставил меня так хорошо...”

Свою левую ногу поставь так, чтобы не было напряжения ни в ступне, ни в колене. И пусть твои руки лягут спокойно на твои колени. И правая рука, и левая...

Взгляни на каждую свою руку по очереди. Каждая рука достойна того, чтобы ты о ней позаботился и обратил на нее свое теплое внимание, чтобы она почувствовала эту заботу. И левая рука, твоя левая рука. Пусть она ляжет так же спокойно, пусть опустится твоя кисть. И каждый палец почувствует твое внимание, твое тепло, твою заботу. Пройдись по ним и погладь своим вниманием каждый палец. Что ты сейчас чувствуешь на кончике каждого своего пальца? Среднего, безымянного...

Активнее работают кровеносные сосуды, чувствуется, как бьется кровь, чувствуется легкое покалывание. Те же ощущения, отразившись от левой руки, появились в правой, правая рука сразу отозвалась. Я чувствую жизнь в каждом из своих пальцев, биение теплой крови, покалывание. Кисти стали свободными и мягкими. Они просто лежат, отдыхают. Они благодарят меня за заботу о них, а я благодарю их. Я благодарю свои руки за то, что они сильные, они умелые.

Мои руки умеют делать множество чудесных вещей. Они умеют работать, они сильные, они тонкие и нежные. Они бывают очень теплыми, ласковыми, нежными. Они умеют принимать тепло, они умеют дарить тепло. Это умеют мои руки, и я эти руки не поменяю ни на какие другие. Я люблю их. Спасибо вам, мои руки.

Я дышу и чувствую, как воздух входит в меня, я принимаю его. И выдыхаю – воздух выходит из меня. Я рад, что у меня есть эта гармония с миром, что я могу принимать в себя воздух и отпускать его. Дыхание ровное, спокойное, мне дышится легко.

И вот луч внимания мягко и тепло скользит по моему лицу. Мягкая кисточка внимания скользит по моему лбу. Сбрасывается напряжение со лба, уходит напряжение с моих глаз, они теряют всякое выражение. Они расслабляются, отдыхают. Это не просто сделать – так много жизни вокруг них. Но я снимаю все проблемы и отпускаю свои щеки. Пусть отдохнет мое лицо. Как много работает мое лицо! Глаза смотрят, глаза ищут, глаза говорят, глаза спорят, глаза сопротивляются, глаза любят, глаза дают, глаза живут больше, чем что-либо другое в моем теле. Это зеркало моей души, это мои самые первые работники. Как много они делают! Спасибо вам! Вы соединяете меня с миром, вы показываете мне небо, вы показываете мне солнце, вы показываете мне весь мир.

Мое лицо... Мое лицо – самая важная часть меня, визитная карточка моей личности. Мое лицо, которое всегда со мной, которое работает со мной, которое счастливо со мной, которое преодолевает жизнь со мной – и живет со мной дальше. Спасибо тебе, мое лицо! Ты всегда рядом со мной. Мне хорошо с тобой. Спасибо тебе.

И мои труженики – ноги. Я всегда забываю о них. Они с утра до вечера носят меня по жизни, ходят, бегают, держат меня. Мы сердимся на них, когда они нас подводят. Мы не ценим, что они, как лошади, день за днем выполняют самую тяжелую работу, тихо, не ожидая от нас никакой благодарности. Спасибо вам, мои ноги.

И все мое тело – спасибо, что ты есть у меня, что ты даешь мне жизнь, что ты даешь мне возможность быть. Я хочу заботиться о тебе, я люблю тебя. Спасибо, что ты у меня есть. Отдыхай. Но разве только мое тело – это я?

Я так много ощущаю в себе! Я ощущаю в себе целый мир, огромный мир чувств, огромный мир переживаний, радости, желаний, страхов и тревог. Все богатство этого мира – это моя душа.

Моя душа – это я? Не знаю. Но я благодарю свою душу за то, что она есть, потому что моя душа – это то, что откликается на душу другого человека. Моя душа – это то, что умеет любить, моя душа – это то, что умеет плакать... А как она умеет смеяться! Как она улыбается! Моя душа... Как она умеет летать, парить... Как она умеет быть милой... Я люблю тебя всю: и трудную, и красивую. И даже мои тревоги, мои страхи, вы защищаете меня! Так или иначе, вы все заботитесь обо мне. Спасибо вам, что вы есть в моей душе.

Мой разум, мой ум, мой внутренний компьютер, который так много помнит, который осторожничает, вычисляет, спасибо тебе, что ты всегда на страже, что ты никогда не спишь и позволяешь мне в мире видеть и понимать так много. Спасибо тебе. Хорошо, что ты есть.

И мой дух, мой светлый дух, высокий дух, который всегда выше меня, который всегда глубже меня, моя вертикаль, которая держит меня, ведет меня. Как хорошо, что я чувствую тебя! И только с тобой рядом, вместе с тобой я ощущаю себя по-настоящему человеком. Как много у меня есть! Как хорошо, что я вижу это! Как хорошо, что я знаю это! Я благодарен судьбе за себя. Эти богатства я не обменяю ни на что на свете. И это знание всегда будет со мной – самое главное знание на свете.

Вы дышите ровно, спокойно и возвращаетесь потихоньку сюда. Возвращаетесь в эту комнату, под вами стул, и вы удобно сидите на нем. Глубоко вздохните, откройте глаза – и окажетесь здесь».

### **Упражнение 8. «Фоторобот»**

**Цель** – сплотить участников группы в процессе выполнения общего задания.

**Продолжительность выполнения** – 45 мин.

**Инструкция.** Участники составляют собирательный фотопортрет группы. Изображение строится из 12–15 элементов (голова, шея, левая и правая рука, туловище, левая и правая нога, левый и правый глаз, нос, рот, уши, волосы). Фоторобот создается в той последовательности, в какой записаны части тела. На обсуждение и составление фоторобота дается 15 мин. Необходимо дать роботу имя и наделить его чувствами.

### **Упражнение 9. «Чемодан»**

**Цель** – получить напутствие группы, в котором сформулированы общие выводы и впечатления участников друг о друге.

**Продолжительность выполнения** – 1 ч.

**Инструкция.** Один из участников садится в середину круга, а остальные начинают собирать ему в дальнюю дорогу «чемодан». В этот «чемодан» складывается то, что, по мнению группы, поможет данному человеку в общении с людьми, т. е. те положительные качества, которые группа особенно ценит в нем. И так до тех пор, пока все члены группы не получают свои «чемоданы» [64].

### **Упражнение 10. «Ассоциации»**

**Цель** – диагностика эмоционального состояния группы.

**Продолжительность выполнения** – 5 мин.

**Оснащение:** мяч (игрушка).

**Инструкция.** Каждый участник должен кинуть игрушку другому участнику, сказав ему при этом, с кем он его ассоциирует.

Шеринг:

1. Приятна ли вам была ассоциация, которая предназначалась вам?
2. Принимаете ли вы ее?

### **Упражнение 13. «Мне понравилось»**

**Цель** – реализация обратной связи с группой по поводу тренинга, используемых упражнений и игр с целью учета пожеланий участников, корректного завершения работы группы, сохранения положительного настроения у ее членов.

**Продолжительность выполнения – 10 мин.**

Инструкция: «Сейчас вам предоставляется возможность поделиться своими впечатлениями, замечаниями о проведенном тренинге. Сделаем это по кругу. Вам предлагается начать свою реплику с одной из фраз: “Во время занятия я поняла...”, “Самым полезным для меня было...”, “На занятии я узнал, что...”, “Мои пожелания...”».

#### **Упражнение 14. «До свидания»**

**Цель** – поддержание положительного настроения участников.

**Продолжительность выполнения – 5 мин.**

**Инструкция.** Тренер встает, протягивает вперед правую руку и говорит: «Мне очень приятно было вести тренинг. Всем спасибо за работу!»

Затем поднимается один из участников, кладет свои руку на руку ведущего и повторяет его последнюю фразу: «Всем спасибо за работу!» Таким же образом поступают и другие участники. Когда все правые руки будут соединены и речи сказаны, тренер говорит всем: «До свидания!» – и группа расходится [45].

Таким образом, на основании выявленных в экспериментальном исследовании результатов нами был разработан психологический тренинг по формированию ролевого поведения руководителей.

Программа охватывает коррекцию и развитие коммуникативных компетенций.

Формирующий эксперимент проходил в форме психологического тренинга с экспериментальной группой руководителей и сотрудников.:

### **3.3. Контрольный эксперимент и его анализ**

По завершению коррекционной работы в форме психологического тренинга по формированию коммуникативных компетенций сотрудников компании ООО «Аревера-недвижимость» нами был проведен контрольный

эксперимент. В исследовании приняли участие все испытуемые, отобранные нами для реализации констатирующего этапа исследования.

Для выявления эффективности реализуемой нами программы все руководители и сотрудники до момента начала формирующего эксперимента были разделены на экспериментальную (ЭГ) и контрольные группы (КГ). Оценка результатов эффективности психологической программы осуществлялась путем сравнения результатов исследования, полученным в КГ и ЭГ обследуемых до момента начала и после реализации формирующего эксперимента, а также по всей выборке в целом. В экспериментальную группу вошли 10 руководителей и 10 сотрудников. Таким образом, с сформированной группой осуществлялась коррекционная работа, с контрольной группой формирующий эксперимент не проводился.

Контрольный этап эксперимента осуществлялся с применением тех же методик, что и на констатирующем этапе исследования, а именно:

1. Тест-опросник «Цель-Средство-Результат» (ЦСР). А.А.Карманова (2004) [46]
2. Методика «Мотивация профессиональной деятельности» К.Замфира (1983) в модификации А.Реана (2002) [93]
3. Тест-опросник «Командные роли» Р.М.Белбина (1967) [8]

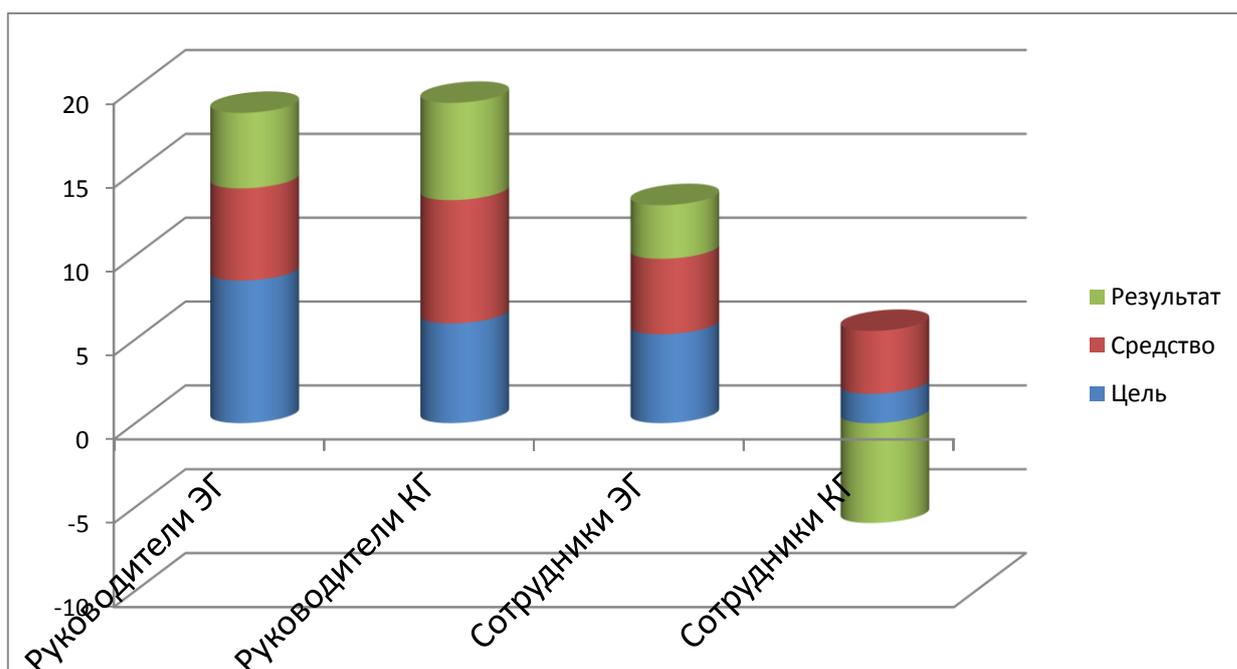
Результаты, полученные при повторной диагностике, подверглись количественному и качественному анализу, а также осуществлялось их сравнение с данными, полученными на констатирующем этапе эксперимента.

Результаты сравнительного анализа, полученные в с помощью методики «Цель, средство, результат» экспериментальных и контрольных группах до и после формирующего эксперимента, представлены в таблице 7. Согласно данным, представленным в таблице 7, положительная динамика присутствует во всех ЭГ руководителей и сотрудников. Анализируя результаты, следует отметить, что при повторном срезе в КГ обследуемых, изменения не показал ни один участник.

**Таблица 5. Результаты исследования экспериментальной и контрольной группы после проведения формирующего эксперимента Тест-опросника «Цель-Средство-Результат» (ЦСР). А.А.Карманова (2004) [46]**

Категория групп	Цель		Средство		Результат	
	ЭГ (n=10)	КГ (n=10)	ЭГ (n=10)	КГ (n=10)	ЭГ (n=10)	КГ (n=10)
<b>Руководители</b>	8,5	5.95	5,5	7,35	4,5	5,8
<b>Сотрудники</b>	5,3	1,75	4,5	3,75	3,2	5,95

Для более наглядной презентации полученных данных по методике исследования особенностей структуры деятельности «ЦРС», нами представлена гистограмма (рис.6).



**Рисунок 6. Гистограмма 6. Сравнительные результаты исследования особенностей структуры деятельности руководителей и сотрудников до и после проведения формирующего эксперимента**

В результате контрольного исследования ЭГ руководителей было выявлено, что 100% руководителей по шкале «Цель» показали оптимальный

результат в постановке цели, они ставят перед собой реальные цели, настроены на достижение, у них мотивы целеобразования и деятельности в целом систематичны. Практически все, что они делают, могут объяснить с точки зрения целесообразности. У КГ показатели остались на прежнем уровне.

По шкале «Результат» ЭГ руководителей показала у 100% участников улучшение показателей. Они показали оптимальный результат по данной шкале. Они довольно трезво оценивали результаты своей деятельности, не переоценивает, но и не недооценивает итоги. В оценке других людей, событий довольно беспристрастен. Личностный рост довольно динамичный.

КГ руководителей 100% исследуемых по шкале «Результат» остались на том же уровне оценки, они недооценивали результаты своей деятельности. Ригидность, излишняя критичность присутствует в их манере управления.

100% руководителей ЭГ показали по шкале «Средство» оптимальный результат. Они стали достаточно свободны в выборе средств, их поведение настолько спонтанно, насколько этого требует ситуация. Достаточно хороший энергетический потенциал. Сбалансированность симпатии и парасимпатии. Поведение не вызывающее, но и не блокируется комплексами, мнительностью, негативизмом.

У 100% руководителей КГ остались на том же уровне, показали по шкале «Средство» поведение излишне спонтанное. Они не ищут помощи от окружающих, предпочитают ими верховодить. В своих действиях испытуемые не только не обращают внимания на имеющиеся стандарты поведения, но часто действуют вопреки им. Повышенная агрессивность, проявляющаяся как в открытых формах, так и скрытая.

При проведении исследования у сотрудников были выявлены следующие результаты.

В результате контрольного исследования ЭГ сотрудников было выявлено, что 100% респондентов по шкале «Цель» показали оптимальный

результат в постановке цели, они ставят перед собой реальные цели, настроены на достижение, у них мотивы целеобразования и деятельности в целом систематичны. Практически все, что они делают, могут объяснить с точки зрения целесообразности.

Сотрудники КГ 100% опрошенных по шкале «Цель» остались на том же уровне, они ставят цели не всегда обоснованные. Не все разумные действия целесообразны, иногда склоны к пустому времяпрепровождению. В случае затруднения с выбором цели легко пользуются подсказкой извне, готовы принять цель извне. Чтобы подготовиться к выполнению какой-либо деятельности - всегда требуется определенная сила воли, чтобы «собраться».

По шкале «Средство» в ЭГ сотрудников 100% респондентов достаточно свободны в выборе средств, их поведение настолько спонтанно, насколько этого требует ситуация. Достаточно хороший энергетический потенциал. Сбалансированность симпатии и парасимпатии. Поведение не вызывающее, но и не блокируется комплексами, мнительностью, негативизмом.

В КГ сотрудников по шкале «Средство» все участники 100% показали такие же результаты, как и в констатирующем эксперименте. Они достаточно свободны в выборе средств, их поведение настолько спонтанно, насколько этого требует ситуация. Достаточно хороший энергетический потенциал. Сбалансированность симпатии и парасимпатии. Поведение не вызывающее, но и не блокируется комплексами, мнительностью, негативизмом.

ЭГ сотрудников по шкале «Результат» 100% показали оптимальный результат по данной шкале. Они довольно трезво оценивали результаты своей деятельности, не переоценивает, но и не недооценивает итоги. В оценке других людей, событий довольно беспристрастен. Личностный рост довольно динамичный.

КГ сотрудников по шкале «Результат» 100% остались на том же уровне и склонны переоценивать результат своей деятельности. Удача вызывает приступы сильного веселья, неудачи провоцируют неадекватное горе. Даже ничтожные события способны вызвать настоящее потрясение. Человек как бы находится в состоянии хронического перехода, транса. Личностный рост испытуемых непредсказуем, во многом случаен. Как правило, повышенная тревожность. Интерес к своему внутреннему миру.

Можно констатировать тот факт, что у руководителей и сотрудников экспериментальной группы качественно повысилось отношение к своей деятельности. После проведения программы они показали высокую степень удовлетворенности структурой деятельности. Проведенное исследование показало, что в контрольных группах изменений не наблюдалось, удовлетворение структурой деятельности осталось на прежнем уровне.

Таким образом, реализация психологической программы способствовала повышению уровня удовлетворенности структурой деятельности, как у руководителей, так и у сотрудников.

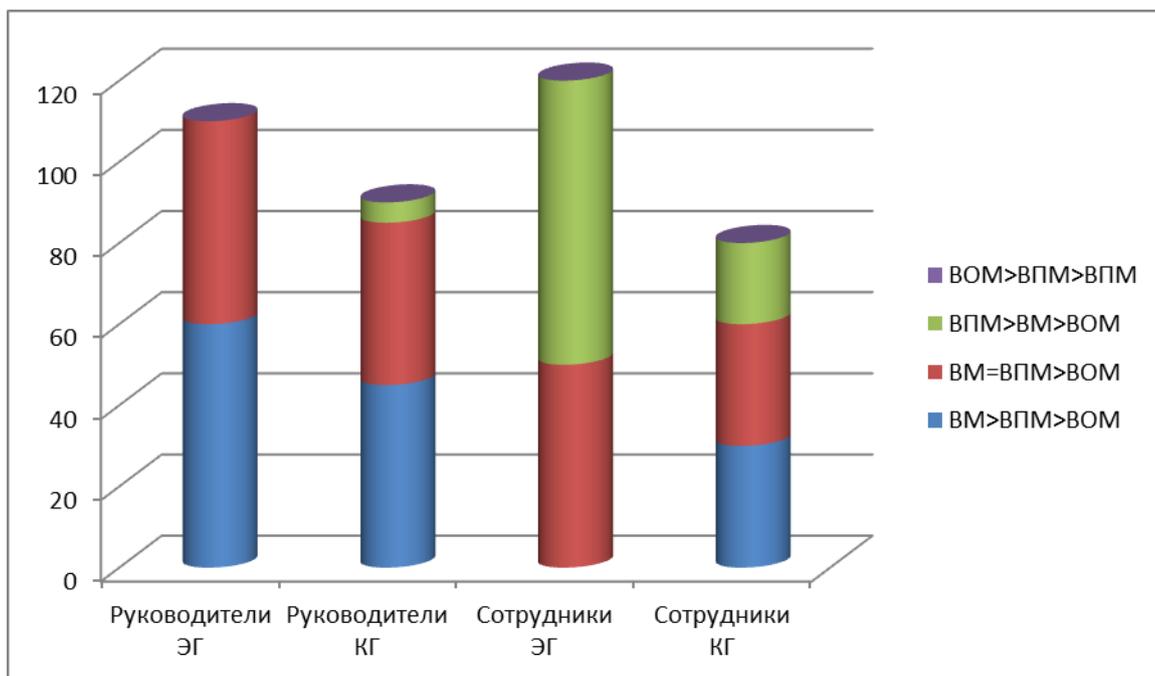
Далее проведем исследование и сравнительный анализ, используя методику «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К.Замфир в модификации А.Реана), которая направлена на изучение мотивационной направленности руководителей и персонала организации.

В ходе исследования нами были получены следующие средние показатели ЭГ и КГ сотрудников и руководителей, которые представлены в таблице 7.

**Таблица 6. Сравнительный анализ показателей мотивации руководителей и сотрудников по методике «Мотивация профессиональной деятельности» К.Замфира (1983) в модификации А.Реана (2002) [93] до и после проведения формирующего эксперимента**

Критерии шкал	Руководители		Сотрудники	
	КГ (n=10)	ЭГ (n=10)	КГ (n=10)	ЭГ (n=10)
<b>ВМ&gt;ВПМ&gt;ВОМ</b>	45%	60%	0%	30%
<b>ВМ=ВПМ&gt;ВОМ</b>	50%	40%	30%	50%
<b>ВПМ&gt;ВМ&gt;ВОМ</b>	5%	0%	70%	20%
<b>ВОМ&gt;ВПМ&gt;ВМ</b>	0%	0%	0%	0%

Для более удобного визуального восприятия мотивационной направленности руководителей и персонала организации нами представлены гистограммы рисунке 7.



**Рисунок 7. Гистограмма 7. Сравнительный анализ показателей мотивации руководителей и сотрудников по методике «Мотивация профессиональной деятельности» К.Замфира (1983) в модификации А.Реана (2002) [93] до и после проведения формирующего эксперимента**

Представленные результаты на рисунке 7, позволили нам отметить положительную динамику уровня мотивации руководителей и сотрудников. Наглядно видно, что у руководителей ЭГ показатель внутренней мотивации вырос и стал 60% от общего уровня мотивации. А внешняя положительная мотивация снизилась до 40%. Это говорит о том, что после проведения психологического тренинга деятельность сама по себе является мотивом достижения эффективности деятельности организации и в меньшей степени (45%) требует подкрепления внешней положительной мотивации (зарплата, социальный престиж). Тогда как у руководителей КГ мотивация осталась на прежнем уровне, 50% внутренняя мотивация равна внешней положительной мотивации и выше внешней отрицательной мотивации, в 45% внутренняя мотивация выше внешней положительной мотивации и внешней отрицательной мотивации. Это говорит о том, что для КГ руководителей требуется внешнее положительное подкрепление.

У сотрудников ЭГ было выявлено, что преобладание внутренней мотивации выросло до 30%, у контрольной группы осталось на 0. Внутренняя мотивация=внешней положительной мотивации выросло до 50%, в КГ сотрудников осталось на уровне 30%. Преобладание внешней положительной мотивации у ЭГ сотрудников снизилось до 20%, в КГ осталось на том же уровне 70% . Преобладание Внешней отрицательной мотивации не было выявлено ни в ЭГ ни в КГ руководителей и сотрудников.

Исходя из результатов контрольного эксперимента, мы можем увидеть, что психологический тренинг повлиял на внутреннюю мотивацию сотрудников и руководителей.

### **Выводы по третьей главе.**

1. На основании анализа психологической литературы и результатов проведенной диагностики нами был составлен психологический тренинг для руководителей организации ООО«Аревера-недвижимость» по формированию навыков эффективного ролевого поведения через коммуникативную компетенцию.

2. По окончанию формирующего эксперимента был проведен контрольный эксперимент, в процессе которого были использованы следующие психодиагностические методики:

1. Тест-опросник «Цель-Средство-Результат» (ЦСР). А.А.Карманова (2004) [46]

2. Методика «Мотивация профессиональной деятельности» К.Замфира (1983) в модификации А.Реана (2002) [93]

3. Тест-опросник «Командные роли» Р.М.Белбина (1967) [8]

3. По методике «Цель, средство, результат» отмечается положительная динамика. У руководителей и сотрудников экспериментальной группы качественно повысилось отношение к своей деятельности. После проведения программы они показали высокую степень удовлетворенности структурой

деятельности. Проведенное исследование показало, что в контрольных группах изменений не наблюдалось, удовлетворение структурой деятельности осталось на прежнем уровне.

4. По результатам методики «Мотивация профессиональной деятельности» (автор К.Замфир в модификации А.Реана) можно сделать вывод, что психологический тренинг повлиял на внутреннюю мотивацию сотрудников (80%) и руководителей (100%).

5. Анализ результатов исследования показал, что в контрольных группах отсутствует положительная динамика в отличие от экспериментальных групп, с которыми проводилась психологическая работа по программе. Эти данные свидетельствуют о необходимости проведения психологических тренингов на предприятиях и в организациях с руководителями и сотрудниками.

## Заключение

В ходе проведенного теоретического и эмпирического изучения проблемы ролевого поведения руководителя и эффективности деятельности организации, было установлено следующее.

Руководитель считается эффективным, если возглавляемый им коллектив имеет высокие показатели по различным (психологическим и непсихологическим) критериям групповой эффективности.

Эффективность управленческой деятельности руководителя в большой степени зависит от его личностных качеств и ролевого поведения.

Также большое значение для изучения эффективности управления имеет мотивация работников и руководителей.

Для проверки поставленной в начале исследования гипотезы о том, что эффективность деятельности организации зависит от влияния ролевого поведения руководителя и мотивации персонала, было проведено эмпирическое исследование, где был получен ряд результатов.

В ходе исследования обнаружено, что руководители организации обладают высоким уровнем внутренней мотивации, для них имеет значение профессиональная деятельность сама по себе, даже независимо от результатов.

Руководители обладают высоким уровнем внешней положительной мотивации, что говорит о высокой удовлетворенности профессиональным вознаграждением, внутренним осознанием важности своего труда, а также общей удовлетворенности своей деятельностью.

Данная группа испытуемых ставит перед собой реальные цели, настроены на достижение, у них мотивы целеобразования и деятельности в целом систематичны. Руководители не склонны к пустому времяпрепровождению, а также решительны, что связано с общей легкостью образования целей.

Выделенная группа испытуемых достаточно свободна в выборе средств деятельности, их поведение настолько спонтанно, насколько этого требует ситуация, они обладают хорошим энергетическим потенциалом.

Подчиненные склонны недооценивать результаты своей деятельности. Они обладают также ригидностью, излишней критичностью. У них внутренняя отрицательная мотивация зависит от трудностей в выборе средств. Если существует свобода в выборе средств, то начинает преобладать внутренняя мотивация, направленная на деятельность. Если же результат начинает соответствовать поставленной ранее цели, то мотивация приобретает внешнюю положительную направленность. В случае если конечная цель деятельности не совпадает с внутренней мотивацией, то начинает доминировать внутренняя отрицательная мотивация.

Подчиненные обладают низким уровнем выраженности внутреннего мотивационного комплекса. Для них большее значение имеет не сама профессиональная деятельность, а связанные с ней статус и возможность налаживать связи с окружающими, так как у них отмечается внутренняя неудовлетворенность своей работой, и их активность направлена на удовлетворение личностно-значимых мотивов – социального престижа, статуса, роли и т.п.

Персонал ставит свои цели не всегда обоснованно, цели часто неустойчивы, иногда они склонны к пустому времяпрепровождению. В случае затруднения с выбором цели легко пользуются подсказкой извне, готовы принять также и цель деятельности извне.

У данной группы испытуемых существует свойство переоценивать результат своей профессиональной деятельности, как правило, они обладают повышенной тревожностью, связанной с высоким интересом к своему внутреннему миру, но не с направленностью на профессиональную деятельность.

Руководство по оценкам персонала способно увлечь за собой людей, активизировать их деятельность, найти наилучшие средства эмоционально-

волевых воздействий и правильно выбрать момент их применения. Такие руководители персоналом воспринимаются как компетентные, энергичные, и обладающие реальным авторитетом, способным проявлять требовательность в различных формах в зависимости от особенностей конкретной управленческой ситуации, что в целом также может охарактеризовать их как адекватных управленцев.

Кроме того, руководители обладают способностью обнаружить и выразить, значимые для деятельности, отклонения всего коллектива, или отдельных его представителей, от установленных норм, способны брать на себя ответственность за результаты своей деятельности и деятельности коллектива, именно поэтому персонал так высоко оценивает эффективность деятельности своего руководства.

Таким образом, можно констатировать, что гипотеза о том, что эффективность деятельности организации зависит от ролевого поведения руководителя и мотивации персонала, подтвердилась.

### Список используемой литературы:

1. Авдулова Т.П., Психология управления - учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.П. Авдулова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 231 с
2. Акимова Ю.Н., Психология управления - учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю.Н. Акимова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.
3. Арутюнов В.В., Шепелев Е.М. Управление персоналом – изд-во Феникс, 2004.
4. Андреева Г.М. Социальная психология. 2-е изд. М. 1988.
5. Алабугин А.А. Теория и практика менеджмента. Челябинск, 1994.
6. Асмолов А.Г. Психология личности. М., 1990.
7. Базаров Т.Ю., Психология управления персоналом - учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 381 с.
8. Белбин Р: Типы ролей в командах менеджеров –Изд-во: Гиппо, 2003 г.
9. Бизюкова И.В. – Кадры, управление, подбор и оценка. 1998. 142 с.
10. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. — Харьков, 1998. 231 с.
11. Бернс Р. Развитие Я- концепции и воспитание. М., 1986.
12. Берн Э. Групповая психотерапия / Э. Берн. Москва: Академический проект, 2005. 256 с.
13. Беме К. Из опыта социально-психологического тренинга в ГДР / К. Беме // Актуальные проблемы современной психологии / под ред. Г. М. Андреева, А. А. Бодалева. Москва: Изд-во Моск. ун-та, 1983. С. 183–185.
14. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. М., 1982.
15. Большаков А.С. , Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2000.

16. Вачков И. В. Окна в мир тренинга / И. В. Вачков, С. Д. Дерябо; под ред. С. Д. Жанр. Санкт-Петербург: Речь, 2004. 272 с.
17. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: учебное пособие / И. В. Вачков. Москва: Ось-89, 2001. 224 с.
18. Вейл П. Искусство менеджмента: Пер. с англ. — М.: Новости, 1993. 256 с.
19. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент. - М: Гардарики, 2003 - 285с.
20. Веснин В. Р. Менеджмент для всех. — М.: Юристъ, 1994. 145 с.
21. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 1998. 255 с.
22. Водопьянова Н.Е., Психология управления персоналом. Психическое выгорание - учебное пособие для академического бакалавриата / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 299 с.
23. Гозман Л.Я. Психология эмоциональных отношений. М., 1987.
24. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МНИИПУ, 1996. 146 с.
25. Голиков В.Д. Социология управления: Учеб. пособие. — Уфа: Вост. ун-т, 1999.
26. Голубкова, О.А. Организационное поведение: теория и практика - учебное пособие / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова. – СПб.: Питер, 2016. – 224 с.
27. Горелов Н. А. Экономика трудовых ресурсов: Учеб. пособие. — М.: Высшая школа, 1989. 128 с.
28. Горман Т. MBA. Перевод с английского Колодий А. - М., АСТ - Астрель. 2003. -348 с.
29. Громкова М. Т. Организационное поведение — М.: ЮНИТИ—ДАНА, 1999.
30. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. — М.: Дело. 1993. 278 с.

31. Гуревич А. Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах / А. Гуревич. Санкт-Петербург: Речь, 2004. 144 с.
32. Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1997. 225 с.
33. Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. — Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 1998. 78 с.
34. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР, 1998. 149 с.
35. Дж. К. Лафта. Теория организации: Учеб. Пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003.-416с.
36. Егоршин А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997. 256 с.
37. Жариков Е. С. Психология управления. — М.: МЦФЭР, 2002. 237 с.
38. Журавлев А. Л. Стиль руководства по управлению социально-психологическим климатом производственного коллектива // Социально-психологический климат коллектива. Теория и методы изучения. М., 1979а.
39. Журавлев А. Л. Социально-психологические основы опосредованных методов руководства // Психологические механизмы регуляции социального поведения. М., 1979б.
40. Забродин, В. Ю. Социология и психология управления - учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. Ю. Забродин. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 147 с.
41. Зайцев Г. Г. Управление персоналом: Учеб. пособие. — СПб.: Северо-запад, 1998. 325 с.
42. Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: ГАУ, 1995. 129 с.
43. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. — М.: Дело, 1993. 236 с.

- 44.Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами - учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М.: Юрайт, 2016. – 246 с.
- 45.Розанова В.А. Психология управления – М.:2003. 245 с.
- 46.Карманова А.А. Цель-Средство-Результат. Тест-опросник ЦСР. Методика Карманова А. А. для диагностики структуры деятельности [Электронный ресурс] . – Режим доступа : <https://psycabi.net/testy/528-tsel-sredstvorezultat-test-oprosnik-tssr-metodika-karmanova-a-a-dlya-diaagnostiki-strukturydeyatelnosti>. Дата обращения: 08.12.2018.
- 47.Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М., 1989.
- 48.Кибанов А.Я. – Управление персоналом. 1997.188 с.
- 49.Кирхлер Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер. Харьков: Гуманит. центр, 2008. 168 с.
- 50.Карпов А. В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М., 2003. 325 с.
- 51.Кнорринг В. И. Искусство управления. — М.: БЕК, 1997.157 335 с.
- 52.Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. М., 1975.
- 53.Кон И. С. Социология личности. М., 1967.
- 54.Красовский Ю.Д. Организационное поведение. Учеб. пособие для ВУЗов. М., 2003.
- 55.Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель...— М.: Дело, 1993.
- 56.Кричевский Р. Л. Проблема сплоченности малых групп в зарубежной социальной психологии // Вопр. психологии. 1973. №3.
- 57.Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. М., 1998.
- 58.Козырев В. М. Начни с управленческой культуры / Под ред. Д. Н. Митина. — Екатеринбург: Российская школа предпринимателей, 1992. 297 с.
- 59.Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: Академический проект, 2000.

60. Кузнецов А. В. «Соучаствующее управление» и его эффективность // Идеологические и психологические аспекты исследования массового сознания. М., 1989.
61. Кузьмин Е. С., Волков И. П., Емельянов Ю. Н. Руководитель и коллектив. Л., 1974.
62. Кунц Г., О'Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций.
63. Лабрюйер Ж. де. Характеры или нравы нынешнего века. М. – Л., 1964.
64. Лебедев В. И. Психология и управление. — М., 1990. 325 с.
65. Леонтьев А. А. Психология общения. Тарту, 1974.
66. Леонтьев А, Н. Деятельность, сознание, личность. М, 1975.
67. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник для вузов. — М.: ТОО «Люкс-арт», 1996. 635 с.
68. Маслоу А. Самоактуализация // Психология личности. Тексты. М., 1982.
69. Массен П., Конгер Дж., Каган Дж. Развитие личности в среднем возрасте // Психология личности. Тексты. М., 1982.
70. Мелибруда Е. Я – ты – мы. Психологические возможности улучшения общения. М., 1986.
71. Менеджер. 1990. №1.
72. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. –1993.522с.
73. Мишин В.М., Исследование систем управления - учебное пособие / В.М. Мишин. – М.: Просвещение, 2015. – 447 с.
74. Мишура Н.П., Аксиологические аспекты формирования эффективного взаимодействия руководителя с коллегами / Н.П. Мишура // Научные труды. – 2016. – С. 102-109.
75. Моница Г. Б. Коммуникативный тренинг / Г. Б. Моница, Е. К. Лютова. Санкт-Петербург: Речь, 2007. 224 с.
76. Ниссинен Й., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования. М., 1988.

- 77.Новоселов Е.В., Романчив В.И. Тарапанов А.С., Харламов Г.А. Введение в специальность «Антикризисное управление»: Учеб. Пособие. - М.:Дело. 2001. - 176 с.
- 78.Основы управления персоналом / Под ред. Б. М. Генкина. — М.: Высшая школа, 1996. 344 с.
- 79.Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.- М., - 1997.355 с.
- 80.Осетрова Н, Сурикова О: Тренинг развития управленческих навыков-Вершина, 2009 г. 192 с.
- 81.Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
- 82.Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник / В.К. Потемкин. – М.: Питер, 2017. – 432 с.
- 83.Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия. М., 1989.
- 84.Приходько, А. Н. Менеджмент: деловые игры, кейсы и практические задания: учеб. пособие / А. Н. Приходько; СПбГАСУ. – СПб., 2014. – 155 с.
- 85.Психология менеджмента/Под ред. Г. С. Никифорова. — СПб., 1997.674 с.
- 86.Психология менеджмента: Учебник / Под ред. проф. Г. С. Никифорова. - СПб., 2004. 253 с.
- 87.Психология профессиональной деятельности кадров государственной службы. - М.: РАГС, 1997. 365 с.
- 88.Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Пресс, 1998. 357 с.
- 89.Реньш М. А. Психологический тренинг: учебно-методическое пособие - Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.- пед. ун-та, 2016. 235 с.
- 90.Рогов Е.И., Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / Е.И. Рогов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 350 с.

91. Русалинова А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как объект и субъект управления. Л., 1980.
92. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й. Управление по результатам. М., 1988.
93. Сборник психологических тестов. Часть III: Пособие / Сост. Е.Е. Миронова – Мн.: Женский институт ЭНВИЛА, 2006. – 120 с.
94. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Питер, 2000. 439 с.
95. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль, повышение. М., 1989.
96. Селезнева Е.В., Психология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.В. Селезнева. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 373 с.
97. Спивак В.А. Лидерство: учебник / В.А. Спивак. – М.: Юрайт, 2016. – 302 с
98. Степкин Ю. П. Авторитет руководителя // Промышленная социальная психология. Л., 1982.
99. Теплов Б. М. Ум полководца // Избранные труды в 2-х томах. Т. 1. М., 1985.
100. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 1993.
101. Тарасов В.К. – Персонал – технология, отбор менеджеров. 329 с.
102. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2004. 415 с.
103. Управление персоналом. Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1998. 265 с.
104. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. 389 с.
105. Управление человеческими ресурсами / Под ред. Н.А. Горелова и

- АИ. Тучкова. — СПб., 1997.
106. Управление организацией: Учебник/Под. ред. Г.А. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2000.
107. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления. Т1, 3. - М.: 1992. 679 с.
108. Фопель К. Технологии ведения тренинга / К. Фопель. Москва: Генезис, 2003. 272 с.
109. Хант У. Дж. Управление людьми в компаниях. М., 1999.
110. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Т. 2. М., 1986.
111. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. СПб: Питер, Москва-Харьков-Минск.-2000. 751 с.
112. Хрупкий В.Е. Управленческий персонал в промышленности США. — М., 1988.
113. Чернова Г.Р., Психология управления: учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г.Р. Чернова, Л.Ю. Соломина, В.И. Хмяляйнен. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 151 с.
114. Шишлова Е.Э. Психология управления и лидерства в организации: учебник / Е.Э. Шишлова. – М.: Проспект, 2016. – 435 с.
115. Шкатула В.И. – Настольная книга менеджера по кадрам. 1998г. 129 с.
116. Шепель В.М. – Управленческая этика. 1989г.45 с.
117. Щекин Г.В. – Основы кадрового менеджмента. 1993г.
118. Якокка Ли. Карьера менеджера. М.1991.
119. Ялом И. Экзистенциальная психотерапия / И. Ялом; пер.с англ. Т. С. Драбкиной. Москва: Класс, 1999. 576 с.

## Результаты теста ЦСР руководителей

№	ФИО	Цель	Средство	Результат	Ложь
1	Ю.П.К.	5	7	5	0
2	Е.В.П.	6	7	5	0
3	Л.Е.У.	5	8	5	-1
4	Т.П.Т.	7	7	7	-2
5	Е.С.В.	6	7	6	0
6	М.А.Д.	8	8	6	-4
7	Ж.А.М.	6	6	5	-3
8	Е.В.С.	5	7	5	-2
9	М.Н.Т.	5	8	6	0
10	И.В.З.	7	8	6	0
11	Т.М.П.	5	7	7	-3
12	С.Ф.И.	6	7	6	-1
13	Л.В.Ш.	7	7	7	-2
14	Л.П.Д.	6	8	5	0
15	Е.Г.Л.	6	7	5	-1
16	Э.Р.М	5	7	6	0
17	И.С.Л	5	8	7	-3
18	А.А.И.	7	8	6	-1
19	Г.С.И.	6	7	6	0
20	К.Т.А.	6	8	5	-5
	Средний балл	5.95	7.35	5.8	-1.4

## Результаты теста ЦСР сотрудников

№	ФИО	Цель	Средство	Результат	Ложь
1	А.И.К	1	2	-3	-5
2	В.В.П.	3	3	-5	-3
3	А.Н.П.	0	2	-7	-3
4	М.А.Л.	-1	4	-5	-2
5	Н.С.Б.	4	6	-7	-4
6	О.Г.А.	2	5	-6	-1
7	А.В.П.	3	2	-8	-3
8	С.М.П.	3	3	-6	-5
9	О.Ю.П.	2	4	-5	-3
10	Ю.А.А.	2	4	-6	-2
11	М.Д.Ш.	0	3	-5	-2
12	С.М.Д.	-2	3	-7	-3
13	В.Н.В.	2	6	-7	-3
14	И.С.С.	2	5	-6	-4
15	В.Ю.К.	3	6	-5	-1
16	Н.Е.Д.	4	6	-7	-2
17	Л.В.П.	4	7	-8	-1
18	О.Ю.М.	0	1	-6	-3
19	Т.В.П.	2	1	-5	-5
20	М.М.К.	1	2	-5	-5
	Средний балл	1.75	3.75	-5.95	-3

## Мотивация профессиональной деятельности руководителей

№	ФИО	ВМ	ВПМ	ВОМ
1	Ю.П.К.	4	4	2
2	Е.В.П.	4	4	2.5
3	Л.Е.У.	3.5	3.5	2
4	Т.П.Т.	4.5	4	2
5	Е.С.В.	4	3.5	2
6	М.А.Д.	4	3.5	2.5
7	Ж.А.М.	3.5	3.5	2
8	Е.В.С.	4	4	2.5
9	М.Н.Т.	4	3.5	1.5
10	И.В.З.	4.5	4	1
11	Т.М.П.	4	4	1.5
12	С.Ф.И.	4	4	2
13	Л.В.Ш.	3.5	4.5	2.5
14	Л.П.Д.	4	4	1
15	Е.Г.Л.	4.5	4	1
16	Э.Р.М	4	4	1.5
17	И.С.Л	4.5	4.5	1.5
18	А.А.И.	4	3.5	1
19	Г.С.И.	4	3.5	1
20	К.Т.А.	4	3.5	1.5
	Средний балл	4	3.85	1.73

## Мотивация профессиональной деятельности подчиненных

№	ФИО	ВМ	ВПМ	ВОМ
1	А.И.К	3	3.5	2.5
2	В.В.П.	3.5	4.5	2.5
3	А.Н.П.	3.5	3.5	2
4	М.А.Л.	4	4	2.5
5	Н.С.Б.	3	4	1.5
6	О.Г.А.	3	4	2.5
7	А.В.П.	3.5	3.5	1.5
8	С.М.П.	3.5	4	2
9	О.Ю.П.	3	4	1.5
10	Ю.А.А.	4	4.5	1
11	М.Д.Ш.	4	4	1
12	С.М.Д.	3	4	2.5
13	В.Н.В.	3.5	4	2
14	И.С.С.	4	4.5	1.5
15	В.Ю.К.	3.5	4	1.5
16	Н.Е.Д.	3	4.5	1.5
17	Л.В.П.	4	4	1
18	О.Ю.М.	3	4	1.5
19	Т.В.П.	3.5	3.5	1
20	М.М.К.	3	3.5	2
	Средний балл	3.4	3.8	1.75

## Приложение 5.

## Методика «Цель-Средство-Результат» (ЦСР)

## Описание методики

Данный опросник, предложенный А.А. Кармановым, рассчитан на исследование особенностей структуры деятельности. В основу его положен общенаучный базис *Цель-Средство-Результат*, отражающий основные черты любой деятельности. Согласно этой парадигме любую деятельность можно рассматривать как состоящую из трех компонент (обычно чередующихся последовательно):

- в начале любой деятельности человек, синтезируя большое количество информации, вырабатывает *Цель* деятельности, т.е. начинает представлять более или менее ясную картину желаемого будущего, то конечное состояние в которое он хочет привести ситуацию и себя;

- далее в ход вступают *средство*, т.е. тот ресурс, который человек готов истратить на достижение цели;

- итогом любой деятельности является актуализация *результата* - того итога, которого достиг человек.

Как разные люди, так и один человек в разные периоды своей жизни обладают неодинаковыми параметрами своей деятельности. Данная методика предназначена для определения личностных свойств индивида, связанных с деятельностью, за период 1-2 месяца перед проведением теста. Иными словами, по результатам опросника ЦСР нельзя судить о том, обладал или нет обследованный тем или иным качеством в более ранний период (например, за полгода до проведения теста). Опросник рекомендуется применять, начиная с подросткового возраста. Допустима групповая форма работы.

### **Опросник ЦСР**

*Инструкция.* В опроснике содержится несколько десятков утверждений, касающихся вашего характера, поведения. К опроснику приложен бланк ответов. Номер на бланке ответа соответствует номеру утверждения. Прочтите каждое утверждение и решите, верно оно или нет. Если вы решили, что данное утверждение верно, поставьте плюс на бланке ответов рядом с номером, соответствующим номеру утверждения. Если утверждение по отношению к вам неверно, поставьте минус. Если утверждение по отношению к вам бывает верно или неверно в разные периоды вашей жизни, выбирайте решение так, как это правильно в настоящее время. Если Вы затрудняетесь однозначно ответить на какой-либо вопрос, то можете не ставить никакой знак. Однако учтите, что если пропустите 5 и более утверждений, то результат будет признан недостоверным.

1. Я активный человек
2. Иногда я прихожу в сильное возбуждение
3. Бывает так, что я чем-нибудь раздражен
4. Я всегда ем то, что мне подают
5. Чтобы добиться чего-то в жизни - надо уметь ставить перед собой цели
6. Я бы сравнил себя с хорошо настроенным музыкальным инструментом
7. Я всегда делаю так, как мне говорят
8. Иногда я задумываюсь о смысле жизни
9. Не люблю, когда мне подсказывают, как надо делать
10. Я могу объяснить поступки каждого человека
11. Часто мои близкие меня не слушают, и мне приходится повторять одну фразу несколько раз, пока наконец меня не услышат
12. Часто со мной случаются странные вещи
13. Обычно я не могу однозначно сказать про кого-то, хороший он человек или нет
14. Я предпочитаю ставить перед собой цели не очень сложные, но и не очень простые
15. Со мной часто происходят вещи, которые я не могу объяснить

16. Когда остаюсь один, я много размышляю
17. Я скучаю редко
18. Мне можно доверить любую тайну
19. В любой ситуации можно найти выход
20. Вид заходящего солнца вызывает у меня вдохновение
21. Проходя мимо лежащего мяча, у меня возникает желание пнуть его
22. Когда волнуюсь, то чаще я краснею, чем бледнею
23. Хорошая музыка меня воодушевляет
24. Цели перед собой предпочитаю ставить сам
25. Вид неприятного мне человека вызывает у меня желание его побить или нанести ему какой-нибудь другой ущерб
26. Все, что мне дорого, одинаково ценно для меня
27. Когда я что-то делаю, то охотно выслушиваю любые советы
28. Удачно законченное дело вызывает у меня прилив хорошего настроения
29. Принимая решение, я взвешиваю все «за» и «против»
30. Иногда бывает, что я говорю о ком-то плохо
31. У меня характер скорее «нападающего», чем «защитника»
32. Стабильность лучше непредсказуемости

#### Бланк ответов

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.
25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.

#### Ключ для обработки результатов

1. С+	2. С+	3. Л-	4. Л+	5. Ц+	6. Ц+	7. Л+	8. Ц-
9. С+	10. Р+	11. Р+	12. Р-	13. Р-	14. Ц+	15. Р-	16. Ц-
17. Ц+	18. Л+	19. С+	20. Р-	21. С-	22. С-	23. Р-	24. Ц+
25. С+	26. Ц-	27. С-	28. Р-	29. Ц+	30. Л-	31. С+	32. Р+

Сначала подсчитываются следующие показатели:

Цсовп - количество совпадений по шкале «Цель» (например, положительный ответ на 5 утверждение считается совпадением по шкале «Цель»),

Цнесовп - количество несовпадений по шкале «Цель» (например, положительный ответ на 8 утверждение считается несовпадением по шкале «Цель»),

Ссовп - количество совпадений по шкале «Средство»,

Снесовп - количество несовпадений по шкале «Средство»,

Рсовп - количество совпадений по шкале «Результат»,

Рнесовп - количество несовпадений по шкале «Результат»,

Лсовп - количество совпадений по шкале «Ложь»,

Лнесовп - количество несовпадений по шкале «Ложь».

Путем вычитания получают окончательные баллы:

Ц=Цсовп - Цнесовп (шкала «Цель»)

С=Ссовп - Снесовп (шкала «Средство»)

Р=Рсовп - Рнесовп (шкала «Результат»)

Л=Лсовп - Лнесовп (шкала «Ложь»)

*Недостовверными* признаются результаты в случае 5 и более пропущенных утверждений, а также если Л больше 0.

*Интерпретация* результатов осуществляется в соответствии со следующей таблицей:

Цель		
от -9 до -5 баллов. Сильно фрустрированное состояние, выражающееся в невозможности ставить перед собой конструктивные цели. Мотивы деятельности бессистемны, неиерархизированы. Вместо того, чтобы ставить реальные цели деятельности, достигать весомых результатов,	от -4 до +4 баллов. Ставящиеся цели не всегда обоснованы, неустойчивы. Не все разумные действия целесообразны, иногда склонен к пустому времяпрепровождению. В случае затруднения с выбором цели легко пользуется подсказкой извне, готов принять цель извне. Чтобы подготовиться к выполнению какой-либо деятельности - всегда требуется	от +5 до +9 баллов. Оптимальный результат. Человек ставит перед собой реальные цели, настроен на достижение, мотивы целеобразования и деятельности в целом систематичны, иерархизированы. Практически все, что делает испытуемый он может объяснить с точки зрения целесообразности. Не склонен к пустому

<p>человек ограничивается постановкой либо «микроцелей», ограниченных текущей ситуацией, либо же фиксируется на постановке глобальных целей. Одним из выражений последнего является поиск так называемого «смысла жизни».</p>	<p>определенная сила воли, чтобы «собраться».</p>	<p>времяпрепровождению. Решительность связана с легкостью образования целей, немнительностью.</p>	
<p><b>Средство</b></p>			
<p><b>от -9 до -2 балла.</b> Человек испытывает хронический недостаток средств достижения поставленных целей. Типичные проявления ограниченности в выборе средств: низкий энергетический потенциал, преобладание парасимпатической составляющей вегетативной нервной системы, конформность, сильная зависимость от ситуации, от других людей (в первую очередь от их мнения), внушаемость,</p>	<p><b>от -1 до +2 баллов.</b> Испытуемый периодически встречается с трудностями в выборе средств (речь идет о психологических барьерах). Причиной такой скованности часто бывает отсутствие конструктивной, достигаемой цели. Также одним из факторов подобного поведения является комплекс причин, который можно назвать «страхом самовыражения». В установках испытуемого преобладают «энергосберегающие мотивы». Недостаточно спонтанное поведение.</p>	<p><b>от +3 до +6 баллов.</b> Оптимальный результат. Человек достаточно свободен в выборе средств, его поведение настолько спонтанно, насколько этого требует ситуация. Достаточно хороший энергетический потенциал. Сбалансированность симпатика и парасимпатика. Не агрессивен, но и не конформен. Поведение не вызывающее, но и не блокируется комплексами, мнительностью, негативизмом.</p>	<p><b>от +7 до +9 баллов.</b> Поведение излишне спонтанно. Не ищет помощи от окружающих, предпочитает ими руководить. В своих действиях испытуемый не только не обращает внимание на имеющиеся стандарты поведения, но часто действует вопреки им. Повышенная агрессивность, проявляющаяся как в открытых формах, так и скрытая.</p>

<p>обилие психологических комплексов, которые в том числе мешают использовать на 100 % внутренний потенциал.</p>			
<b>Результат</b>			
<p><b>от -9 до -5 баллов.</b> Испытуемый склонен переоценивать результат своей деятельности. Удача вызывает приступы сильного веселья, неудачи провоцируют неадекватное горе. Даже ничтожные события способны вызвать настоящее потрясение. Человек как бы находится в состоянии хронического перехода, транса. Личностный рост испытуемого непредсказуем, во многом случаен. Как правило, повышенная тревожность. Интерес к своему внутреннему миру.</p>	<p><b>от -4 до +4 баллов.</b> Оптимальный результат. Как правило, испытуемый довольно трезво оценивает результаты своей деятельности. Он не переоценивает, но и не недооценивает итоги. В оценках других людей, событий довольно беспристрастен. Личностный рост нормально динамичен.</p>	<p><b>от +5 до +9 баллов.</b> Человек склонен недооценивать результаты своей деятельности. Ригидность, излишняя критичность. В оценках поведения других людей преобладает оттенок критиканства, неодобрения. Ярким проявлением ригидности являются персеверации: многократные и навязчивые повторения. Испытуемый неоднократно повторяет одну и ту же фразу, совершает одно и то же действие. Редко испытывает сильные эмоции, даже самые эффектные результаты не вызывают яркого удовольствия или же огорчения.</p>	

Мотивация профессиональной деятельности (методика К.Замфир в модификации А.Реана)

Методика может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности, в том числе мотивации профессионально-педагогической деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации.

Напомним, что о внутреннем типе мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы дифференцируются здесь на внешние положительные и внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы

ИНСТРУКЦИЯ

«Прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их 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. Удовлетворение 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).

### ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний:

$ВМ \gg ВПМ \gg ВОМ$  и  $ВМ = ВПМ \gg ВОМ$ .

Наихудшим мотивационным комплексом является тип

$ВОМ \gg ВПМ \gg ВМ$

Между этими комплексами заключены промежуточные с точки зрения их эффективности иные мотивационные комплексы.

При интерпретации следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько сильно один тип мотивации превосходит другой по степени выраженности.

Например, нельзя два нижеприведенных мотивационных комплекса считать абсолютно одинаковыми.

	<b>ВМ</b>	<b>ВПМ</b>	<b>ВОМ</b>
1.	<b>1</b>	2	5
2.	<b>2</b>	3	4

И первый, и второй мотивационный комплекс относятся к одному и тому же неоптимальному типу

ВОМ > ВПМ > ВМ

Однако видно, что в первом случае мотивационный комплекс личности значительно негативнее, чем во втором. Во втором случае по сравнению с первым имеет место снижение показателя отрицательной мотивации и повышение показателей внешней положительной и внутренней мотивации.

Приложение 7.

### **Опросник: Типы ролей в команде по Белбину.**

#### **Исполнитель (И)**

Это член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто Исполнитель является именно тем руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Исполнитель систематически составляет планы и эффективно претворяет их в производство. Стиль Исполнителя в команде - организация работ. Он может иметь недостаток гибкости и не любит непроверенные идеи.

#### **Председатель (или Координатор) (П)**

Этот тип руководителя организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Главная личная черта характера Председателя - это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды. Стиль руководства командой Председателя - радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды. Он может не обладать особенно высоким интеллектом и творческими способностями.

#### **Формирователь (Ф)**

Это другой, более умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь присоединяется к точке зрения, что победителей не судят, и, в истинно Макиавеллиевском стиле, прибегнет к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Стиль руководства Формирователя - оспаривать, мотивировать, достигать. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.

### **Мыслитель (Генератор идей) (М)**

Это интроверты (сосредоточенный на своем внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется, в основном, более широкими вопросами, которые могут дать результат, при недостаточном внимании к деталям. Стиль Мыслителя - привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен "витать в облаках" и игнорировать детали или протокол.

### **Разведчик (Исследователь ресурсов) (Р)**

Это экстравертивный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Разведчик исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естествен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами. Разведчик обычно знает, кто может помочь решить проблемы. Стиль построения команды Исследователя ресурсов - создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

### **Оценщик (О)**

Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Стиль построения команды Оценщика - объективно анализировать и оценивать идеи и решения команды. Им может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.

**Коллективист (К)** Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Этот чрезвычайно популярный тип нередок среди высших менеджеров. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде. Стиль построения команды Коллективиста - поддерживать отношения внутри команды. Он может быть нерешителен в момент кризиса.

### **Доводчик (Завершающий работу) (Д)**

Доводчик продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Доводчик является тем, кто хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Он раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена. Стиль построения команды Доводчика - настаивать ради продвижения вперед, выдерживать сроки и завершать задачу, он неохотно выбрасывает Исполнитель - "И" ("I")

### Тест Белбина

В этом задании используется приведенный ниже вопросник Белбина. В каждом из семи разделов распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как Вы полагаете, они лучше всего подходят Вашему собственному поведению. Эти десять пунктов могут быть распределены поровну или, возможно, все приданы одному единственному ответу.

*1 Что, я полагаю, я могу внести в команду:*

(a) Я полагаю, я могу быстро увидеть новые возможности и воспользоваться ими

(b) Я могу работать хорошо с самыми разными людьми

(c) Генерирование идей является одним из моих природных качеств

(d) Моя способность состоит в том, чтобы выявлять людей, когда я обнаруживаю что-то, что может быть внесено ценного в групповую активность

(e) Моя способность следовать планам до конца имеет много общего с моей персональной (личной) эффективностью

(f) Я готов столкнуться лицом к лицу с временной непопулярностью, если это приведет к стоящим результатам в конце

(g) Обычно я умею чувствовать, что является реалистичным и возможным для работы

(h) Я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без внесения пристрастия или предвзятости

*2 Мои слабые стороны командной работы могли бы быть связаны с тем что:*

(a) Я не чувствую себя непринужденно, пока собрания не будут хорошо подготовлены и проведены в общих чертах хорошо

(b) Я склонен быть великодушным к другим, тем, кто имеет обоснованную точку зрения, которая не выставляется напоказ

(c) Я имею склонность говорить слишком много, как только группа доберется до новых идей

(d) Мой объективный взгляд делает трудным для меня вопрос присоединения к коллегам с готовностью и энтузиазмом

(e) Иногда меня видят как волевого и авторитарного, если существует необходимость, чтобы что-то было сделано

(f) Я нахожу трудным руководить с переднего плана: возможно, я слишком чуток к атмосфере в группе

(g) Я склонен увлекаться идеями, которые приходят мне в голову, и, таким образом, я теряю (плохо ориентируюсь) направление в том, что происходит

(h) Мои коллеги хотят, чтобы я излишне беспокоился о деталях и о том, что дела могут идти не так

*3 Когда я вовлечен в проект с другими людьми:*

- (a) У меня есть способность влиять на людей без давления на них
- (b) Моя обычная бдительность предотвращает ошибки и оплошности, возникающие из-за невнимательности
- (c) Я готов потребовать действий, чтобы удостовериться, что собрание не тратит попусту время и не теряет из вида основные цели

(d) Можно рассчитывать, что я внесу в качестве вклада нечто оригинальное

(e) Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах

(f) Я стремлюсь искать самое свежее в новых идеях и усовершенствованиях

(g) Я полагаю, что моя способность к здравому смыслу может помочь принять правильное решение

(h) На меня можно положиться в том, чтобы все основные работы были организованы.

4 *Характерный для меня подход к групповой работе состоит в следующем:*

(a) У меня есть интерес лучше познакомиться с коллегами

(b) Я не сопротивляюсь, если уделяется внимание точке зрения других, а моя находится в меньшинстве

(c) Обычно я умею находить линию поведения и аргументы, чтобы доказать несостоятельность неразумных предложений

(d) Я думаю, у меня есть талант заставить все работать, как только план запущен в действие

(e) У меня есть тенденция избегать очевидного и выступать с чем-то неожиданным

(f) Я постоянно совершенствую любую работу, которую я выполняю

(g) Я готов сделать полноценными контакты вне самой работы

(h) Пока я интересуюсь всеми точками зрения, я не сомневаюсь в своем решении, если только решение принято.

5 *Я получаю удовлетворение от работы, потому что:*

(a) Мне нравится анализировать ситуации и взвешивать все возможные альтернативы

(b) Мне интересно находить практические решения проблем

(c) Мне нравится чувствовать, что я способствую хорошим производственным отношениям

(d) Я могу иметь сильное влияние на решения

(e) Я умею сходить с людьми, которые могут предложить что-то новое

(f) Я умею убедить людей согласиться на необходимый образ действий

(g) Я чувствую, что мое внимание полностью сосредоточено на том виде деятельности, где я могу ставить задачу

(h) Мне нравится находить ту область, где нужно напрягать воображение

*Если бы вдруг мне поручили трудную задачу, ограничив время и предоставив в мое распоряжение незнакомых людей:*

(a) Я чувствовал бы себя подобно тому, кто удаляется в угол, чтобы придумать выход из тупика перед развитием линии поведения

(b) Я был бы готов работать с тем, кто показал самый позитивный подход

(c) Я бы нашел способ уменьшения размеров задачи путем установления - какой наилучший вклад могли бы внести различные индивидуальности

(d) Мое естественное чувство крайней необходимости помогло бы мне гарантировать, что мы не отстанем от графика

(e) Я полагаю, что я сохранил бы хладнокровие и свою способность мыслить объективно

(f) Я бы удерживал постоянство цели вопреки давлению

(g) Я был бы готов взять на себя руководство, если бы чувствовал, что группа не продвигается вперед

(h) Я бы открыл дискуссии с целью стимулирования новых мыслей и получения некоего движения.

*Работая в группах и думая об имеющихся у меня проблемах, я вижу, что:*

(a) Я склонен выказывать свою нетерпимость к тем, кто препятствует прогрессу

(b) Возможно, остальные критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и недостаточно интуитивен

(c) Мое требование обеспечить, чтобы работа была сделана должным образом, может подкрепляться поступками

(d) Я склонен становиться немного надоедливым, вполне вероятно, и полагаюсь на одного-двух членов команды, поощряющих и воспаляющих меня

(e) Я нахожу трудным начинать что-либо делать, если не ясны цели

(f) Иногда я не в состоянии объяснить и прояснить сложные вопросы, которые приходят мне в голову

(g) Я сознаю, что хочу от других того, что не умею делать сам

(h) Я не решаюсь четко изложить мои вопросы против реальной оппозиции.

Убедитесь, что вопросы в каждой серии сводятся к 10, и итог для всех семи серий равен 70.

### **Тест Белбина расшифровка**

Перед анализом результатов вопросника посмотрите, согласны ли Вы с его результатами. Белбин дал наименование каждой из личностных групп,

которые, как он нашел, связаны с необходимыми функциями, требуемыми для работы эффективной команды.

Заполните следующую таблицу и подведите итоги, чтобы представить Ваш профиль. Замете, что эта таблица анализа расшифровывает очки и не является простым сложением очков. Например, если Ваш счет в Разделе 1 был, a=1, b=4, c=2, d=0, e=1, f=2, g=0, h=0, тогда, используя дешифрующую таблицу, Ваш первый ряд будет выглядеть так:

раздел	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
1	G 0	D 0	F 2	C 2	A 1	H 0	B 4	E 1

Начальные буквы сверху соответствуют типам роли в команде, которые описаны ниже.

Раздел	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
1	<b>g</b>	<b>d</b>	<b>f</b>	<b>c</b>	<b>a</b>	<b>h</b>	<b>b</b>	<b>E</b>
2	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>e</b>	<b>g</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>F</b>	<b>h</b>
3	<b>h</b>	<b>a</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>f</b>	<b>g</b>	<b>e</b>	<b>B</b>
4	<b>d</b>	<b>h</b>	<b>b</b>	<b>e</b>	<b>g</b>	<b>c</b>	<b>a</b>	<b>F</b>
5	<b>b</b>	<b>f</b>	<b>d</b>	<b>h</b>	<b>e</b>	<b>a</b>	<b>c</b>	<b>G</b>
6	<b>f</b>	<b>c</b>	<b>g</b>	<b>a</b>	<b>h</b>	<b>e</b>	<b>b</b>	<b>D</b>
7	<b>e</b>	<b>g</b>	<b>a</b>	<b>f</b>	<b>d</b>	<b>b</b>	<b>h</b>	<b>C</b>
Итого								