**ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНА НА СТИЛЬ РУКОВОДСТВА**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. Теоретическая часть. Теоретические аспекты исследования проблемы влияния личностных особенностей руководителей высшего и среднего звена на стиль руководства.

* 1. Психологическое содержание понятия «характер»
  2. Содержание работы руководителя и эффективный стиль руководства
  3. Взаимосвязь стиля руководства и индивидуально-психологических особенностей руководителя

ВЫВОДЫ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Глава 2. Экспериментальная часть. Экспериментально-психологическое исследование влияния личностных особенностей руководителей высшего и среднего звена на стиль руководства.

* 1. Программа исследования
  2. Методы и методики исследования
  3. Организация исследования
  4. Результаты и их интерпретация

ВЫВОДЫ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

ВЫВОДЫ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Списочный состав испытуемых

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Описание методик

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Результаты исследования

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Результаты корреляционного анализа

ВВЕДЕНИЕ

Характерология – отрасль психологической науки, изучающая подструктуру личности, образуемую индивидуально-своеобразным комплексом устойчивых личностных особенностей, определяющих присущие личности типичные формы и способы достижения целей. Характер теснейшим образом связан с мировоззрением и культурой общества. Характерное для человека поведение в обществе, в котором он формируется и проявляется в конкретных жизненных ситуациях, определяет общий облик человека, его характер, его структуру и направленность.

Управление коллективом, средней или значительной величины, требует от индивида, занимающего руководящую должность, способности находить подход к каждому подчиненному, стимулируя его на выполнение поставленных задач, умения подчинять индивидуальные запросы каждого члена коллектива общим целям. «Поскольку ключевым элементом рассматриваемых систем управления являются люди, для менеджмента (как процесса) характерна высокая степень неопределенности. В менеджменте нет и не может быть жестко определенных правил и алгоритмов – каждое решение, каждый шаг управленца определяются особенностями его личности и контекстом каждой конкретной ситуации» [15].

Изучение психологии личности и характера, как яркого ее выражения, занимают видное место в трудах как отечественных, так и зарубежных исследователей (Г. Айзенк, Р. Кеттел, Г. Олпорт, К. Юнг, Э. Эриксон, Э. Кречмер, К. Леонгард, А.Ф. Лазурский, П.Б. Ганнушкин, А.Е. Личко, В.Н. Мясищев).

Стиль руководства как обязательный структурный компонент управления предприятием, был исследован А.Л. Журавлевым, Е.В. Масловым, М.К. Бункиной, Е.Г. Непомнящим, Е.Б. Моргуновым, А.Н. Дятловым, М.В. Плотниковым, Н.П. Макаркиным, Г.Я. Гольдштейном, Г.Р. Рейниным, С.В. Кинарской и другими; причем эти авторы исследовали преимущественно объективные критерии управления как деятельности в рамках организации.

Взаимосвязь между стилем руководства и индивидуально-психологическими особенностями руководителей исследовалась в разных аспектах: эмоциональная привлекательность руководителя, соотношение лидерских качеств и качеств руководителя [21, с.3-9.], ценностные ориентации, их иерархия и влияние на профессиональные задачи руководителя [43, с.20-25], влияние восприятия подчиненными индивидуально-психологических особенностей руководителя на оценку стиля руководства [10, с.83-93.], влияние руководителя на формирование корпоративной культуры [41, с.58-63.]; некоторые авторы отказываются считать стиль руководства проявлением индивидуально-психологических особенностей руководителя, а рассматривают его итог системного взаимодействия: как «интегральный эффект перераспределения управленческих функций» [45, с.121-124] или «эффективного поведения руководителя на различных этапах становления организации» [19, с.19-34].

АКТУАЛЬНОСТЬ настоящей работы определяется тем, что в литературе отсутствуют исследования влияния собственно характерологических особенностей на стиль руководства, которые оценивались бы субъективно, самими руководителями, а также отсутствуют данные сравнительного анализа особенностей руководителей высше6го и среднего звена.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ исследования заключается в возможности проведения предварительного обследования кандидатов на занятие вакансий руководителей среднего и высшего звена с целью прогноза эффективности их деятельности в предполагаемых должностях, а также – в возможности оптимизации и повышения эффективности деятельности руководителей высшего и среднего звена в уже занимаемых ими должностях, так как различные ситуации профессионального общения требуют различных подходов к их управлению.

ЦЕЛЬ: исследование влияния характерологических особенностей на стиль руководства у руководителей высшего и среднего звена.

ГИПОТЕЗА: у руководителей высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, влияние характерологических особенностей на стиль руководства будет менее значительным.

ОБЪЕКТ: зависимость стиля руководства среднего и высшего уровня от характерологических особенностей руководителей.

ПРЕДМЕТ: характерологические особенности, стиль руководства.

ЗАДАЧИ:

- подобрать и проанализировать специальную литературу, посвященную анализу проблемы характера, стиля руководства, их взаимосвязи;

- составить теоретический обзор, сделать выводы теоретического исследования;

- подобрать репрезентативные методики для экспериментально-психологического исследования влияния характерологических особенностей руководителей высшего и среднего звена на стиль руководства;

- провести экспериментально-психологическое исследование влияния характерологических особенностей руководителей высшего и среднего звена на стиль руководства;

- сделать выводы о наличии либо отсутствии влияния характерологических особенностей руководителей высшего и среднего звена на стиль руководства;

- сравнить степень влияния характерологических особенностей руководителей высшего звена и руководителей среднего звена на стиль руководства;

- сделать выводы о подтверждении либо опровержении гипотезы.

МЕТОДЫ: анализ литературы, психометрическое тестирование, методы математического анализа.

МЕТОДИКИ:

1. «Определение стиля руководства» [28, с.168]; цель: определение стиля руководства.
2. Многофакторный опросник Кеттела [1, с.368]; цель: выявление особенностей характера.
3. Направленность личности Б.Басса [29, с.560]; цель: выявление общей направленности личности.
4. Опросник УСК (уровень субъективного контроля) [28, с.109]; цель: выявление преобладания внешнего/внутреннего локуса контроля в различных областях.
5. **Опросник для изучения привлекательности труда** [39, с.448–455]; цель: выявление степени удовлетворения потребностей, реализуемых в труде.

ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ БАЗА: предприятия городского и республиканского значения (больницы, поликлиники, административные учреждения). Выборка: в исследовании приняли участие 20 человек, занимающих руководящие должности, из них 10 человек – руководители среднего звена (заведующие отделениями, заведующие лабораториями) и 10 человек – руководители высшего звена (главные врачи, заместители главных врачей по организационно-методической работе, медицинской части, административно-хозяйственной части). Списочный состав приведен в Приложении 1.

СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ: ноябрь 2005г. – февраль 2006г.

Учитывая малый объем выборки, исследование следует считать пилотажным.

Глава 1. Теоретическая часть. Теоретические аспекты исследования проблемы влияния ХАРАКТЕРОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ РУКОВОДИтелей высшего и среднего звена на стиль руководства.

* 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ «ХАРАКТЕР»

История учения о характере показывает значительное разнообразие даже в исходных позициях при определении этой важнейшей стороны личности. Слово «характер» означает «черта», «примета», «признак», «особенность». Это слово происходит от глагола «харако» - острить, царапать, чертить.

Наличие у человека характера предполагает наличие чего-то значимого для него в мире, в жизни, чего-то от чего зависят мотивы его поступков, цели его действий, задачи которые он себе ставит или на себя принимает. Характер определяется не единичным, случайным поступком, а всем образом жизни человека. Образ жизни включает определенный образ действий в единстве и взаимопроникновении с объективными условиями, в которых он осуществляется. В характер включается только те свойства, которые выражают направленность личности. Устойчивые свойства личности, которые определяют ее качественное своеобразие и составляют ее характер.

Когда речь идет о психологической характеристике *направленности*, имеют в виду роль различных психических процессов в направленности [25]. Прежде всего, направленность людей может иметь различную интеллектуальную окраску. Интеллектуальные черты характера – рассудительность, рассудочность, вдумчивость.

Рассудительность – означает, что в поступках таких людей логические доводы и соображения играют наиболее значимую роль. Рассудочность может иметь такую форму, при которой человек становится слишком холодным, недооценивающим значение эмоциональной жизни. В отличие от рассудочности такие черты характера как рассудительность, вдумчивость и благоразумие можно расценивать как положительные черты. Левитов пишет: «… человек стремится на первое поставить чисто рассудочные мотивы своего поведения. Это черты рассудочной или интеллектуальной направленности» [25, с. 149].

Направленность, названная эмоциональной, характеризуется яркой эмоциональной окраской, то есть у людей с такой направленностью возникают эмоциональные состояния при восприятии действительности или при постановке жизненных целей. Особое место в эмоциональной направленности занимает энтузиазм – состояние подъема и вдохновения. В зависимости от склонности к бодрому, жизнерадостному, или, наоборот, печальному, мрачному в направленности различают оптимистов и пессимистов.

Можно говорить и о волевой форме направленности, подчеркивая тем самым, что при постановке жизненных целей человек обнаруживает стремление к реализации своих планов и намерений и готовность бороться с препятствиями стоящими на пути к достижению цели. Такая направленность тесно связана с волевыми чертами характера.

*Волевые черты характера* – это активность, или энергия, характера, которая проявляется такими чертами, как решительность, смелость и инициативность. К волевой направленности относятся такие черты характера, как: организованность; выдержка; самоконтроль; дисциплинированность; терпеливость; настойчивость или упорство, пр.

Черты характера не изолированы, а находятся во взаимосвязи. «Соотношение различных свойств характера находит свой синтез в том единстве характера, который выражается в его силе и полноте и в основе которого лежит мировоззрение человека» [2, с. 72]. Существуют различные виды *взаимосвязи между чертами характера*, имеющие существенные значения для его структуры. Есть родственные или близкие черты, которые относятся к одной категории и обычно одна другую усиливают [25]. Между чертами характера могут быть отношения причинной связи. При сочетании черт характера у человека происходит их взаимное влияние.

*Развитие характера в онтогенезе*

Подчеркивая важность психофизиологической составляющей, Б.С. Братусь пишет: «Биологическое составляет необходимое условие, в котором разыгрывается драма психической жизни» [6, с.77]. Собственно человеческая, сложно организованная психика, может сформироваться и успешно функционировать в каждом отдельном человеке лишь при определенных биологических условиях. «Психическое всегда действует, протекает, развертывается в рамках определенных биологических (физизиологических, организмических) условий» [6, с. 75].

«Унаследование человеком здоровой физической организации является немаловажной предпосылкой для формирования характера» [25, с.337]. Человек получает по наследству целый ряд функциональных свойств нервной системы, хотя наследуются только анатомо-физиологические предпосылки для психического развития, но не готовые психические процессы и черты.

Характер как одна из самых важнейших сторон личности – это и общественно-историческая категория. Поэтому, говоря о формировании характера всегда надо иметь в виду воздействие социальных условий, то есть общественных и трудовых отношений, культуры и быта – всего, что составляет общественный строй, предъявляющий определенные требования к человеку и его деятельности. Взаимодействие человека с этими обстоятельствами составляет ту или иную социальную ситуацию развития личности и его характера. «Человек становится субъектом отношений по мере того, как он развивается во множестве жизненных ситуаций в качестве объекта отношений со стороны других людей, взрослых и сверстников, коллектива и руководителей, людей находящихся в различных социальных позициях и играющих разные роли в истории его развития» [3, с.262].

Существует определенная объективная последовательность в процессе характерообразования. Раньше всего возникают отношения личности к другим людям, - они превращаются в наиболее общие и первичные черты характера которые были названы Ананьевым «коммуникативные». Эти черты характера в свою очередь, становятся внутренним основанием для других характерологических свойств (интеллектуальных, волевых, эмоционально-мотивационных), возникающих в процессе развития видов деятельности из разнообразных отношений к жизненным обстоятельствам и событиям. «Переход взаимоотношений, преобразование интериндивидуальных связей, функционирующих в определенных обстоятельствах жизни в интраиндивидуальные связи является обязательным условием образования структуры личности и ее характера [3, с.262]. Наиболее поздним является образование отношений формирующегося человека к самому себе. Лишь пройдя через многие объекты отношений, сознание становится объектом самосознания, и отношение к себе превращается в свойство характера, которое Б.Г. Ананьев называет рефлексивным.

*Соотношение понятий «характер» и «личность»*

Статус и социальные функции – роли, мотивация поведения и ценностные ориентации, структура и динамика отношений – все это характеристики личности, определяющие ее мировоззрение, жизненную направленность, общественное поведение, основные тенденции развития. Совокупность таких свойств и составляет характер, как систему свойств личности, ее субъективных отношений к обществу, другим людям, деятельности, самой себе, постоянно реализующихся в общественном поведении, закрепленных в образе жизни. «Переход отношений в черты характера – одна из основных закономерностей характерообразования» [3, с.261].

Впервые эта закономерность была обнаружена А.Ф. Лазурским [23], для которого отношение личности и генезис характерообразования оказались категориями одного порядка. В его программе исследований, проведенных с целью классификации личностей, были выделены пятнадцать групп отношений личности к различным явлениям природы, общества, ценности, к себе, ко всему, что составляет объекты этих отношений. Личность в этом смысле есть субъект отношений.

Вслед за А.Ф. Лазурским В.Н. Мясищев [34, c.48-53] и его ученики развивали эту концепцию взаимосвязи и многообразия отношений, образующих личность. «Структурной интеграцией отношений, согласно этой концепции, является характер личности» [3, с. 262].

При разработке представлений об индивидуальном характере общепсихологическая теория личности, клинические и художественные описания характеров должны двигаться навстречу друг к другу. При рассмотрении характера как инструментального проявления личности под характером понимается фиксированная форма выражения смыслового опыта, актуализирующаяся, в присущем данной личности индивидуальном стиле действования, посредством которого достигаются те или иные ее мотивы. Такое понимание характера основывалось в первую очередь на представлениях о характере Л.С. Выготского [9], С.Л. Рубинштейна [42] и Д.Н. Узнадзе [46], с точки зрения всех этих ученых, разрабатывавших динамический подход к изучению характера, единицами анализа характера являются динамические тенденции личности, фиксированные обобщенные установки личности.

* 1. СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ И ЭФФЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

*Содержание работы руководителя*

Всю работу по управлению можно разделить на две части: управление деятельностью фирмы и управление людьми (персоналом).

Руководитель должен иметь: широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования; чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы; творческий подход и умение мотивировать себя и персонал; желание и способность сотрудничать; понимание результатов, умение планировать и выполнять планы; способность идти на риск; способность принимать решения; готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.

В повседневной работе руководитель должен постоянно (а не случайно) получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить деятельность подразделения независимо от себя (например, подготовив заместителя), гордиться собою и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты и т. д. [36].

Менеджмент (management) – это: процесс управляющего взаимодействия, отношения управления; люди, управляющие организацией; управленческие должности; наука управления, область знания, опыт управления людьми и организациями; искусство управления, совокупность личностных качеств и компетенций [16].

*Характеристика понятия стиль руководства*

Впервые термин «стиль руководства» был введен К.Левиным в 30-е г.г. XX века, который выделил три «классических» стиля руководства: авторитарный, демократический, ней­тральный (или анархи­ческий). Названия отра­жали характер приня­тия решений в социаль­ной группе. Позднее предпринимались по­пытки терминологичес­ких изменений, и те же самые стили нередко обозначаются теперь как директивный, кол­легиальный и либераль­ный.

Для директивного стиля характерно жесткое единонача­лие, а также слабый интерес к ра­ботнику как к личности. При кол­легиальном – руководитель стре­мится к выработке коллективных решений, демонстрируя при этом интерес к неформальному, человеческому аспекту отношений. Либеральный означает полную устраненность руководителя от дел коллектива.

Табл.1



Однако нередки случаи, ког­да форма и содержание действий руководителя далеко не совпада­ют между собой. Например, авто­ритарный по сути своей руково­дитель внешне ведет себя доста­точно демократично. Это неред­ко достигается за счет отработ­ки весьма совершенной техники общения, например, посред­ством демонстрации внешнего расположения к людям, повы­шенного интереса к ним, под­черкнутой вежливости. Само по себе это можно было бы только приветствовать, если бы за внешней благожелательностью не скрывались сугубо прагмати­ческие цели. Такой руководитель с удовольствием вас выслушает, попросит внести предложения по обсуждаемому вопросу, по­благодарит за участие в дискус­сии, но решение в действитель­ности им давно уже принято, и вы узнаете о нем слишком по­здно.

Возможен и обратный вариант: вполне демократичный по внутреннему своему содержа­нию руководитель внешне выгля­дит этаким автократом. Он недо­статочно воспитан, не приобрел соответствующих манер. У него отсутствует то, что мы называем культурой общения. Во-вторых, стиль руководства за­висит от многих переменных: спе­цифики ситуации, своеобразия решаемых задач, квалификации и сработанности членов коллекти­ва, их личностных особенностей и т.д. Совершенно очевидно, на­пример, что ситуации, характери­зующиеся экстремальностью ус­ловий, потребуют даже от очень демократичного руководителя жесткости в управлении коллек­тивом [33, с.15-18].

Стиль руководства – это «способ делового общения руководителя с подчиненными, характер отношений между ними в процессе исполнения служебных обязанностей, определяемый форматом распорядительного воздействия и мерой жесткости проявления единоличной воли руководителя. Стили руководства подразделяются на авторитарный, демократичный и попустительский» [40, с.479].

Стиль управления - это типичная манера и способ поведения менеджера [11].

Стили могут классифицироваться по разным критериям:

А. Критерий участия исполнителей в управлении.

Наиболее четко здесь различают три стиля: авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает - сотрудники исполняют), сопричастный сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений), автономный (менеджер играет сдерживающую роль - сотрудники решают сами, обычно большинством).

Авторитарный стиль управления имеет разновидности: диктаторский стиль (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций), автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти), бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы), патриархальный (менеджер имеет авторитет «главы семьи», сотрудники неограниченно ему доверяют), благосклонный (менеджер использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями).

Сопричастный стиль тоже имеет варианты: коммуникационный стиль (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако, в конце концов, должны следовать указаниям менеджера), консультативный стиль управления (то же самое, но решения принимаются совместно совещательно), совместное решение (менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, менеджер сохраняет право вето).

Б. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:

- управление через инновацию (разработка инновации - как руководящее задание).

- управление с помощью задания цели: на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем. Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат. Недостатки: жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль.

- управление через согласование цели: смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников, то есть сотрудники принимают участие в установлении целей. Преимущества: согласование целей - лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность. Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля.

- управление через правила решения.

- управление через мотивацию.

- управление через координацию.

- управление только в исключительных случаях (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач. Вмешательство происходит в исключительных случаях - особо критические ситуации, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

В. Критерий ориентации на сотрудников или на выполнение задач [11].

Стили руководства реализуются посредством использования методов управления, среди которых выделяют: экономические (система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов – материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена); оганизационно-распорядительные методы управления (методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении – организационное проектирование, регламентирование, нормирование; конкретные лица не указываются); распорядительные методы (приказ, распоряжение, инструктаж; указываются конкретные исполнители и сроки выполнения); социально-психологические методы управления (моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе) [36].

Были выделены описательные (дескриптивные) и нормативные (прескриптивные) модели процесса управления [16].

Первая универсальная системная модель управления была предложена Н. Винером в 1948г. Его «кибернетический контур» включает в себя управляющий блок, управляемый блок, управляющую связь и обратную связь. Кроме того, следует отметить обязательное наличие шести факторов: цели (или целей) управления; потенциальной возможности её достижения; модели объекта в распоряжении субъекта; действенности управляющей связи; реакции объекта; обратной связи (информирующей об изменении состояния объекта) [7].

По аналогии с неуправленческими видами деятельности предпринимались попытки выделить в процессе менеджмента определенные функции - концептуальные элементы в содержании работы руководителя. Результатом явилась функциональная модель управления, перекликающаяся с определенными А. Файолем в 1916г. административными операциями (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль). Данная модель представляет процесс управления в виде замкнутого цикла: планирование - организация - мотивация (лидерство) – контроль [31].

Функциональная модель представляет собой скорее абстракцию; как показали исследования Г.Минцберга, работа менеджера в значительной мере неструктурированна, дискретна и спонтанна. Г.Минцберг выявил четыре общепринятых заблуждения (мифа) относительно содержания управленческого труда: работа менеджера состоит в систематическом и сознательном планировании; у хорошего менеджера нет никаких текущих обязанностей; для старших менеджеров требуется уже обработанная информация; управление – это профессия и наука (или вскоре станет таковой) [32].

Однако содержание работы менеджеров различается в зависимости от их положения в организационной иерархии, стадии жизненного цикла и степени централизации компании. Уровневая модель управления описывает эти различия с позиции баланса компетенций руководителя (профессиональной, социальной и методологической). В модели выделяется три уровня: институциональный, управленческий и технический, и, соответственно, менеджеры высшего звена (top-managers, leaders) - стратеги и идеологи организации, менеджеры среднего звена (middle-managers, managers) - руководители, управляющие трудом других менеджеров, и супервайзеры - менеджеры низового звена (bottom-line managers, supervisors), руководящие непосредственно исполнителями [7].

Сущность труда менеджеров описывают ролевые модели управления Г. Минцберга и Т. Базарова. Модели представляют деятельность менеджеров в виде ряда социальных ролей и их контекстов [5].

Г. Минцберг выделяет десять функционально-ситуативных ролей, в которых (в разной мере) выступают различные менеджеры: межличностные роли (глава организации, лидер, связующее звено), информационные роли (приемник информации, распространитель информации, представитель), роли, связанные с принятием решений (предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры) [32].

Т.Ю. Базаров различает четыре роли на основе четырех основных категорий системного менеджмента: процессы деятельности, организационные структуры, ресурсы, способы деятельности [5]: управленец, организатор, администратор, руководитель.

Кроме этого, Е. Емельянов и С. Поварницына рассматривают роль менеджера в контексте модели этапов развития ролей бизнесмена, выделяя с позиции анализа психологии субъекта управления следующую цепочку: предприниматель (организация предприятия) – менеджер (управление предприятием) – инвестор (оценивание перспективности вложений) – лидер (инновации) [17].

Первые попытки выявить истоки эффективности руководства, систематизировать накопленный опыт в сфере управления и обобщить его в виде научных принципов были предприняты американским инженером Ф.У. Тейлором [44]. Тейлор сформулировал четыре важнейших фактора, влияющих на успешность деятельности менеджера, составляющих, по его мнению, «сущность научной организации управления»: выявление научных основ организации конкретного трудового процесса; тщательный отбор и последующая тренировка сотрудников и увольнение всех тех из них, которые отказываются или обнаруживают свою неспособность применять наилучшие методы; взаимное сближение высококлассного специалиста и науки о его работе путем постоянной помощи и внимания, оказываемых ему администрацией предприятия; равномерное распределение работы и ответственности между рабочими и администрацией [44].

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам: по разработке продукции, организации, управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе) [11].

* 1. взаимосвязь стиля руководства и индивидуально-психологических особенностей руководителей

Главное качество руководителя — способность к управлению – связано с тем, что без него, как говорил Конфуций в Древнем Китае, любая деятельность не просто неуспешна и опасна, но и просто-напросто ведет к всеобщему краху: «Одни работают руками, а другие – головой. Те, кто работает руками, кормит тех, кто работает головой. Но, прогнав тех, кто работает головой, те, кто работает руками, перережут друг друга». Зная о таких последствиях, ничего подобного ответственный правитель не допустит [41, с.58-63].

С древнейших времен и до наших дней в трудах, посвященных искусству успешного управления хозяйством, предприимчивому и эффективному руководству, преследующему цель оптимизации прибыли, всегда выделялись одни и те же качества. Так, Каутилья «Артхашастра», Ли Гоу «План обогащения государства», Н. Макиавелли «Государь», «Рассуждения о 1-й декаде Тита Ливия», Сильвестр «Домострой», М. Вебер, Г. Минцберг, Э. Мэйо, А. Файоль, П. Дракер и др. отмечают следующие качества удачливого руководителя организации (не важно - коммерческой или государственной): он должен обладать способностями: к организации и координации, контролю, мотивации, информационному мониторингу, кадровой политике, представительству. Но самое главное, человек, способный к эффективному предпринимательству, должен обладать глубочайшим осознанием меры личной ответственности за дело, организацию, за успех, особенно – за вверенных ему в подчинение и доверившихся ему людей [41, с.58-63.].

В современном менеджменте также много внимания уделяется личности руководителя – профессионально значимым качествам, навыкам и компетенциям «человека управляющего». В списке наиболее важных выделяют следующие: стратегическое мышление; организация; организованность; коммуникация; развитие подчиненных; внешние контакты; навыки общения; управление конфликтами; проявление и поощрение внимания к качеству работы; достижение поставленных целей; управление переменами [16].

Современный руководитель должен обладать рядом базовых компетенций: ориентированность на изменения; эффективное взаимодействие и сотрудничество; ориентированность на потребности клиентов; ориентированность на результат [16].

В проблеме руководства принято выделять два аспекта: руководство (администрирование) и лидерство. Данные понятия различают следующим образом: руководство понимается как фактор официальной структуры, обеспечивающий социальную организацию и управление деятельностью группы; лидерство — как процесс социально-психологической самоорганизации и самоуправления в группе, как фактор упорядочивания системы неформальных отношений [8]. Считается, что для эффективного управления руководитель должен быть лидером. Однако в ряде работ показано, что даже признанный лидер может быть неэффективным руководителем [22].

Применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства). Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать: личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования); зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планово или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков); организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля); условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры) [11].

Руководитель может по-разному проявлять свою индивидуальность в каждом из компонентов управленческой деятельности. Его цели, мотивы, сам смысл деятельности могут быть весьма различны и по-разному соотноситься с целями организации.

Система жизненных ценностей руководителя является одним из ключевых факторов, определяющих стиль управленческой деятельности, характер задач и целей, которые он ставит перед собой. При этом динамика ценностей в изменяющихся социально-экономических условиях обусловлена как самим изменением этих условий, так и особенностями личности руководителя, его возрастом, опытом профессиональной управленческой деятельности, социальной ситуацией развития, семейным положением, количеством детей в семье, образованием, стилем руководства. При этом существует сложная зависимость между системой жизненных ценностей руководителя и его стилем руководства.

В формировании ценностей существенными закономерностями выступают как индивидуально-психологические, так и личностно-профессиональные особенности руководителей: половые и возрастные характеристики, индивидуальные особенности карьеры, сфера профессиональной деятельности и, наконец, социальная ситуация, в которой он живет и работает. Влияние ценностей различно, в большинстве случаев оно носит опосредованный характер и на операционально-функциональном уровне значительно меньше, чем, например, на мотивационном, поскольку именно мотивы, смыслы, стиль управленческой деятельности подвержены наибольшему влиянию.

Формирование ценностей человека начинается задолго до того, как он получает какой-либо опыт руководящей деятельности. Существенное влияние на формирование жизненных ценностей, установок и ориентаций будущего руководителя оказывает социальная ситуация, в которой происходило его развитие. В семьях эффективных руководителей основными жизненными ценностями выступали, прежде всего, познание, развитие собственной личности, работа и, в целом, преобладали бытийные ценности. А вот в семьях руководителей, не отличающихся высокой эффективностью, преобладали ценности общения, материального благополучия, власти и обладания.

Значительное влияние на формирование и изменение жизненных ценностей руководителя оказывают особенности социально-экономической ситуации, в которой осуществляется управление, такие, как, например, сфера деятельности, форма собственности руководимого учреждения, конкретные особенности корпоративной культуры организации. Наиболее значимыми во все годы для руководителей различных возрастных категорий остаются (их значимость даже возрастает) терминальные ценности (альтруизм, развитие своей личности, семья, дети). Значимость различных ценностей в различные возрастные периоды неодинакова. Так, наиболее значимыми для двух третей молодых руководителей (возрастная группа до 35 лет) выступают «развитие личности», «возможность творческой работы», «семья» и «дети». Кроме того, они отмечают важность таких ценностей, как «активная деятельная жизнь», «наличие хороших и верных друзей», «уверенность в себе». Наименее значимыми для молодых руководителей являются - «общественное признание», «познание», «красота природы и искусство».

Между системой жизненных ценностей и целым рядом психолого-акмеологических характеристик руководителей (возрастом, полом, уровнем образования, особенностями социальной ситуации развития, особенностями семьи) существуют значимые взаимосвязи. Наиболее эффективными руководителями, по результатам исследования, выступают мужчины возрастной группы до 50 лет или женщины после 50 лет. В той и другой группах на первом месте находятся инструментальные ценности, и наибольший выбор приходится на ценность «работа». Существенную роль играет и такая акмеологическая характеристика, как «количество детей в семье руководителя». При наличии двух и более детей эффективность деятельности оказывается существенно выше, поскольку руководитель в значительно большей степени ориентирован на инструментальные жизненные ценности. Это особенно характерно в ситуации, когда у руководителя имеются две дочери [43, с.20-25].

Согласно исследованиям Р.Б. Гительхамера и Субботина Ю.П., личность руководителя и, как следствие, особенности стиля руководства, оцениваются подчиненными в зависимости от таких существенных детерминант субъективного восприятия, как социально-демографические характеристики руководителей (возраст, пол, стаж совместной работы с руководителем), менее значимыми являются такие характеристики, как образование и квалификация. При этом коллектив является социально-перцептивной группой, в которой индивидуальные решения корректируются в соответствии с групповыми установками и установками восприятия наиболее референтных челнов трудового коллектива [10, с.83-93]. Основанием для построения модели исследования послужило мнение П.К. Анохина о том, что «принятие решения опосредовано очень сложным процессом «примерки» жизненного опыта к данной ситуации», и далее – «на стадии восприятия и оценивания расцениваются, сопоставляются опыт, мотивация и обстановка — и все это предопределяет конкретное решение» [4, с.17]. Отдельные объективно заданные свойства руководителя могут быть искажены в восприятии группой в целом и отдельными подгруппами. Ориентировочное ожидание оценки, в свою очередь, позволит руководителю эффективнее адаптироваться к группе и использовать оптимальный стиль руководства. Было проведено ранжирование наиболее привлекательных индивидуально-психологических особенностей руководителя: справедливость, техническая грамотность, стремление к повышению своего профессионального уровня, защита интересов коллектива, дисциплинированность, умение привлечь людей, юмор, подтянутость, рассудительность, оперативность, опрятность, требовательность, гуманность, культурность, оптимизм, настойчивость, доброта, порядочность, деловитость, уравновешенность, скромность, чувство ответственности за работу коллектива, стремление к росту по службе. Причем, первые шесть рангов, как оказалось, на 82% определяют результат восприятия личности руководителя и стиля руководства подчиненными [10, с.83-93].

По мнению А.В. Решетникова, В.И. Шамшурина, Н.Г. Шамшуриной, истинные лидеры, даже самые различные по материальным условиям жизни, социокультурным предпосылкам, принадлежат, тем не менее, к единому нравственно-мировоззренческому генотипу личностей. Суть этого генотипа – суровая моральная дисциплина; основные категории – правдивость, честь, самоуважение и заинтересованное отношение к судьбе своего народа и родине. Методы – изучение всего лучшего в мировой практике, органическое усвоение и приспособление к условиям своей страны и последующее усовершенствование [41, с.58-63]. Удачливый предприниматель любого ранга, уровня и профиля деятельности (политика, бизнес, т.д.): не создает бюрократию для управления бюрократией, расходы на содержание администрации не должны превышать доходы организации; не занимается бесперспективной управленческой деятельностью и не ограничивает творческую активность; защищает каждого сотрудника от злоупотреблений и некомпетентного вмешательства подчиненного ему среднего и нижнего уровней руководства, к примеру, фирмы; контролирует не людей и оборудование, а то, как заботятся о людях и осуществляют ремонт оборудования ответственные за это в его организации должностные лица; корректирует и адаптирует под структуру организации ее стратегию и, наоборот, согласует последнюю с возможностями и ресурсами организации (интеллектуальными, технологическими, сырьевыми, кадровыми и т.д.); готов разделять не только доходы, но и расходы организации, что, особенно в кризисные периоды, повышает доверие к руководству, консолидирует организацию перед лицом внешних и внутренних угроз и делает бизнес успешным; сосредоточивает акцент на реальной, а не виртуальной экономике; постоянно ищет сильные мотивации для идейной и материальной заинтересованности персонала организации всех уровней — и руководителей и исполнителей – в постоянном оживлении и развитии деятельности своей организации; постоянно повышает качество работы сотрудников и ориентирует ее на потребителя [41, с.58-63].

В.А. Толочек [45, с.121-124] было сделано предположение, что структуру управленческой системы должны определять иерархия руководящих ступеней и основные (прежде всего функциональные) связи между реальными субъектами, занимающими подобные должности. Речь может идти о совокупности неформальных межличностных отношений, социальных норм, типичных «джентльменских соглашениях», предопределенных социальной средой, конкретной ситуацией и индивидуальными особенностями человека.

Автор считает, что в качестве модели управленческой структуры следует брать триаду: вышестоящий руководитель – руководитель – нижестоящий руководитель (ВР – Р – HP). В этом случае руководитель предстает в конкретном контакте или структуре, т.е. с учетом особенностей поведения ВР и HP. В качестве единицы анализа выступает не изолированный индивид, а управленческая триада. При этом, управленческая триада как единица анализа более универсальна, чем традиционная диада «руководитель—подчиненный». Она позволяет отслеживать «тонкую структуру» отношений макро- и микросреды и проводить оценку профессиональных качеств руководителей. А также, триада может быть использована также для конкретизации стилей руководства, при этом стиль руководителя должен рассматриваться как интегральный эффект перераспределения функций управления в триаде [45, с.121-124].

В 60е гг. XX в. в управленческой теории сложилась концепция жизненных циклов организации. Модели жизненного цикла позволяют проследить возникновение организации и ее развитие, в том числе процесс перехода от частной к корпоративной форме собственности [19, с.19-34]. Л. Грейнер анализирует следующие факторы как важнейшие для развития организации: возраст организации; размер организации; этапы эволюции; этапы революции; темпы роста отрасли [14, с.76–92]. Развитие организации проходит через пять эволюционных этапов, которые сменяют друг друга вследствие возникновения специфических кризисов, приводящих к революционным преобразованиям в организации, при этом развитие организации фактически отождествляется с ее ростом. Характеризуя соответствующие этапы жизни организации, Л. Грейнер рассматривает почти исключительно вопросы управления (или «управленческие практики»).

Табл.2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип практики | Стадия 1 | Стадия 2 | Стадия 3 | Стадия 4 | Стадия 5 |
| Приоритет менеджмента | Производить и продавать | Эффектив-ность операций | Расширение  рынка | Консолидация  организации | Решение  проблем  и инновации |
| Организационная структура | Неформальная | Централизо-  ванная  и функцио-  нальная | Децентрализо  ванная  и построенная  по географиче-  скому признаку | Линейно-  штабная  и продуктовые  группы | Матрица  команд |
| Стиль высшего руководства | Индивидуалистический и предпринима-тельский | Директивный | Делегирую-щий | Сторожевой  пес | Партисипатив-  ный |
| Система контроля | Рыночные результаты | Стандарты  и центры  затрат | Отчеты  и центры  прибыли | Планы  и центры  инвестиций | Постановка  общих  целей |
| Акцент в вознаграждении менеджмента | Участие в собственности | Оклады  и их увеличение  за заслуги | Индивидуаль-  ные бонусы | Участие  в прибылях  и опционы  по акциям | Командные  бонусы |

ВЫВОДЫ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

По результатам теоретического исследования можно сделать следующие выводы:

1. Наличие у человека характера предполагает наличие чего-то значимого для него в мире, в жизни, чего-то от чего зависят мотивы его поступков, цели его действий, задачи которые он себе ставит или на себя принимает, что определяется не единичным, случайным поступком, а всем образом жизни человека. Образ жизни включает определенный образ действий в единстве и взаимопроникновении с объективными условиями, в которых он осуществляется. В характер включается только те свойства, которые выражают направленность личности. Устойчивые свойства личности, которые определяют ее качественное своеобразие и составляют ее характер. Выделяют интеллектуальную, эмоциональную, волевую формы направленности. В качестве важнейших черт характера выделяют специфические категории отношений: к другим людям, к труду, к обществу, к себе. Черты характера не изолированы, а находятся во взаимосвязи. Характер формируется в онтогенезе, под влиянием микросоциальной среды (семьи) и сложившихся общественно-исторических условий. Единицами анализа характера являются динамические тенденции личности, фиксированные обобщенные установки личности.

2. Содержанием работы руководителя является управление деятельностью предприятия и управление персоналом. Стиль руководства определяется как способ делового общения руководителя с подчиненными, характер отношений между ними в процессе исполнения служебных обязанностей, определяемый форматом распорядительного воздействия и мерой жесткости проявления единоличной воли руководителя. Впервые данный термин был введен К.Левиным, им же описаны авторитарный, демократический, ней­тральный (или анархи­ческий) стили. Стили могут классифицироваться по разным критериям: по критерию участия исполнителей в управлении, по преимущественному критерию функций управления, по критерию ориентации на сотрудников или на выполнение задач. Стили руководства реализуются посредством использования методов управления: экономические, оганизационно-распорядительные, распорядительные, социально-психологические. Были выделены описательные (дескриптивные) и нормативные (прескриптивные) модели процесса управления. Сущность труда руководителей описывают ролевые модели управления, которые представляют деятельность менеджеров в виде ряда социальных ролей и их контекстов. Успех и эффективность используемого стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки, а также по степени удовлетворенности трудом.

3. В современном менеджменте также много внимания уделяется личности руководителя – профессионально значимым качествам, навыкам и компетенциям. Были поведены множественные исследования влияния индивидуально-психологических особенностей руководителя на стиль руководства, среди которых: социально-демографические характеристики, личностные особенности, ценностные ориентации, особенности отношения с подчиненными, особенности отношения с вышестоящими и нижестоящими руководителями, этап развития организации, т.д. В проблеме руководства принято выделять два аспекта: руководство (администрирование) и лидерство. Применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства). Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать: личные качества, зависимость от предстоящих задач, организационные условия, условия окружающей среды. При этом руководитель может по-разному проявлять свою индивидуальность в каждом из компонентов управленческой деятельности, а его цели, мотивы, сам смысл деятельности могут быть весьма различны и по-разному соотноситься с целями организации.

Глава 2. Экспериментальная часть. Экспериментально – психологическое исследование влияния характерологических особенностей руководителей высшего и среднего звена на стиль руководства.

* 1. Программа исследования

По результатам теоретического исследования была выдвинута гипотеза (у руководителей высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, влияние характерологических особенностей на стиль руководства будет менее значительным), для эмпирической проверки которой нами было проведено экспериментально-психологическое исследование. Целью экспериментально-психологического исследования явилось изучение влияния характерологических особенностей на стиль руководства у руководителей высшего и среднего звена. Объектом выступила зависимость стиля руководства среднего и высшего уровня от характерологических особенностей руководителей; предметом – характерологические особенности (особенности характера, направленность личности, уровень субъективного контроля, удовлетворенность трудом), стиль руководства.

ЗАДАЧИ экспериментально-психологического исследования:

- подобрать репрезентативные методики для экспериментально-психологического исследования влияния характерологических особенностей руководителей высшего и среднего звена на стиль руководства;

- провести экспериментально-психологическое исследование влияния характерологических особенностей руководителей высшего и среднего звена на стиль руководства:

- выявить особенности характера у руководителей высшего и

среднего звена;

- выявить особенности направленности личности у руководителей высшего и среднего звена;

- выявить особенности уровня субъективного контроля у руководителей высшего и среднего звена;

- выявить особенности удовлетворенности трудом у руководителей высшего и среднего звена;

- выявить особенности стиля руководства у руководителей высшего и среднего звена;

- сравнить особенности характера, направленности личности,

уровня субъективного контроля и удовлетворенности трудом у руководителей высшего и среднего звена;

- сделать выводы о наличии либо отсутствии влияния характерологических особенностей руководителей высшего и среднего звена на стиль руководства;

- сравнить степень влияния характерологических особенностей руководителей высшего звена и руководителей среднего звена на стиль руководства;

- сделать выводы о подтверждении либо опровержении гипотезы.

* 1. Методы и методики исследования

МЕТОДЫ: анализ литературы, психометрическое тестирование, методы математического анализа.

МЕТОДИКИ:

1. «Определение стиля руководства» [28, с.168]; цель: определение стиля руководства.
2. Многофакторный опросник Кеттела [1, с.368]; цель: выявление особенностей характера.
3. Направленность личности Б.Басса [29]; цель: выявление общей направленности личности.
4. Опросник УСК (уровень субъективного контроля) [28, с.109]; цель: выявление преобладания внешнего/внутреннего локуса контроля в различных областях.
5. **Опросник для изучения привлекательности труда** [39, с.448–455]; цель: выявление степени удовлетворения потребностей, реализуемых в труде.

ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ БАЗА: предприятия городского и республиканского значения (больницы, поликлиники, административные учреждения).

СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ: ноябрь 2005г. – февраль 2006г.

* 1. Организация исследования

Исследование проводилось индивидуально, анонимно, по стандартным текстам и инструкциям (смотри Приложение 2), обработка проводилась в соответствии с правилами.

* 1. Результаты и их интерпретация

На *первом этапе* исследования мы провели сравнительный анализ результатов исследования характерологических особенностей у руководителей высшего и среднего звена.

Вначале мы провели исследование особенностей характера по методике 16 PF (многофакторный опросник Р.Кеттела), полученные данные представлены в Приложении 3, Таблица 1. По итогам обработки получены данные, представленные в таблице №1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| руководители | факторы | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MD | A | B | C | E | F | G | H | I | L | M | N | O | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| среднего звена | 7,6 | 6,5 | 2,6 | 3,1 | 6,7 | 4,7 | 5,8 | 4,4 | 4,4 | 6,9 | 5,8 | 6,8 | 7,0 | 3,8 | 6,8 | 7,0 | 5,0 |
| высшего звена | 7,4 | 6,5 | 2,8 | 4,8 | 5,9 | 4,2 | 6,6 | 5,3 | 4,9 | 5,6 | 5,4 | 6,4 | 5,7 | 4,5 | 4,4 | 7,1 | 4,4 |

Результаты исследования особенностей характера по методике 16 PF (многофакторный опросник Р. Кеттела) у руководителей высшего и среднего звена. Как видно из представленной таблицы, у руководителей среднего звена среднее значение фактора А составляет 6,5 балла, так же, как и руководителей высшего звена.

Это означает, что руководители среднего и высшего звена в равной степени проявляют открытость (готовность к сотрудничеству, приветливость, уживчивость, внимательность к людям, естественность в обращении).

У руководителей среднего звена среднее значение фактора В составляет 2,6 балла, у руководителей высшего звена – 2,8 балла, разница составляет 0,2 балла, является незначительной (меньше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители среднего и высшего звена в равной степени проявляют развитое мышление (сообразительность, умение анализировать ситуации, способность к осмысленным заключениям, интеллектуальность, культурность).

У руководителей среднего звена среднее значение фактора С составляет 3,1 балла, у руководителей высшего звена – 4,8 балла, разница составляет 1,7 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют эмоциональную стабильность (спокойствие, уверенность, постоянство в чувствах, отсутствие страха перед сложными ситуациями, эмоциональная устойчивость).

У руководителей среднего звена среднее значение фактора Е составляет 6,7 балла, у руководителей высшего звена – 5,9 балла, разница составляет 0,8 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в меньшей степени проявляют независимость (самоуверенность, неуступчивость, оригинальность, неподатливость).

У руководителей среднего звена среднее значение фактора F составляет 4,7 балла, у руководителей высшего звена – 4,2 балла, разница составляет 0,5 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в меньшей степени проявляют беспечность (беззаботность, импульсивность, разговорчивость, готовность к проявлению чувств).

У руководителей среднего звена среднее значение фактора G составляет 5,8 балла, у руководителей высшего звена – 6,6 балла, разница составляет 0,8 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют сознательность (выдержанность, решительность, обязательность, ответственность, готовность к действию, основательность, упорство в достижении цели, стремление к социальной нормативности своих поступков).

У руководителей среднего звена среднее значение фактора Н составляет 4,4 балла, у руководителей высшего звена – 5,3 балла, разница составляет 0,9 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют смелость (легкость в знакомствах с людьми, реактивность, бодрость).

У руководителей среднего звена среднее значение фактора I составляет 4,4 балла, у руководителей высшего звена – 4,9 балла, разница составляет 0,5 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в меньшей степени проявляют твердость (реалистичность, склонность принимать на себя ответственность, жесткость, склонность действовать по практическим соображениям, самостоятельность, иногда циничность, нечувствительность к своему физическому состоянию, скептицизм, самоуверенность).

У руководителей среднего звена среднее значение фактора L составляет 6,9 балла, у руководителей высшего звена – 5,6 балла, разница составляет 0,7 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в меньшей степени проявляют подозрительность (замкнутость, задумчивость, твердость, раздражительность, излишнее самомнение, направленность на «себя»).

У руководителей среднего звена среднее значение фактора М составляет 5,8 балла, у руководителей высшего звена – 5,4 балла, разница составляет 0,4 балла, является незначительной (меньше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени проявляют богемность (увлеченность искусством, поисками смысла жизни, эстетикой).

У руководителей среднего звена среднее значение фактора N составляет 6,8 балла, у руководителей высшего звена – 6,4 балла, разница составляет 0,4 балла, является незначительной (меньше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени проявляют утонченность (склонность к самоанализу, к анализу других, изысканность, светскость).

У руководителей среднего звена среднее значение фактора О составляет 7,0 балла, у руководителей высшего звена – 5,7 балла, разница составляет 1,3 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в меньшей степени проявляют склонность к чувству вины (боязливость, неуверенность, тревожность, озабоченность, депрессивность, чуткость, легкость возникновения растерянности, повышенная заботливость, склонность к частым страхам, плохим предчувствиям).

У руководителей среднего звена среднее значение фактора Q1 составляет 3,8 балла, у руководителей высшего звена – 4,5 балла, разница составляет 0,7 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют радикализм (наличие интеллектуальных интересов и сомнений по поводу фундаментальных проблем, скептицизм, стремление пересмотреть существующие принципы, склонность к экспериментированию и нововведениям).

У руководителей среднего звена среднее значение фактора Q2 составляет 6,8 балла, у руководителей высшего звена – 4,4 балла, разница составляет 2,4 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в меньшей степени проявляют самостоятельность (предпочтение собственного мнения, независимость во взглядах, стремление к самостоятельным решениям и действиям).

У руководителей среднего звена среднее значение фактора Q3 составляет 7,0 балла, у руководителей высшего звена – 7,1 балла, разница составляет 0,1 балла, является незначительной (меньше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени проявляют самоконтроль (дисциплинированность, точность в выполнении социальных требований, хороший контроль за своими эмоциями, забота о своей репутации).

У руководителей среднего звена среднее значение фактора Q4 составляет 5,0 балла, у руководителей высшего звена – 4,4 балла, разница составляет 0,6 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в меньшей степени проявляют внутреннюю напряженность (возбужденность, взволнованность, напряженность, раздражительность, нетерпеливость, избыток побуждений, не находящих разрядки).

Полученные результаты представлены на гистограмме №1.



Гистограмма №1. Результаты исследования особенностей характера по методике 16 PF (многофакторный опросник Р.Кеттела) у руководителей высшего и среднего звена.

Таким образом:

- руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени проявляют открытость (фактор А; соответственно по 6,5 баллов), развитое мышление (фактор В; соответственно 2,8 балла и 2,6 балла), богемность (фактор М; соответственно 5,4 балла и 5,8 балла), утонченность (фактор N; соответственно 6,4 балла и 6,8 балла), самоконтроль (фактор Q3; соответственно 7,1 балла и 7,0 балла);

- руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют эмоциональную стабильность (фактор С; соответственно 4,8 балла и 3,1 балла), сознательность (фактор G; соответственно 6,6 балла и 5,8 балла), смелость (фактор Н; соответственно 5,3 балла и 4,1 балла), твердость (фактор I; соответственно 4,9 балла и 4,4 балла), радикализм (фактор Q1; соответственно 4,5 балла и 3,8 балла);

- руководители среднего звена, в сравнении с руководителями высшего звена, в большей степени проявляют независимость (фактор Е; соответственно 6,7 балла и 5,9 балла), беспечность (фактор F; соответственно 4,7 балла и 4,2 балла), подозрительность (фактор L; соответственно 6,9 балла и 5,6 балла), склонность к чувству вины (фактор О; соответственно 7,0 балла и 5,7 балла), самостоятельность (фактор Q2; соответственно 6,8 балла и 4,4 балла), внутреннюю напряженность (фактор Q4; соответственно 5,0 балла и 4,4 балла).

Далее мы провели исследование особенностей направленности личности по методике «Направленность личности» (Б.Басса), полученные данные представлены в Приложении 3, Таблица 2. По итогам обработки получены данные, представленные в таблице №2.

Таблица №2

Результаты исследования направленности личности по методике «Направленность личности» (Б.Басса) у руководителей высшего и среднего звена

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| руководители | вид направленности личности | | |
| направленность на себя | направленность на общение | направленность на деятельность |
| среднего звена | 8,9 | 8,1 | 10,0 |
| высшего звена | 8,2 | 7,5 | 11,3 |

Как видно из представленной таблицы, у руководителей среднего звена средний показатель направленности личности на себя составил 8,9 балла, у руководителей высшего звена – 8,2 балла. Разница составляет 0,7 балла, является незначительной (меньше 10% от исходных значений).

Это означает, что у руководителей высшего звена и руководителей среднего звена в равной степени проявляется направленность личности на себя (ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровентированность).

У руководителей среднего звена средний показатель направленности личности на общение составил 8,1 балла, у руководителей высшего звена – 7,5 балла. Разница составляет 0,6 балла, является незначительной (меньше 10% от исходных значений).

Это означает, что у руководителей высшего звена и руководителей среднего звена в равной степени проявляется направленность личности на общение (стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в эмоциональных отношениях с людьми).

У руководителей среднего звена средний показатель направленности личности на деятельность составил 10,0 балла, у руководителей высшего звена – 11,3 балла. Разница составляет 1,3 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что у руководителей высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляется направленность личности на деятельность (заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения собственной цели).

Результаты исследования направленности личности по методике «Направленность личности» (Б.Басса) у руководителей высшего и среднего звена.

Таким образом:

- руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени проявляют направленность на себя (соответственно 8,2 балла и 8,9 балла), направленность на общение (соответственно 7,5 балла и 8,1 балла);

- руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют направленность на деятельность (соответственно 11,3 балла и 10,0 балла).

Далее мы провели исследование особенностей субъективного контроля по методике УСК (уровень субъективного контроля), полученные данные представлены в Приложении 3, Таблица 3. По итогам обработки получены данные, представленные в таблице №3.

Таблица №3

Результаты исследования особенностей субъективного контроля по методике УСК (уровень субъективного контроля) у руководителей высшего и среднего звена

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| руководители | шкалы локуса контроля | | | | | | |
| общая интернальность | интернальность в области достижений | интернальность в области неудач | интернальность в семейных отношениях | интернальность в производственных отношениях | интернальность в межличностных отношениях | интернальность в области здоровья и болезни |
| среднего звена | 3,2 | 3,8 | 4,2 | 4,6 | 3,2 | 5,8 | 7,3 |
| высшего звена | 4,2 | 5,5 | 4,3 | 5,1 | 3,3 | 7,3 | 6,0 |

Как видно из представленной таблицы, у руководителей среднего звена средний показатель общей интернальности составляет 3,2 балла, у руководителей высшего звена – 4,2 балла. Разница составляет 1,0 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют общую интернальность (высокий уровень субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями; склонность считать, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять, и, следовательно, чувствуют свою собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом).

У руководителей среднего звена средний показатель интернальности в области достижений составляет 3,8 балла, у руководителей высшего звена – 5,5 балла. Разница составляет 1,7 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют интернальность в области достижений (высокий уровень субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями; склонность считать, что всего хорошего, что было и есть в их жизни, они добились сами и что они способны с успехом преследовать свои цели и в будущем).

У руководителей среднего звена средний показатель интернальности в области неудач составляет 4,2 балла, у руководителей высшего звена – 4,3 балла. Разница составляет 0,1 балла, является незначительной (меньше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени проявляют интернальность в области неудач (чувство субъективного контроля по отношению к отрицательным собы­тиям и ситуациям).

У руководителей среднего звена средний показатель интернальности в области семейных отношений составляет 4,6 балла, у руководителей высшего звена – 5,1 балла. Разница составляет 0,5 балла, является незначительной (меньше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени проявляют интернальность в области семейных отношений (ответственность за события семейной жизни).

У руководителей среднего звена средний показатель интернальности в области производственных отношений составляет 3,2 балла, у руководителей высшего звена – 3,3 балла. Разница составляет 0,1 балла, является незначительной (меньше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени проявляют интернальность в области производственных отношений (склонность считать свои действия важным фактором в организации собственной производственной деятельности, в складываю­щихся отношениях в коллективе, в своем продвижении).

У руководителей среднего звена средний показатель интернальности в области межличностных отношений составляет 5,8 балла, у руководителей высшего звена – 7,3 балла. Разница составляет 1,5 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют интернальность в области межличностных отношений (склонность считать себя в силах контролировать свои неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение и симпатию).

У руководителей среднего звена средний показатель интернальности в отношении к здоровью и болезням составляет 7,3 балла, у руководителей высшего звена – 6,0 балла. Разница составляет 1,3 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в меньшей степени проявляют интернальность в отношении к здоровью и болезням (склонность считать себя в немалой степени ответственным за свое здоровье: в случае болезни – склонность обвинять в этом самого себя и полагать, что выздоровление во всем зависит от его действий).

Таким образом:

- руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени проявляют интернальность в области неудач (соответственно 4,3 балла и 4,2 балла), интернальность в области семейных отношений (соответственно 5,1 балла и 4,6 балла), интернальность в области производственных отношений (соответственно 3,3 балла и 3,2 балла);

- руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют общую интернальность (соответственно 4,2 балла и 3,2 балла), интернальность в области достижений (соответственно 5,5 балла и 3,8 балла), интернальность в области межличностных отношений (соответственно 7,3 балла и 5,8 балла);

- руководители среднего звена, в сравнении с руководителями высшего звена, в большей степени проявляют интернальность в отношении к здоровью и болезни (соответственно 7,3 балла и 6,0 балла).

Полученные результаты представлены на гистограмме №3.



Гистограмма №3. Результаты исследования особенностей субъективного контроля по методике УСК (уровень субъективного контроля) у руководителей высшего и среднего звена.

Далее мы провели исследование особенностей отношения к труду по методике «Опросник удовлетворенности трудом», полученные данные представлены в Приложении 3, Таблица 4. По итогам обработки получены данные, представленные в таблице №4.

Таблица №4

Результаты исследования особенностей отношения к труду по методике «Опросник удовлетворенности трудом» у руководителей высшего и среднего звена

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| руководители | потребности, удовлетворяемые в труде | | | | | | | | | | | | | |
| в творческой и интересной работе | в благоприятных условиях труда | в теплых и доверительных отношениях в коллективе | в признании, в личном авторитете | в собственном развитии | в личном материальном и социальном обеспечении | в принципиальных и требовательных взаимоотношениях | в индивидуальном развитии всех членов коллектива | в активной жизненной позиции всех членов коллектива | в хорошей организации труда | в производственных успехах всего коллектива | утилитарная | в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом | в общении как по «вертикали», так и по «горизонтали» |
| среднего звена | -0,48 | -2,5 | -2,1 | -1,8 | -2,1 | -6,8 | -3,0 | -2,3 | -2,8 | -5,8 | -3,0 | -4,0 | -0,95 | -2,6 |
| высшего звена | -0,85 | -2,5 | -1,8 | -2,3 | -2,8 | -7,1 | -2,0 | -2,3 | -2,3 | -6,0 | -3,4 | -4,3 | -0,73 | -2,1 |

Как видно из представленной таблицы, у руководителей среднего звена средний показатель удовлетворенности потребности в творческой и интересной работе составляет -0,48 балла, у руководителей высшего звена этот показатель равен -0,85. Разница составляет 0,37 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в меньшей степени испытывают удовлетворенность потребности в творческой и интересной работе.

У руководителей среднего звена средний показатель удовлетворенности потребности в благоприятных условиях труда составляет -2,5 балла, у руководителей высшего звена этот показатель также равен -2,5. Разница составляет 0 балла, является незначительной (меньше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени испытывают неудовлетворенность потребности в благоприятных условиях труда.

У руководителей среднего звена средний показатель удовлетворенности потребности в теплых и доверительных отношениях в коллективе составляет -2,1 балла, у руководителей высшего звена этот показатель равен -1,8. Разница составляет 0,3 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени испытывают удовлетворенность потребности в теплых и доверительных отношениях в коллективе.

У руководителей среднего звена средний показатель удовлетворенности потребности в признании и личном авторитете составляет -1,8 балла, у руководителей высшего звена этот показатель равен -2,3. Разница составляет 0,5 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в меньшей степени испытывают удовлетворенность потребности в признании и личном авторитете.

У руководителей среднего звена средний показатель удовлетворенности потребности в собственном развитии составляет -2,1 балла, у руководителей высшего звена этот показатель равен -2,8. Разница составляет 0,7 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в меньшей степени испытывают удовлетворенность потребности в собственном развитии.

У руководителей среднего звена средний показатель удовлетворенности потребности в личном материальном и социальном обеспечении составляет -6,8 балла, у руководителей высшего звена этот показатель равен -7,1. Разница составляет 0,3 балла, является незначительной (меньше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени испытывают удовлетворенность потребности в личном материальном и социальном обеспечении.

У руководителей среднего звена средний показатель удовлетворенности потребности в принципиальных и требовательных отношениях в коллективе составляет -3,0 балла, у руководителей высшего звена этот показатель равен -2,0. Разница составляет 1,0 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени испытывают удовлетворенность потребности в принципиальных и требовательных отношениях в коллективе.

У руководителей среднего звена средний показатель удовлетворенности потребности в интеллектуальном развитии всех членов коллектива составляет -2,3 балла, у руководителей высшего звена этот показатель также равен -2,3. Разница составляет 0 балла, является незначительной (меньше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени испытывают неудовлетворенность потребности в интеллектуальном развитии всех членов коллектива.

У руководителей среднего звена средний показатель удовлетворенности потребности в активной жизненной позиции всех членов коллектива составляет -2,8 балла, у руководителей высшего звена этот показатель равен -2,3. Разница составляет 0,5 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени испытывают удовлетворенность потребности в активной жизненной позиции всех членов коллектива.

У руководителей среднего звена средний показатель удовлетворенности потребности в хорошей организации труда равен -5,8 балла, у руководителей высшего звена этот показатель составляет -6,0. Разница составляет 0,2 балла, является незначительной (меньше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени испытывают неудовлетворенность потребности в хорошей организации труда.

У руководителей среднего звена средний показатель удовлетворенности потребности в производственных успехах всех членов коллектива составляет -3,0 балла, у руководителей высшего звена этот показатель равен -3,4. Разница составляет 0,4 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в меньшей степени испытывают удовлетворенность потребности в производственных успехах всех членов коллектива.

У руководителей среднего звена средний показатель удовлетворенности утилитарной потребности равен -4,0 балла, у руководителей высшего звена этот показатель составляет -4,3. Разница составляет 0,3 балла, является незначительной (меньше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени испытывают неудовлетворенность утилитарной потребности.

У руководителей среднего звена средний показатель удовлетворенности потребности в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом составляет -0,95 балла, у руководителей высшего звена этот показатель равен -0,73. Разница составляет 0,22 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени испытывают удовлетворенность потребности в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом.

У руководителей среднего звена средний показатель удовлетворенности потребности в общении как по «вертикали», так и по «горизонтали», составляет -2,6 балла, у руководителей высшего звена этот показатель равен -2,1. Разница составляет 0,5 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени испытывают удовлетворенность потребности в общении как по «вертикали», так и по «горизонтали».

Таким образом:

- руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени испытывают неудовлетворенность потребности в благоприятных условиях труда (соответственно по -0,25 балла), потребности в личном материальном и социальном обеспечении (соответственно -7,1 балла и -6,8 балла), потребности в интеллектуальном развитии всех членов коллектива (соответственно по -2,3 балла), потребности в хорошей организации труда (соответственно -6,0 балла и -5,8 балла), утилитарной потребности (соответственно -4,3 балла и -4,0 балла);

- руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени испытывают удовлетворение потребности в теплых и доверительных отношениях в коллективе (соответственно -1,8 балла и -2,1 балла), потребности в принципиальных и требовательных отношениях в коллективе (соответственно -2,0 балла и -3,0 балла), потребности в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом (соответственно -0,73 балла и -0,95 балла), потребности в общении как по «вертикали», так и по «горизонтали» (соответственно -2,1 балла и -2,6 балла);

- руководители среднего звена, в сравнении с руководителями высшего звена, в большей степени испытывают удовлетворение потребности в творческой и интересной работе (соответственно -0,48 балла и -0,85 балла), потребности в признании и личном авторитете (соответственно -1,8 балла и -2,3 балла), потребности в собственном развитии (соответственно -2,1 балла и -2,8 балла), потребности в производственных успехах всего коллектива (соответственно -3,0 балла и -3,4 балла).

Далее мы провели исследование особенностей стиля руководства по методике «Стиль руководства», полученные данные представлены в Приложении 3, Таблица 5. По итогам обработки получены данные, представленные в таблице №5.

Таблица №5

Результаты исследования особенностей стиля руководства по методике «Стиль руководства» у руководителей высшего и среднего звена

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| руководители | компоненты стиля руководства | | |
| директивный | попустительский | коллегиальный |
| среднего звена | 4,8 | 5,0 | 6,2 |
| высшего звена | 8,0 | 3,8 | 4,2 |

Как видно из представленной таблицы, у руководителей среднего звена средний показатель представленности директивного компонента в стиле руководства составляет 4,8 балла, у руководителей высшего звена – 8,0 балла. Разница составляет 3,2 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что у руководителей высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, директивный компонент в стиле руководства (ориентация на собственное мнение и оценки; стремле­ние к власти; уверенность в себе; склонность к жесткой формальной дисциплине; большая дистанция с подчинен­ными; едино­личное принятие решений; контроль за действиями подчиненных) представлен в большей степени.

У руководителей среднего звена средний показатель представленности попустительского компонента в стиле руководства составляет 5,0 балла, у руководителей высшего звена – 3,8 балла. Разница составляет 1,2 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что у руководителей высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, попустительский компонент в стиле руководства (снисходительность к подчиненным; отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность; панибратство с подчиненными; склонность перекладывать ответственность в принятии решений) представлен в меньшей степени.

У руководителей среднего звена средний показатель представленности коллегиального компонента в стиле руководства составляет 6,2 балла, у руководителей высшего звена – 4,2 балла. Разница составляет 2,0 балла, является значительной (больше 10% от исходных значений).

Это означает, что у руководителей высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, коллегиальный компонент в стиле руководства (стремление деле­гировать полномочия и разделить ответственность; демо­кратичность в принятии решения) представлен в меньшей степени.

Таким образом:

- у руководителей высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, директивный компонент стиля руководства выражен в большей степени (соответственно 8,0 балла и 4,8 балла);

- у руководителей среднего звена, в сравнении с руководителями высшего звена, в большей степени выражены попустительский компонент стиля руководства (соответственно 5,0 балла и 3,8 балла), коллегиальный компонент стиля руководства (соответственно 6,2 балла и 4,2 балла).

На *втором этапе* исследования мы провели изучение влияния характерологических особенностей на стиль руководства у руководителей высшего и среднего звена. Был проведен корреляционный анализ (при p<0.05) при помощи пакета анализа статистических данных программы Microsoft Office Excel 2003 (меню «Сервис» – «Анализ данных» – «Корреляция»).

Данные корреляционного анализа приведены в Приложении 4. Значимыми признавались корреляции, чье абсолютное значение было равным либо превышало [0,5], указанные корреляции выделены ***жирным курсивом*** в таблицах Приложения 4.

По результатам корреляционного анализа между компонентами стиля руководства и особенностями характера у руководителей среднего звена выявлены следующие корреляции (при p<0.05):

- между директивным компонентом стиля руководства и фактором А (открытость) существует отрицательная корреляция, равная -0,72321; между директивным компонентом стиля руководства и фактором О (степень тревожности) выявлена отрицательная корреляция, равная -0,74028; между директивным компонентом стиля руководства и фактором Q3 (наличие внутренних напряжений) выявлена положительная корреляция, равная 0,740275 (Приложение 4, Таблица 1);

- между коллегиальным компонентом стиля руководства и фактором А (открытость) выявлена положительная корреляция, равная 0,60809; между коллегиальным компонентом стиля руководства и фактором О (степень тревожности) выявлена положительная корреляция, равная 0,742082; между коллегиальным компонентом стиля руководства и фактором Q4 (уровень развития самоконтроля) выявлена положительная корреляция, равная 0,677984 (Приложение 4, Таблица 1);

- между компонентами стиля руководства и типами направленности личности корреляций не выявлено (Приложение 4, Таблица 2);

- между компонентами стиля руководства и локусами контроля корреляций не выявлено (Приложение 4, Таблица 3);

- между попустительским компонентом стиля руководства и потребностью в личном материальном и социальном обеспечении выявлена положительная корреляция, равная 0,561317 (Приложение 4, Таблица 4).

По результатам корреляционного анализа между компонентами стиля руководства и особенностями характера у руководителей высшего звена выявлены следующие корреляции (при p<0.05):

- между попустительским компонентом стиля руководства и фактором F (беспечность) выявлена положительная корреляция, равная 0,54059 (Приложение 4, Таблица 5);

- между компонентами стиля руководства и типами направленности личности корреляций не выявлено (Приложение 4, Таблица 6);

- между директивным компонентом стиля руководства и общей интернальностью выявлена положительная корреляция, равная 0,518489; между попустительским компонентом стиля руководства и интернальностью в области неудач выявлена положительная корреляция, равная 0,524738 (Приложение 4, Таблица 7);

- между директивным компонентом стиля руководства и потребностью в активной жизненной позиции всех членов коллектива выявлена отрицательная корреляция, равная -0,65723; между директивным компонентом стиля руководства и потребностью в производственных успехах всего коллектива выявлена положительная корреляция, равная 0,526738 (Приложение 4, Таблица 8).

Таким образом:

- у руководителей среднего звена между компонентами стиля руководства и особенностями характера при p<0,05 выявлено 7 корреляций, из них 2 отрицательных корреляции (значения находятся в интервале от -0,74028 до -0,72321), 5 положительных корреляции (значения находятся в интервале от 0,561317 до 0,742082);

- у руководителей высшего звена между компонентами стиля руководства и особенностями характера при p<0,05 выявлено 5 корреляций, из них 1 отрицательная корреляция (равная -0,65723), 4 положительных корреляции (значения распределились в интервале от 0,518489 до 0,54059).

ВЫВОДЫ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

По результатам экспериментально-психологического исследования можно сделать выводы:

1. по результатам сравнительного анализа особенностей характера (по методике 16 PF Р.Кеттела) у руководителей высшего и руководителей среднего звена получены данные:

- руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени проявляют открытость (фактор А; соответственно по 6,5 баллов), развитое мышление (фактор В; соответственно 2,8 балла и 2,6 балла), богемность (фактор М; соответственно 5,4 балла и 5,8 балла), утонченность (фактор N; соответственно 6,4 балла и 6,8 балла), самоконтроль (фактор Q3; соответственно 7,1 балла и 7,0 балла);

- руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют эмоциональную стабильность (фактор С; соответственно 4,8 балла и 3,1 балла), сознательность (фактор G; соответственно 6,6 балла и 5,8 балла), смелость (фактор Н; соответственно 5,3 балла и 4,1 балла), твердость (фактор I; соответственно 4,9 балла и 4,4 балла), радикализм (фактор Q1; соответственно 4,5 балла и 3,8 балла);

- руководители среднего звена, в сравнении с руководителями высшего звена, в большей степени проявляют независимость (фактор Е; соответственно 6,7 балла и 5,9 балла), беспечность (фактор F; соответственно 4,7 балла и 4,2 балла), подозрительность (фактор L; соответственно 6,9 балла и 5,6 балла), склонность к чувству вины (фактор О; соответственно 7,0 балла и 5,7 балла), самостоятельность (фактор Q2; соответственно 6,8 балла и 4,4 балла), внутреннюю напряженность (фактор Q4; соответственно 5,0 балла и 4,4 балла).

2. по результатам исследования направленности личности (по методике «Направленность личности» Б.Басса) у руководителей высшего и среднего звена получены данные:

- руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени проявляют направленность на себя (соответственно 8,2 балла и 8,9 балла), направленность на общение (соответственно 7,5 балла и 8,1 балла);

- руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют направленность на деятельность (соответственно 11,3 балла и 10,0 балла).

3. по результатам исследования особенностей субъективного контроля по методике УСК (уровень субъективного контроля) у руководителей высшего и среднего звена получены данные:

- руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени проявляют интернальность в области неудач (соответственно 4,3 балла и 4,2 балла), интернальность в области семейных отношений (соответственно 5,1 балла и 4,6 балла), интернальность в области производственных отношений (соответственно 3,3 балла и 3,2 балла);

- руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют общую интернальность (соответственно 4,2 балла и 3,2 балла), интернальность в области достижений (соответственно 5,5 балла и 3,8 балла), интернальность в области межличностных отношений (соответственно 7,3 балла и 5,8 балла);

- руководители среднего звена, в сравнении с руководителями высшего звена, в большей степени проявляют интернальность в отношении к здоровью и болезни (соответственно 7,3 балла и 6,0 балла).

4. по результатам исследования особенностей отношения к труду (по методике «Опросник удовлетворенности трудом») у руководителей высшего и среднего звена получены данные:

- руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени испытывают неудовлетворенность потребности в благоприятных условиях труда (соответственно по -0,25 балла), потребности в личном материальном и социальном обеспечении (соответственно -7,1 балла и -6,8 балла), потребности в интеллектуальном развитии всех членов коллектива (соответственно по -2,3 балла), потребности в хорошей организации труда (соответственно -6,0 балла и -5,8 балла), утилитарной потребности (соответственно -4,3 балла и -4,0 балла);

- руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени испытывают удовлетворение потребности в теплых и доверительных отношениях в коллективе (соответственно -1,8 балла и -2,1 балла), потребности в принципиальных и требовательных отношениях в коллективе (соответственно -2,0 балла и -3,0 балла), потребности в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом (соответственно -0,73 балла и -0,95 балла), потребности в общении как по «вертикали», так и по «горизонтали» (соответственно -2,1 балла и -2,6 балла);

- руководители среднего звена, в сравнении с руководителями высшего звена, в большей степени испытывают удовлетворение потребности в творческой и интересной работе (соответственно -0,48 балла и -0,85 балла), потребности в признании и личном авторитете (соответственно -1,8 балла и -2,3 балла), потребности в собственном развитии (соответственно -2,1 балла и -2,8 балла), потребности в производственных успехах всего коллектива (соответственно -3,0 балла и -3,4 балла).

5. по результатам исследования особенностей стиля руководства (по методике «Стиль руководства») у руководителей высшего и среднего звена получены данные:

- у руководителей высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, директивный компонент стиля руководства выражен в большей степени (соответственно 8,0 балла и 4,8 балла);

- у руководителей среднего звена, в сравнении с руководителями высшего звена, в большей степени выражены попустительский компонент стиля руководства (соответственно 5,0 балла и 3,8 балла), коллегиальный компонент стиля руководства (соответственно 6,2 балла и 4,2 балла).

6. по результатам корреляционного анализа стиля руководства и характерологических особенностей у руководителей высшего звена получены данные:

- между попустительским компонентом стиля руководства и фактором F (беспечность) выявлена положительная корреляция, равная 0,54059;

- между компонентами стиля руководства и типами направленности личности корреляций не выявлено;

- между директивным компонентом стиля руководства и общей интернальностью выявлена положительная корреляция, равная 0,518489; между попустительским компонентом стиля руководства и интернальностью в области неудач выявлена положительная корреляция, равная 0,524738;

- между директивным компонентом стиля руководства и потребностью в активной жизненной позиции всех членов коллектива выявлена отрицательная корреляция, равная -0,65723; между директивным компонентом стиля руководства и потребностью в производственных успехах всего коллектива выявлена положительная корреляция, равная 0,526738.

7. по результатам корреляционного анализа стиля руководства и характерологических особенностей у руководителей среднего звена получены данные:

- между директивным компонентом стиля руководства и фактором А (открытость) существует отрицательная корреляция, равная -0,72321; между директивным компонентом стиля руководства и фактором О (степень тревожности) выявлена отрицательная корреляция, равная -0,74028; между директивным компонентом стиля руководства и фактором Q3 (наличие внутренних напряжений) выявлена положительная корреляция, равная 0,740275;

- между коллегиальным компонентом стиля руководства и фактором А (открытость) выявлена положительная корреляция, равная 0,60809; между коллегиальным компонентом стиля руководства и фактором О (степень тревожности) выявлена положительная корреляция, равная 0,742082; между коллегиальным компонентом стиля руководства и фактором Q4 (уровень развития самоконтроля) выявлена положительная корреляция, равная 0,677984;

- между компонентами стиля руководства и типами направленности личности корреляций не выявлено;

- между компонентами стиля руководства и локусами контроля корреляций не выявлено;

- между попустительским компонентом стиля руководства и потребностью в личном материальном и социальном обеспечении выявлена положительная корреляция, равная 0,561317.

8. по результатам сравнения количества и значимости корреляций стиля руководства и характерологических особенностей у руководителей высшего звена и руководителей среднего звена получены данные:

- у руководителей среднего звена между компонентами стиля руководства и особенностями характера при p<0,05 выявлено 7 корреляций, из них 2 отрицательных корреляции (значения находятся в интервале от -0,74028 до -0,72321), 5 положительных корреляции (значения находятся в интервале от 0,561317 до 0,742082);

- у руководителей высшего звена между компонентами стиля руководства и особенностями характера при p<0,05 выявлено 5 корреляций, из них 1 отрицательная корреляция (равная -0,65723), 4 положительных корреляции (значения распределились в интервале от 0,518489 до 0,54059).

ВЫВОДЫ

По результатам теоретического исследования можно сделать следующие выводы:

1. Наличие у человека характера предполагает наличие чего-то значимого для него в мире, в жизни, чего-то от чего зависят мотивы его поступков, цели его действий, задачи которые он себе ставит или на себя принимает, что определяется не единичным, случайным поступком, а всем образом жизни человека. Образ жизни включает определенный образ действий в единстве и взаимопроникновении с объективными условиями, в которых он осуществляется. В характер включается только те свойства, которые выражают направленность личности. Устойчивые свойства личности, которые определяют ее качественное своеобразие и составляют ее характер. Выделяют интеллектуальную, эмоциональную, волевую формы направленности. В качестве важнейших черт характера выделяют специфические категории отношений: к другим людям, к труду, к обществу, к себе. Черты характера не изолированы, а находятся во взаимосвязи. Характер формируется в онтогенезе, под влиянием микросоциальной среды (семьи) и сложившихся общественно-исторических условий. Единицами анализа характера являются динамические тенденции личности, фиксированные обобщенные установки личности.

2. Содержанием работы руководителя является управление деятельностью предприятия и управление персоналом. Стиль руководства определяется как способ делового общения руководителя с подчиненными, характер отношений между ними в процессе исполнения служебных обязанностей, определяемый форматом распорядительного воздействия и мерой жесткости проявления единоличной воли руководителя. Впервые данный термин был введен К.Левиным, им же описаны авторитарный, демократический, ней­тральный (или анархи­ческий) стили. Стили могут классифицироваться по разным критериям: по критерию участия исполнителей в управлении, по преимущественному критерию функций управления, по критерию ориентации на сотрудников или на выполнение задач. Стили руководства реализуются посредством использования методов управления: экономические, оганизационно-распорядительные, распорядительные, социально-психологические. Были выделены описательные (дескриптивные) и нормативные (прескриптивные) модели процесса управления. Сущность труда руководителей описывают ролевые модели управления, которые представляют деятельность менеджеров в виде ряда социальных ролей и их контекстов. Успех и эффективность используемого стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки, а также по степени удовлетворенности трудом.

3. В современном менеджменте также много внимания уделяется личности руководителя – профессионально значимым качествам, навыкам и компетенциям. Были поведены множественные исследования влияния индивидуально-психологических особенностей руководителя на стиль руководства, среди которых: социально-демографические характеристики, личностные особенности, ценностные ориентации, особенности отношения с подчиненными, особенности отношения с вышестоящими и нижестоящими руководителями, этап развития организации, т.д. В проблеме руководства принято выделять два аспекта: руководство (администрирование) и лидерство. Применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства). Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать: личные качества, зависимость от предстоящих задач, организационные условия, условия окружающей среды. При этом руководитель может по-разному проявлять свою индивидуальность в каждом из компонентов управленческой деятельности, а его цели, мотивы, сам смысл деятельности могут быть весьма различны и по-разному соотноситься с целями организации.

По результатам экспериментально-психологического исследования можно сделать выводы:

1. по результатам сравнительного анализа особенностей характера (по методике 16 PF Р.Кеттела) у руководителей высшего и руководителей среднего звена получены данные:

- руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени проявляют открытость (фактор А; соответственно по 6,5 баллов), развитое мышление (фактор В; соответственно 2,8 балла и 2,6 балла), богемность (фактор М; соответственно 5,4 балла и 5,8 балла), утонченность (фактор N; соответственно 6,4 балла и 6,8 балла), самоконтроль (фактор Q3; соответственно 7,1 балла и 7,0 балла);

- руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют эмоциональную стабильность (фактор С; соответственно 4,8 балла и 3,1 балла), сознательность (фактор G; соответственно 6,6 балла и 5,8 балла), смелость (фактор Н; соответственно 5,3 балла и 4,1 балла), твердость (фактор I; соответственно 4,9 балла и 4,4 балла), радикализм (фактор Q1; соответственно 4,5 балла и 3,8 балла);

- руководители среднего звена, в сравнении с руководителями высшего звена, в большей степени проявляют независимость (фактор Е; соответственно 6,7 балла и 5,9 балла), беспечность (фактор F; соответственно 4,7 балла и 4,2 балла), подозрительность (фактор L; соответственно 6,9 балла и 5,6 балла), склонность к чувству вины (фактор О; соответственно 7,0 балла и 5,7 балла), самостоятельность (фактор Q2; соответственно 6,8 балла и 4,4 балла), внутреннюю напряженность (фактор Q4; соответственно 5,0 балла и 4,4 балла).

2. по результатам исследования направленности личности (по методике «Направленность личности» Б.Басса) у руководителей высшего и среднего звена получены данные:

- руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени проявляют направленность на себя (соответственно 8,2 балла и 8,9 балла), направленность на общение (соответственно 7,5 балла и 8,1 балла);

- руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют направленность на деятельность (соответственно 11,3 балла и 10,0 балла).

3. по результатам исследования особенностей субъективного контроля по методике УСК (уровень субъективного контроля) у руководителей высшего и среднего звена получены данные:

- руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени проявляют интернальность в области неудач (соответственно 4,3 балла и 4,2 балла), интернальность в области семейных отношений (соответственно 5,1 балла и 4,6 балла), интернальность в области производственных отношений (соответственно 3,3 балла и 3,2 балла);

- руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени проявляют общую интернальность (соответственно 4,2 балла и 3,2 балла), интернальность в области достижений (соответственно 5,5 балла и 3,8 балла), интернальность в области межличностных отношений (соответственно 7,3 балла и 5,8 балла);

- руководители среднего звена, в сравнении с руководителями высшего звена, в большей степени проявляют интернальность в отношении к здоровью и болезни (соответственно 7,3 балла и 6,0 балла).

4. по результатам исследования особенностей отношения к труду (по методике «Опросник удовлетворенности трудом») у руководителей высшего и среднего звена получены данные:

- руководители высшего звена и руководители среднего звена в равной степени испытывают неудовлетворенность потребности в благоприятных условиях труда (соответственно по -0,25 балла), потребности в личном материальном и социальном обеспечении (соответственно -7,1 балла и -6,8 балла), потребности в интеллектуальном развитии всех членов коллектива (соответственно по -2,3 балла), потребности в хорошей организации труда (соответственно -6,0 балла и -5,8 балла), утилитарной потребности (соответственно -4,3 балла и -4,0 балла);

- руководители высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, в большей степени испытывают удовлетворение потребности в теплых и доверительных отношениях в коллективе (соответственно -1,8 балла и -2,1 балла), потребности в принципиальных и требовательных отношениях в коллективе (соответственно -2,0 балла и -3,0 балла), потребности в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом (соответственно -0,73 балла и -0,95 балла), потребности в общении как по «вертикали», так и по «горизонтали» (соответственно -2,1 балла и -2,6 балла);

- руководители среднего звена, в сравнении с руководителями высшего звена, в большей степени испытывают удовлетворение потребности в творческой и интересной работе (соответственно -0,48 балла и -0,85 балла), потребности в признании и личном авторитете (соответственно -1,8 балла и -2,3 балла), потребности в собственном развитии (соответственно -2,1 балла и -2,8 балла), потребности в производственных успехах всего коллектива (соответственно -3,0 балла и -3,4 балла).

5. по результатам исследования особенностей стиля руководства (по методике «Стиль руководства») у руководителей высшего и среднего звена получены данные:

- у руководителей высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, директивный компонент стиля руководства выражен в большей степени (соответственно 8,0 балла и 4,8 балла);

- у руководителей среднего звена, в сравнении с руководителями высшего звена, в большей степени выражены попустительский компонент стиля руководства (соответственно 5,0 балла и 3,8 балла), коллегиальный компонент стиля руководства (соответственно 6,2 балла и 4,2 балла).

6. по результатам корреляционного анализа стиля руководства и характерологических особенностей у руководителей высшего звена получены данные:

- между попустительским компонентом стиля руководства и фактором F (беспечность) выявлена положительная корреляция, равная 0,54059;

- между компонентами стиля руководства и типами направленности личности корреляций не выявлено;

- между директивным компонентом стиля руководства и общей интернальностью выявлена положительная корреляция, равная 0,518489; между попустительским компонентом стиля руководства и интернальностью в области неудач выявлена положительная корреляция, равная 0,524738;

- между директивным компонентом стиля руководства и потребностью в активной жизненной позиции всех членов коллектива выявлена отрицательная корреляция, равная -0,65723; между директивным компонентом стиля руководства и потребностью в производственных успехах всего коллектива выявлена положительная корреляция, равная 0,526738.

7. по результатам корреляционного анализа стиля руководства и характерологических особенностей у руководителей среднего звена получены данные:

- между директивным компонентом стиля руководства и фактором А (открытость) существует отрицательная корреляция, равная -0,72321; между директивным компонентом стиля руководства и фактором О (степень тревожности) выявлена отрицательная корреляция, равная -0,74028; между директивным компонентом стиля руководства и фактором Q3 (наличие внутренних напряжений) выявлена положительная корреляция, равная 0,740275;

- между коллегиальным компонентом стиля руководства и фактором А (открытость) выявлена положительная корреляция, равная 0,60809; между коллегиальным компонентом стиля руководства и фактором О (степень тревожности) выявлена положительная корреляция, равная 0,742082; между коллегиальным компонентом стиля руководства и фактором Q4 (уровень развития самоконтроля) выявлена положительная корреляция, равная 0,677984;

- между компонентами стиля руководства и типами направленности личности корреляций не выявлено;

- между компонентами стиля руководства и локусами контроля корреляций не выявлено;

- между попустительским компонентом стиля руководства и потребностью в личном материальном и социальном обеспечении выявлена положительная корреляция, равная 0,561317.

8. по результатам сравнения количества и значимости корреляций стиля руководства и характерологических особенностей у руководителей высшего звена и руководителей среднего звена получены данные:

- у руководителей среднего звена между компонентами стиля руководства и особенностями характера при p<0,05 выявлено 7 корреляций, из них 2 отрицательных корреляции (значения находятся в интервале от -0,74028 до -0,72321), 5 положительных корреляции (значения находятся в интервале от 0,561317 до 0,742082);

- у руководителей высшего звена между компонентами стиля руководства и особенностями характера при p<0,05 выявлено 5 корреляций, из них 1 отрицательная корреляция (равная -0,65723), 4 положительных корреляции (значения распределились в интервале от 0,518489 до 0,54059).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью настоящей работы являлось исследование влияния характерологических особенностей на стиль руководства у руководителей высшего и среднего звена. Актуальность определилась тем, что в литературе отсутствуют исследования влияния собственно характерологических особенностей на стиль руководства, которые оценивались бы субъективно, самими руководителями, а также отсутствуют данные сравнительного анализа особенностей руководителей высше6го и среднего звена. Практическая значимость заключается в возможности проведения предварительного обследования кандидатов на занятие вакансий руководителей среднего и высшего звена с целью прогноза эффективности их деятельности в предполагаемых должностях, а также – в возможности оптимизации и повышения эффективности деятельности руководителей высшего и среднего звена в уже занимаемых ими должностях, так как различные ситуации профессионального общения требуют различных подходов к их управлению.

Для достижения цели были выдвинуты задачи: подобрать и проанализировать специальную литературу, посвященную анализу проблемы характера, стиля руководства, их взаимосвязи; составить теоретический обзор, сделать выводы теоретического исследования; подобрать репрезентативные методики для экспериментально-психологического исследования влияния характерологических особенностей руководителей высшего и среднего звена на стиль руководства; провести экспериментально-психологическое исследование влияния характерологических особенностей руководителей высшего и среднего звена на стиль руководства; сделать выводы о наличии либо отсутствии влияния характерологических особенностей руководителей высшего и среднего звена на стиль руководства; сравнить степень влияния характерологических особенностей руководителей высшего звена и руководителей среднего звена на стиль руководства; сделать выводы о подтверждении либо опровержении гипотезы.

По результатам теоретического исследования, в ходе которого были проанализированы психологическое содержание понятия «характер», содержание работы руководителя и эффективный стиль руководства, взаимосвязь стиля руководства и индивидуально-психологических особенностей руководителя, была выдвинута гипотеза (у руководителей высшего звена, в сравнении с руководителями среднего звена, влияние характерологических особенностей на стиль руководства будет менее значительным), для проверки которой было проведено экспериментально-психологическое исследование. Объектом исследования выступила зависимость стиля руководства среднего и высшего уровня от характерологических особенностей руководителей; предметом – характерологические особенности (особенности характера, направленность личности, уровень субъективного контроля, удовлетворенность трудом), стиль руководства. Для проведения исследования использовались такие методы, как анализ литературы, психометрическое тестирование, методы математического анализа, и следующие методики: «Определение стиля руководства» [28, с.168] (цель: определение стиля руководства); многофакторный опросник Кеттела [1, с.368] (цель: выявление особенностей характера); «Направленность личности» Б.Басса [29, с.560] (цель: выявление общей направленности личности); опросник УСК (уровень субъективного контроля) [28, с.109] (цель: выявление преобладания внешнего/внутреннего локуса контроля в различных областях); о**просник для изучения привлекательности труда** [39, с.448–455] (цель: выявление степени удовлетворения потребностей, реализуемых в труде). Экспериментальной базой, на основе которой проводилось исследование, послужили предприятия городского и республиканского значения (больницы, поликлиники, административные учреждения). Выборка: в исследовании приняли участие 20 человек, занимающих руководящие должности, из них 10 человек – руководители среднего звена (заведующие отделениями, заведующие лабораториями) и 10 человек – руководители высшего звена (главные врачи, заместители главных врачей по организационно-методической работе, медицинской части, административно-хозяйственной части). Учитывая малый объем выборки, исследование является пилотажным. Сроки проведения: ноябрь 2005г. – февраль 2006г.

По результатам экспериментально-психологического исследования гипотеза получила подтверждение: действительно, у руководителей высшего звена и руководителей среднего звена имеются существенные различия в степени и значимости влияния характерологических особенностей на стиль руководства; у руководителей среднего звена, в сравнении с руководителями высшего звена, влияние характерологических особенностей на стиль руководства является более значительным.

Таким образом, поставленные задачи реализованы, цель достигнута.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Абрамова Г.С. Практическая психология – Екатеринбург: «Деловая книга», 1998
2. Ананьев Б.Г. Избранные психологические труды: В 2-х т. Т. II / Под ред. А.А. Бодалева и др.- М.: Педагогика, 1980
3. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. – СПб.: Питер, 2001
4. Анохин П.К. Проблемы принятия решения в психологии и физиологии// Проблемы принятия решения – М., 1976
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М.: ИПК ГС, 1996
6. Братусь Б.С. Аномалии личности. – М.: Мысль, 1988
7. Винер Н. Человек управляющий. - СПб.: Питер, 2001
8. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе – Л.: Лениздат, 1988
9. Выготский Л.С. Психология – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002
10. Гительмахер Р.Б., Субботин Ю.П. Системная модель восприятия руководителя исполнителями // Социологические исследования – 1992 – № 7 – с.83-93.
11. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, доп. и перераб. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003
12. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: монография – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000
13. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика: монография – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002
14. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник С.Петербургского унта. Сер. Менеджмент 2002 – №4 – с.76–92
15. Дятлов А.Н., Плотников М.В. Общий менеджмент: курс лекций – М., 2004
16. Дятлов А.Н., Плотников М.В. Основы управления – М.: ИНФРА-М, 2000
17. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология Бизнеса – М.: АРМАДА, 1998
18. Журавлев А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы) – М.: Издательство: Институт Психологии РАН, 2004
19. Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Российский журнал менеджмента – 2004 – №4 – С.19-34
20. Камионский С.А. Менеджмент в российском банке: опыт системного анализа и управления / Общая ред. и предисловие Д.М. Гвишиани – М.: Деловая библиотека «Омскпромстройбанка», 1998
21. Кондратьев М.Ю. Крушельницкая О.Б. Директор школы: руководитель или лидер? // Директор школы – 2000 – № 1 – с.3-9.
22. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты – М.: Изд-во МГУ, 1991
23. Лазурский А.Ф. Классификация личностей // Психология индивидуальных различий. Хрестоматия / Под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.Я. Романова – М.: «Черо», 2000
24. Лазурский А.Ф. Очерк науки о характерах – М.: Наука, 1995
25. Левитов Н.Д. Психология характера. Изд. 3-е, испр. и доп. – М.: Просвещение, 1969
26. Леонгард К. Акцентуированные личности / Пер. с нем. В. Лещинской – М.: Изд-во Эксмо, 2002
27. Леонтьев Д.А. Личностное в личности: личностный потенциал как основа самодетерминации / Ученые записки кафедры общей психологии МГУ им. М.В.Ломоносова. Вып. 1 / под ред. Б.С. Братуся, Д.А.Леонтьева – М.: Смысл, 2002
28. Лучшие психологические тесты / под ред. Е.А. Дружининой – Харьков, 1996
29. Маничев С. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии – СПб.: Питер, 2005
30. Мерлин В.С. Очерк психологии личности – Пермь: Пермское книжное издательство, 1959
31. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1993
32. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2001
33. Митина Л. Стиль руководства: психологическая характеристика и методика изучения // Директор школы – 1999 – №1 – с.15-18
34. Мясищев В.Н. Понятие личности в аспектах нормы и патологии // Психология отношений – Москва – Воронеж, 1995 – c.48-53
35. Небылицын В.Д. Психофизиологические исследования индивидуальных различий – М.: Наука, 1976
36. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием: Конспект лекций – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1997
37. Новиков Д.А. Механизмы стимулирования в организационных системах – М.: ИПУ РАН (научное издание), 2003
38. Новиков Д.А., Цветков А.В. Механизмы стимулирования в многоэлементных организационных системах – М.: ООО «НИЦ «Апостроф», 2000
39. Практикум по общей экспериментальной и прикладной психологии – СПб.: Питер, 2001
40. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999
41. Решетников А.В., Шамшурин В.И., Шамшурина Н.Г. Социально-исторический портрет лидера организации // Социологические исследования – 2001 – № 10 – с.58-63.
42. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии – СПб.: Питер, 2000
43. Синягин Ю.В. В контексте личных и профессиональных качеств // Директор школы – 2000 – № 6 – с.20-25
44. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. - М., 1991
45. Толочек В.А. Триада управления и стиль руководства // Социологические исследования – 1992 – № 1 – с.121-124
46. Узнадзе Д.Н. Психологические исследования – М.: Наука, 1966

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Списочный состав испытуемых

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| руководители | | | | | |
| среднего звена | | | высшего звена | | |
| № | ФИО | должность | № | ФИО | должность |
| 1 | О.В.М. | Зав.отделением КРПБ | 11 | О.М.В. | Главный врач КРПБ (ex) |
| 2 | К.Т.В. | Зав.отделением КРПБ | 12 | Ф.Ф.Ф. | Главный врач КРПБ |
| 3 | У.Я.Г. | Зав.отделением КРПБ | 13 | К.Т.Э. | Зам.глав.врача по ОМР |
| 4 | Ш.А.П. | Зав.отделением КРПБ | 14 | Д.В.И. | Зам.глав.врача по мед. |
| 5 | Ш.Ю.И. | Зав.отделением КРПБ | 15 | Н.О.П. | Зам.глав.врача по экспертизе |
| 6 | П.Т.С. | Зав.отделением КРПБ | 16 | Н.В.В. | Военком ГВК (ex) |
| 7 | Т.А.С. | Зав.отделением КРПБ | 17 | П.П.П. | Военком ГВК |
| 8 | С.А.Р. | Начальник отделения ГВК | 18 | А.Г.В. | Глав.врач пансионата |
| 9 | Р.А.Г. | Начальник отделения ГВК | 19 | М.А.А. | Глав.врач род.дома |
| 10 | В.Т.А. | Зав.хим.лабораторией | 20 | Г.В.П. | Глава администрации района |

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Описание методик

1. «Определение стиля руководства» [28, с.168]

Инструкция: Внимательно прочитайте предложенные утверждения. В каждой строке отметьте то, которое, по Вашему мнению, наиболее подходит для Вашего обычного поведения при управлении коллективом.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | А | Б | В |
| 1 | Центральное руко­водство требует, чтобы о всех делах доклады­вали именно ему. | Старается все решать вместе с подчиненны­ми, единолично реша­ет только самые сроч­ные и оперативные вопросы. | Некоторые важные де­ла решаются фактиче­ски без участия руко­водителя, его функции выполняют другие. |
| 2 | Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит. | Приказывает так, что хочется выполнить. | Приказывать не умеет. |
| 3 | Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами. | Руководителю безраз­лично, кто работает у него заместителем, по­мощником. | Он добивается безот­казного исполнения и подчинения заместите­лей, помощников. |
| 4 | Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу | В работе не заинтересо­ван, подходит к делу формально. | Решая производствен­ные задачи, старается создать хорошие отно­шения между людьми в коллективе. |
| 5 | Наверно, он консервативен, так как боится нового. | Инициатива подчинен­ных руководителем не принимается. | Способствует тому, что­бы подчиненные рабо­тали самостоятельно. |
| 6 | На критику руководителя обычно не обижается, прислуши­вается к ней. | Не любит, когда его критикуют и не стара­ется скрыть это. | Критику выслушивает, даже собирается при­нять меры, но ничего не предпринимает |
| 7 | Складывается впе­чатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность. | Ответственность рас­пределяет между собой и подчиненными. | Руководитель едино­лично принимает реше­ния или отменяет их. |
| 8 | Регулярно советует­ся с подчиненными, особенно с опытными работниками. | Подчиненные не толь­ко советуют, но могут давать указания своему руководителю. | Не допускает, чтобы подчиненные ему сове­товали, а тем более воз­ражали. |
| 9 | Обычно советуется с заместителями и ниже­стоящими руководи­телями, но не с рядовыми подчиненными. | Регулярно общается с подчиненными, гово­рит о положении дел в коллективе, о трудно­стях, которые предсто­ит преодолеть. | Для выполнения какой-либо работы нередко уговаривал подчиненных. |
| 10 | Всегда обращается к подчиненным веж­ливо, доброжелатель­но. | В обращении с под­чиненными часто про­являет равнодушие. | По отношению к под чиненным бывает нетактичным н грубым. |
| 11 | В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями. | В критических ситуа­циях руководитель, как правило, перехо­дит на более жесткие методы руководства. | Критические ситуации не изменяют особенности его руководства. |
| 12 | Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо зна­ком. | Если что-то не знает, то не боится этого пока­зать и обращается за помощью к другим. | Он не может принимать решения сам, а ждет «подталкивания» со стороны. |
| 13 | Пожалуй, он не очень требовательный человек. | Он требователен, но одновременно и спра­ведлив. | О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже при­дирчивым. |
| 14 | Контролируя ре­зультаты, всегда заме­чает положительную сторону, хвалит подчи­ненных. | Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллек­тива в целом. | Контролирует подчиненных случая к случаю. |
| 15 | Руководитель уме­ет поддерживать дис­циплину и порядок. | Часто делает подчинен­ным замечания, выго­воры. | Не может влиять на дисциплину. Подчиненные предоставлены самим себе |
| 16 | В отсутствие руководителя подчиненные работают хуже | Исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать гораздо больше | Продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя |

# БЛАНК

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2004г.

Ваш пол:\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Место проведения исследования:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ОПРОСНЫЙ ЛИСТ | | | | | | | |
| 1 | а | б | в | 9 | а | б | в |
| 2 | а | б | в | 10 | а | б | в |
| 3 | а | б | в | 11 | а | б | в |
| 4 | а | б | в | 12 | а | б | в |
| 5 | а | б | в | 13 | а | б | в |
| 6 | а | б | в | 14 | а | б | в |
| 7 | а | б | в | 15 | а | б | в |
| 8 | а | б | в | 16 | а | б | в |

## Обработка производится простым суммированием количества ответов в каждом столбце, по преобладанию устанавливается предпочитаемый стиль руководства.

## Интерпретация:

Директивный компонент — Д

Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремле­ние к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчинен­ными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирова­ние инициативы, творческой активности людей. Едино­личное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Попустительский компонент (пассивного невмешательства) — П

Снисходительность к работникам. Отсутствие требова­тельности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Коллегиальный компонент — К

Требовательность и контроль сочетаются с инициатив­ным и творческим подходом к выполняемой работе и соз­нательным соблюдением дисциплины. Стремление деле­гировать полномочия и разделить ответственность. Демо­кратичность в принятии решения.

1. Многофакторный опросник 16 PF Р. Кеттела [1, с.368]; цель: выявление особенностей характера.

Проведение: перед началом опроса испытуемому дают специальный бланк, на котором он должен делать определенные пометки, по мере прочтения. Предварительно дается соответствующая инструкция, содержащая информацию о том, что должен делать испытуемый.

Контрольное время испытания 25-30 минут.

Инструкция: Перед вами вопросы, которые помогут выяснить особенности вашего характера, Вашей личности. Не существует «верных» и «неверных» ответов, так как каждый прав по отношению к своим собственным взглядам. Вы должны хотеть отвечать точно и правдиво. В начале Вы должны ответить на четыре вопроса, которые даны в качестве образца и посмотреть не нуждаетесь ли Вы в дополнительных разъяснениях. Вы должны зачеркнуть соответствующие Вашему ответу квадратик на специальном бланке для ответа. Существует три возможных ответа на каждый вопрос. Пример:

1. Я люблю смотреть командные игры:

а) да в) иногда с) нет

1. Я предпочитаю людей:

а) сдержанных в) затрудняюсь ответить с) быстро устанавливающих дружеские контакты.

1. Деньги не могут принести счастья:

а) да в) не знаю с) нет

1. Женщина находится в таком же отношении к ребенку как кошка к:

а) котенку в) собаке с) мальчику.

На последний вопрос есть правильный ответ: котенок. Но таких вопросов очень мало.

Если Вам что-нибудь не ясно, обратитесь к экспериментатору за разъяснениями. Не начинайте без сигнала экспериментатора. Отвечая помните следующих четыре правила:

1. У Вас времени на обдумывание нет. Давайте первый, естественный ответ, который Вам придет в голову. Конечно, вопросы сформулированы слишком кратко и неподробно, чтобы Вы могли выбрать то, что бы хотелось. Например, первый вопрос в примерах спрашивает Вас о «командных играх». Вы, возможно, больше любите футбол, чем баскетбол. Но Вас спрашивают о «средней игре», о той ситуации, которая в среднем соответствует этому случаю. Дайте самый точный ответ, который Вы можете. Вы должны закончить отвечать не позднее, чем за полчаса.
2. Старайтесь не увлекаться средними, неопределенными ответами, за исключением тех случаев, когда. Вы действительно не можете выбрать крайний случай. Возможно, это будет в одном из четырех – пяти вопросов.
3. Не пропускайте вопросов. Отвечайте хоть как-нибудь на все вопросы подряд. Некоторые вопросы могут не очень подходить к Вам, но дайте все же лучшее, что Вы можете предложить в данном случае. Некоторые вопросы могут показаться слишком личные, но помните, что результаты не разглашаются и не – могут быть получены без специального «ключа». Ответы на каждый отдельный вопрос не просматриваются.

4. Отвечайте так честно, как возможно, то что верно для Вас. Но пишите того, что как Вы думаете, правильнее было бы сказать, чтобы произвести впечатление на экспериментатора.

Вопросы

1. Я думаю, что моя память сейчас лучше, чем раньше:

а) Да в) Трудно сказать с) нет

1. Я мог бы счастливо жить один, вдалеке от людей, как отшельник:

а) Да в) Иногда с) Нет.

1. Если бы я говорил, что небо «находится снизу», и что зимой «жарко», я должен был бы назвать преступника.

а) Гангстером в) Святым с) Тучей

1. Когда я ложусь спать, я:

а) насыпаю мгновенно в) нечто среднее с) засыпаю медленно, с трудом.

1. Если бы я вел машину по дороге, где много других автомобилей, я чувствовал себя удовлетворенным:

а) Если бы остался позади других машин б) Не знаю с) Если бы я обогнал все идущие впереди машины

1. В компании я предоставляю другим шутить и рассказывать всякие истории:

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Для меня важно, чтобы во всем, что меня окружает, не было беспорядка

а) верно в) трудно сказать с) неверно

1. Большинство людей, которых я встречаю на вечеринке, рады меня видеть.

а) Да в) Иногда с) Нет.

1. Я бы скорее занимался:

а) Фехтованием и танцами в) Затрудняюсь сказать с) Борьбой и ручным мячом.

1. Про себя я смеюсь над тем, что существует такая большая разница между тем, что люди делают и тем, что они рассказывают о том.

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Когда я читаю о каком-нибудь происшествии, я точно хочу выяснить как это все случилось.

а) Всегдa в) Иногда с) Редко

1. Когда друзья подшучивает надо мной, я обычно смеюсь вместе со всеми и совсем не огорчаюсь.

а) Верно в) Не знаю с) Неверно.

1. Когда кто-нибудь грубо говорит со мной, я могу быстро забывать об этом.

а) Верно в) Не знаю с) Неверно.

1. Мне нравится «изобретать» новые способы в выполнения какой-либо работы больше, чем придерживаться испытанных, приемов.

а) Верно в) Не знаю с) Неверно

1. Когда я обдумываю что-нибудь, я люблю делать это без посторонней помощи, один.

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Я думаю, что реже говорю неправду, чем большинство людей.

а) Верно в) Нечто среднее с) Нет

1. Меня раздражают люди, которые не могут быстро принимать решения.

а) Верно в) Не знаю с) Неверно

1. Иногда, хотя и очень недолго, я чувствовал ненависть к моим родителям.

а) Да в) Не знаю с) Нет

1. Я бы скорее раскрыл бы свои сокровенные мысли:

а) моим друзьям в) Не знаю с) В своем дневнике

1. Я думаю, что противоположным по значению словом по отношению к противоположности слова «неточный» будет:

а) Небрежный в) Тщательный с) Приблизительный

1. Я всегда полон энергии, когда мне это необходимо

а) Да в) Трудно сказать с) Нет

1. Меня больше раздражают люди, которые:

а) Своими непристойными шутками вгоняют других в краску

в) Не знаю

с) Опаздывают на условленную встречу и заставляют меня волноваться

1. Мне очень нравится приглашать гостей и развлекать;

а) Верно в) Не знаю с) Неверно

1. Я думаю, что…

а) Некоторые виды работ не возможно выполнить так же тщательно, как другие

в) Затрудняюсь сказать

с) Любую работу следует делать тщательно, если Вы вообще за нее взялись

1. Мне всегда приходится бороться со своей робостью.

а) Да в) Возможно с) Нет

1. Мои друзья чаще:

а) Спрашивают моего совета б) Делают то и другое наполовину

с) Дают мне советы

1. Если приятель обманывает меня в мелочах, я скорее предпочитаю сделать вид, что не заметил этого, чем разоблачать его.

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Мне нравится друг, который…

а) Имеет действие и практические интересы в) Не знаю с) Серьезно обдумывает взгляды на жизнь

1. Я раздражаюсь, когда слышу, что другие высказывают идеи, противоположные тем, в которые я твердо верю.

а) Верно в) Затрудняюсь ответить с) Неверно

1. Меня волнуют мои прошлые поступки ошибки.

а) Верно в) Не знаю с) Неверно

1. Если бы я одинаково хорошо умел и то и другое, я предпочел:

а) Играть в шахматы в) Затрудняюсь сказать с) Играть в городки

1. Мне нравятся общительные кампанейские люди.

а) Да в) Не знаю с) Нет

1. Я настолько осторожен и практичен, что со мной случаются меньше неприятностей, неожиданностей, чем с другими людьми

а) Да в) Трудно сказать с) Нет

1. Я могу забыть о своих заботах и обязанностях, когда мне это необходимо.

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Мне трудно признать, что я не прав.

а) Да в) Иногда с) Нет

1. На заводе было бы интересно:

а) Работать с машинами и механизмами и участвовать в основном производстве

в) Трудно сказать

с) Беседовать с другими и принимать их на работу

1. Какое слово не связано с другими двумя:

а) Кошка в) Близко с) Солнце

1. То, что в некоторой степени отвлекает меня, мое внимание:

а) Раздражает меня в) Нечто среднее с) Не беспокоит

1. Если бы у меня было много денег, я:

а) Я позаботился бы о том, чтобы не вызвать к себе зависть

в) Не знаю

с) Жил бы не стесняя себя ни в чем

1. Худшее наказание для меня:

а) Тяжелая работа в) Не знаю с) Быть запертым в одиночестве

1. Люди должны больше, чем они делают сейчас, требовать соблюдения законов морали

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Мне говорили, что ребенком я был скорее:

а) Спокойным и любил остаться один

в) Не знаю

с) Жизнерадостный и всегда активный

1. Мне нравится практическая повседневная работа с различными установками и машинами

а) Да в) Трудно сказать с) Нет

1. Я думаю, что большинство свидетелей говорят правду, даже если это затрудняет их.

а) Да в) Трудно сказать с) Нет

1. Если бы я беседовал с незнакомым человеком, я скорее:

а) Обсуждал бы с ним политические и общественные взгляды

в) Не знаю

с) Хотел бы услышать от него несколько новых анекдотов

1. Я стараюсь смеяться над шутками не так громко, как это делает большинство людей

а) Верно в) Не знаю с) Нет

* 1. Я никогда не чувствую себя таким несчастным, что хочу плакать.

а) Верно в) Не знаю с) Нет

1. В музыке я наслаждаюсь:

а) Маршами в исполнении военных оркестров

в) Не знаю

с) Типичное соло

1. Я быстрее предпочел провести два летних месяца

а) В деревне одним или с двумя друзьями

в) Не знаю

с) Возглавляя группу в туристических лагерях

1. Усилия, затраченные на составление предварительных планов

а) Никогда не лишне в) Трудно сказать с) Не стоит этого

1. Необдуманные поступки и высказывания моих приятелей не обижают меня и не делают несчастным.

а) Верно в) Иногда с) Неверно

1. Когда мне все удается, я нахожу эти дела легкими:

а) Верно в) Иногда с) Неверно

1. Я предпочел бы скорее работать:

а) В учреждении, где мне бы пришлось бы руководить людьми и все время быть среди них

в) Затрудняюсь ответить

с) Архитектором, работая над своими проектами в тихой комнате

1. «Дом» так относится к «комнате», как «дерево» к:

а) Лесу в) Растению с) Листу

1. То, что я делаю, у меня получается:

а) Редко в) Иногда с) Часто

1. В большинстве дел я:

а) Предпочитаю рискнуть в) Не знаю

с) Предпочитаю действовать наверняка

1. Некоторые люди считают, что я громко говорю:

а) Скорее всего это так в) Не знаю с) Думаю нет

1. Я восхищаюсь больше:

а) Человеком умным, но ненадежным и непостоянным

в) Трудно сказать

с) Человеком со средними способностями, но умеющим противостоять всяческим соблазнам

1. Я принимаю решение:

а) Быстрее, чем многие люди в) Не знаю с) Медленнее, чем многие люди

1. На меня производит большое впечатление:

а) Мастерство и изящество в) Не знаю с) Сила и мощь

1. Я считаю, что я человек склонный к сотрудничеству:

а) Да в) Нечто среднее с) Нет

1. Мне нравиться говорить с изысканным, утонченным человеком, чем с откровенным и прямолинейным:

а) Да в) Не знаю с) Нет

1. Я предпочитаю:

а) Решать вопросы, касающиеся лично меня сам

в) Затрудняюсь ответить

с) Обсуждать с моими друзьями

1. Если человек не отвечает сразу же, когда я что-нибудь говорю ему, то я чувствую, что должно быть, сказал какую-нибудь глупость:

а) Верно в) Не знаю с) Неверно

1. В школьные годы я больше всего узнал:

а) На уроках в) Трудно сказать с) Читая книги

1. Я избегаю работы в общественных организациях, и связанной с этим ответственностью:

а) Верно в) Иногда с) Неверно

1. Когда вопрос очень труден, который надо решить, и требует много усилий, я стараюсь:

а) Заняться другим вопросом

в) Затрудняюсь ответить

с) Еще раз попробовать решить этот вопрос

1. У меня возникают сильные эмоции: тревога, гнев, приступы смеха и т.д. казалось бы, без определенной причины:

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Иногда мой ум работает не так ясно, как в другое время:

а) Верно в) Не знаю с) Неверно

1. Я счастлив сделать человеку одолжение, согласившись назначить встречу с ним на время, удобное для него, даже это немного неудобно для меня

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Я думаю, что правильное число, которое должно продолжить ряд 1,2,3,4,5,6,…

а) 10 в) 5 с) 7

1. Иногда у меня бывают непродолжительные приступы тошноты т головокружения без определенной причины:

а) Да в) Не знаю с) Нет

1. Я предпочитаю скорее отказаться от своего заказа, чем доставить официанту лишнее беспокойство:

а) Да в) Не знаю с) Нет

1. Я живу сегодняшним днем в большей степени, чем другие люди:

а) Верно в) Не знаю с) Неверно

1. На вечеринке мне придется:

а) Принимать участие в интересной беседе

в) Затрудняюсь ответить

с) смотреть как, люди отдыхают и, отдыхать расслабившись самому

1. Я высказываю свое мнение независимо от того, сколько людей могут его услышать:

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Если бы я мог перенестись в прошлое, я бы хотел встретиться:

а) с Колумбом в) не знаю с) с Шекспиром

1. Я вынужден удерживать себя от того , чтобы не улаживать чужие дела:

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Работая в магазине, я предпочел бы:

а) Оформлять витрины в) Не знаю с) Быть кассиром

1. Если люди обо мне плохо думают, это меня не волнует:

а) Да в) Трудно сказать с) Нет

1. Если я вижу, что мой старый друг холоден со мной и избегает меня, я обычно:

а) Сразу же думаю: «У него плохое настроение» в) Не знаю

с) Беспокоюсь о том, какой неверный поступок я совершил

1. Все несчастья происходят из-за людей:

а) Которые стараются во все внести изменения, хотя уже существует удовлетворительный способ решения этих вопросов

в) Не знаю

с) Которые отвергают новые, многообещающие предложения

1. Я получаю большое удовлетворение, рассказывая местные новости:

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Аккуратные требовательные люди не уживаются со мной:

а) Верно в) Иногда с) Неверно

1. Я думаю, что я менее раздражительный, чем большинство людей:

а) Верно в) Иногда с) Неверно

1. Я могу легче не считаться с людьми, чем они со мной

а) Верно в) Иногда с) Неверно

1. Бывает, что все утро у меня возникает нежелание с кем-либо говорить:

а) Верно в) Иногда с) Никогда

1. Если стрелки часов встречаются каждые 65 минут, отмеренных по точным часам, то эти часы:

а) Отстают в) Идут правильно с) Спешат

1. Мне бывает скучно:

а) Часто в) Иногда с) Редко

1. Люди говорят, что мне нравится делать все своим собственным способом:

а) Верно в) Иногда с) Неверно

1. Я считаю, что нужно избегать лишних волнений, потому что они утомляют меня:

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Дома в свободное время, я:

а) Болтаю и отдыхаю в) Затрудняюсь ответить с) Занимаюсь интересующими меня делами

1. Я робко и осторожно отношусь к завязыванию дружеских отношений с другими новыми людьми:

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Я считаю, что-то, что говорят люди стихами, можно также точно выразить прозой:

а) Да в) Трудно сказать с) Нет

1. Я подозреваю, что люди, которые относятся ко мне по-дружески, могут оказаться предателями за моей спиной:

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Я думаю, что даже самые драматические события через год, уже не оставляют в душе никаких последствий:

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Я думаю, что интереснее было бы быть:

а) Натуралистом и работать с растениями

в) Не знаю

с) Страховым агентом

1. Я подвержен беспричинному страху и отвращению к некоторым вещам, например, к определенным животным, местам и т.д.:

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Я люблю думать над тем, как можно было бы улучшить мир:

а) Да в) Трудно сказать с) Нет

1. Я предпочитаю игры:

а) Где надо играть в команде или иметь партнера

в) Не знаю

с.) Где каждый играет сам за себя

1. Ночью мне снятся фантастические сны

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Если я остаюсь в доме один, то через некоторое время ощущаю тревогу и страх:

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Я могу обмануть людей своим дружеским расположением, когда на самом деле они мне не нравятся:

а) Да в) Иногда с) Нет

1. Какое слово не принадлежит двум другим

а) Думать в) Видеть с) Слышать

1. Если мать Марии является сестрой отца Александра, то кем является Александр по отношению к отцу Марии?

а) Двоюродным братом в) Племянником с) Дядей

Таблица переводов из сырых оценок в стандартные (стены)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Стены | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Низкие | | | Средние | | | Высокие | | | |
| 1. A | 0-4 | 5 | 6 | 7 | 8 | - | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 2. B | 0-2 | - | 3 | - | 4 | - | 5 | 6 | - | 7-8 |
| 3. C | 0-3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 4. E | 0-1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10-12 |
| 5. F | 0-1 | - | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10-12 |
| 6. G | 0-3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 7. H | 0-3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 8. I | 0-3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 9. L | 0-1 | 2 | - | 3 | 4 | - | 5 | 6 | 7 | 08-12 |
| 10. M | 0-3 | - | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11-12 |
| 11. N | 0-1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10-12 |
| 12. O | 0-1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10-12 |
| 13. Q 1 | 0-4 | 5 | 6 | - | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 14. Q 2 | 0-2 | 3 | - | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10-12 |
| 15. Q 3 | 0-2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11-12 |
| 16. Q 4 | 0-1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6-7 | 8 | 9 | 10 | 11-12 |
| 17. Л | 0-2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11-12 |

3. Направленность личности Б.Басса [29]; цель: выявление направленности личности по трем шкалам: направленность на себя, направленность на общение, направленность на дело.

Инструкция: Вам предлагаются 27 вопросов-суждений с тремя вариантами ответов. Требуется выбрать один ответ, который в наибольшей степени выражает ваше мнение или соответствует реальности. Старайтесь быть максимально правдивыми. Помните, что среди вариантов ответа, нет «плохих» и «хороших», поэтому не старайтесь угадать, какой из вариантов является правильным или лучшим для вас.

1. Наибольшее удовлетворение я получаю:

а) от одобрения моей работы (Я);

б) от сознания того, что моя работа сделана хорошо (О);

в) от сознания того, что меня окружают друзья (О).

2. Если бы я играл(а) в футбол (волейбол, баскетбол), то хотела бы быть:

а) тренером, который разрабатывает тактику игры (Д);

б) известным игроком (Я);

в) капитаном команды (О).

3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:

а) проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход (Я);

б) вызывает интерес к предмету так, что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания в этом предмете (Д);

в) создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказывать свое мнение (О).

4. Мне нравится когда люди:

а) радуются выполненной работе (Д);

б) с удовольствием работают в коллективе (О).

в) стремятся выполнить свою работу лучше других (Я).

5. Я хотел(а) бы чтобы мои друзья:

а) были отзывчивы и помогали другим людям, когда для этого представляются возможности (О);

б) были верны и преданы мне (Д);

в) были умными и интересными людьми (Я).

6. Лучшими друзьями я считаю:

а) тех, с кем складываются хорошие взаимоотношения (О);

б) тех, на кого всегда можно положиться (Д);

в) тех, кто может многого достичь в жизни (Я).

7. Больше всего я не люблю:

а) когда у меня что-то не получается (Д);

б) когда портятся отношения с товарищами (О);

в) когда меня критикуют (Я).

8. По-моему хуже всего когда педагог:

а) не скрывает, что некоторые учащиеся ему не симпатичны, насмехается и подшучивает над ними (Я);

б) вызывает дух соперничества в коллективе (О);

в) недостаточно хорошо знает предмет, который преподает (Д).

9. В детстве мне больше всего нравилось:

а) проводить время с друзьями (О);

б) ощущение выполненных дел (Д);

в) когда меня за что-нибудь хвалили (Я).

10. Я хотел(а) бы быть похожим на тех, кто:

а) добился успеха в жизни (Я);

б) по-настоящему увлечен своим делом (Д);

в) отличается дружелюбием и доброжелательностью (О).

11. В первую очередь школа должна:

а) научить решать задачи, которые ставит жизнь;

б) развивать индивидуальные способности ученика (Д);

в) воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми (О).

12. Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я бы использовал (а) бы его:

а) для общения с друзьями (О);

б) для отдыха и развлечений (Я);

в) для любимых дел и самообразования (Д).

13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:

а) работаю с людьми, которые мне симпатичны (О);

б) у меня интересная работа (Д);

в) мои усилия хорошо оплачиваются (Я).

14. Я люблю когда:

а) другие люди меня ценят (Я);

б) испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы (Д);

в) приятно провожу время с друзьями (О).

15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:

а) рассказали о каком-либо интересном деле, связанным с учебой, работой или спортом и т.п. в котором мне довелось участвовать (Д);

б) написали о моей деятельности (Я);

в) обязательно рассказали о коллективе в котором я работаю (О).

16. Лучше всего я учусь, когда преподаватель:

а) имеет ко мне индивидуальный подход (Я);

б) сумеет вызвать у меня интерес к предмету (Д);

в) устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем (О).

17. Для меня нет ничего хуже, чем:

а) оскорбление личного достоинства (Я);

б) неудача при выполнении важного дела (Д);

в) потеря друзей (О).

18. Больше всего я ценю:

а) успех (Я);

б) возможности хорошей совместной работы (О);

в) здравый практичный ум и смекалку (Д).

19. Я не люблю людей которые:

а) считают себя хуже других (Я);

б) часто ссорятся и конфликтуют (О);

в) возражают против всего нового (Д).

20. Наиболее уверенно себя чувствуешь когда:

а) работаешь над важным для всех делом (Д);

б) имеешь много друзей (О);

в) вызываешь восхищение и всем нравишься (Я).

21. По-моему, начальник в первую очередь должен быть:

а) доступным (О);

б) авторитетным (Я);

в) требовательным (Д).

22. В свободное время я охотно почитал(а) бы книги:

а) о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми (О);

б) о жизни знаменитых и интересных людей (Я);

в) о последних достижениях науки и техники (Д).

23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел (ла) бы быть:

а) дирижером (О);

б) композитором (Д);

в) солистом (Я).

24. Мне бы хотелось:

а) придумать интересный конкурс (Д);

б) победить в конкурсе (Я);

в) организовать конкурс и руководить им (О).

25. Для меня важнее всего знать:

а) что я хочу сделать (Я);

б) как достичь цели (Д);

в) как организовать людей для достижения цели (О).

26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:

а) другие были им довольны (О);

б) прежде всего выполнить свою задачу (Д);

в) его не нужно было упрекать за выполненную работу (Я).

27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:

а) в окружении друзей (О);

б) просматривая развлекательные фильмы (Я);

в) занимаясь своим любимым делом (Д).

Оценка результатов:

Подсчитайте сколько букв «Я», «Д», «О» получилось у вас в позиции «Больше всего» и сколько «Меньше всего». Если доминирует в ответах буква «Я», см. пункт «Направленность на себя», «Д» - «Направленность на дело», «О» - «Направленность на общение». Наоборот низкие показатели говорят о том, что данный тип направленности не свойственен для Вас.

Направленность на себя – ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровентированность.

Направленность на общение – стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в эмоциональных отношениях с людьми.

Направленность на дело – заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения собственной цели.

4. Опросник УСК (уровень субъективного контроля) [28, с.109]; цель: выявление преобладания внешнего/внутреннего локуса контроля в различных областях.

Инструкция. Внимательно прочитайте каждое из утверждений, приведенных ниже и отметьте на бланке ответов свое мнение, используя (отмечая на бланке) одну из градаций 7-балльной шкалы :

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| полностью не согласен | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | полностью согласен |

1.Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.

2. Большинство разводов происходит от того, что люди не захотели приспособиться к друг другу.

3. Болезнь - дало случая, если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

4. Люди оказываются одинокими иэ-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим. к окружающим.

5. Осуществление моих желаний часто зависит везения.

6.Бесполезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.

7. Внешние обстоятельства - родители и благосостояние - влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

8. Я часто чувствую, что мало влияю на то что происходит мной.

9. Как правило руководство оказывается более эффективно, когда полностью контролируются действия подчиненных, а не полагаются на их самостоятельность.

10. Мои отметки в школе часто зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения учителя), чем от моих собственных усилий. .

11. Когда я строю планы, то я в общем верю, что смогу осуществить их.

12. То, что многим людям кажется удачей или везением на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.

13.Думаю, что правильный образ жизни может помочь больше здоровью, чем врачи и лекарства.

14. Если люди не подходят друг другу, то, как бы они не старались наладить семейную жизнь они все равно не смогут.

15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.

16 Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.

17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.

18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что немало е зависит от того, как сложатся обстоятельства.

19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.

20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.

21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.

22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определить, что и как делать

23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.

24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.

25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.

26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.

27. Если уж очень захочу, то смогу расположить к себе любого.

28. На подрастающее поколение влияет так немало разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.

29. То, что со мной случается - это дело моих собственных рук.

30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.

31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявлял достаточно усилий.

32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу.

33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, чем я сам.

34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно одевать.

35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешаться сами собой.

36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.

37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.

38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.

39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.

40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.

41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.

42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.

43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других.

44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, лени и мало зависело от везения или невезения.

Обработку заполненных бланков следует проводить по приведенным ниже ключам, суммируя ответы на пункты в столбцах «+» со споим знаком и ответы на пункты в столбцах «—» с обратным знаком.

1.       Шкала Ио

+: 2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34,. 36, 37, 39, 42, 44.

—: 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33,

35,. 38, 40, 41, 43.

2. Шкала Ид: +: 12, 15, 27, 32, 36, 37.

—: 1, 5, 6, 14, 26, 43.

3. Шкала Ин: +: 2, 4, 20,31,42,44.

- :7,24,33,36,40,41

4. Шкала Ис: +: 7,24,33,36,40,41

. -: 7, 14,26,28,41

5. Шкала Ип: . +: 19,22,25,31,42.

-: 1,9, 10,24,30

6. Шкала Им. +; 4,27.

-:6, 38

7. Шкала И. +: 13,34.

—:3,23.

Перевод сырых баллов в стены

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ио | | Ид | | Ин | | Ис | | Ип | | Им | | Из | |
| от | до | от | до | от | до | от | до | от | до | от | до | от | до |
| 1 | -132 | -14 | -36 | -11 | -36 | -8 | -30 | -12 | -30 | -5 | -12 | -7 | -12 | -6 |
| 2 | -13 | -3 | -10 | -7 | -7 | -4 | -11 | -8 | -4 | -1 | -6 | -5 | -5 | -4 |
| 3 | -2 | -9 | -6 | -3 | -3 | 0 | -7 | -5 | 0 | 3 | -4 | -3 | -3 | -2 |
| 4 | 10 | 21 | -2 | 1 | 1 | 4 | -4 | -1 | 4 | 7 | -2 | -1 | -1 | 0 |
| 8 | 22 | 32 | 2 | 5 | 5 | 7 | 0 | 3 | 8 | 11 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 6 | 33 | 44 | 6 | 9 | 8 | 11 | 4 | 6 | 12 | 15 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 7 | 45 | 56 | 10 | 14 | 12 | 15 | 7 | 10 | 16 | 19 | 5 | 6 | 5 | 6 |
| 8 | 57 | 68 | 15 | 18 | 16 | 19 | 11 | 13 | 20 | 23 | 7 | 8 | 7 | 8 |
| 9 | 69 | 79 | 19 | 22 | 20 | 23 | 14 | 17 | 24 | 27 | 9 | 10 | 9 | 10 |
| 10 | 80 | 132 | 23 | 36 | 24 | 36 | 18 | 30 | 28 | 30 | 11 | 12 | 11 | 12 |

Для перевода сырого балла шкал опросника УСК в стандартное значение (стен), найдите в верхней строке нужную шкалу и двигайтесь по столбцу вниз, до строки с интервалом значений, в который попадает подсчитанный вами сырой балл. В крайнем левом столбце найденной строки указан соответствующий стен. К примеру , если сырой балл по шкале Ис равен 8, мы в столбце Ис находим интервал 7—10 и в левом столбце данной строки указано значение стена —7.

Интерпретация

1. Шкала общей интернальности Ио. Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять, и, следовательно, чувствуют свою собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом. Низкий показатель по шкале Ио соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие испытуемые не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями их жизни, не считают себя способными контро­лировать их развитие и полагают, что большинство их являют­ся результатом случая или действий других людей.

2. Шкала интернальности в области достижений Ид. Высокие показатели по этой шкале соответствуют высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Такие люди считают, что всего хорошего, что было и есть в их жизни, они добились сами и что они способны с успехом преследовать свои цели и в будущем. Низкие показатели по шкале Ид свидетельствуют о том, что человек приписывает свои успехи, достижения и радости внешним обстоятельствам—везению, счастливой судьбе или помощи других людей.

3. Шкала интернальности в области неудач Ин. Высокие показатели но этой шкале говорят о развитом чувстве субъективного контроля по отношению к отрицательным собы­тиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неудачах, неприятностях и страданиях. Низкие показатели Ин свидетельствуют о том, что испытуемый склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать их результатом невезения.

4. Шкала интернальности в семейных отношениях Ис. Высокие показатели по этой шкале означают, что человек считает себя ответственным за события его семейной жизни. Низкий Ис указывает на то, что субъект считает не себя, а своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.

5. Шкала интернальности в области производственных отношений Ип. Высокий Ип свидетельствует о том, что чело­век считает свои действия важным фактором в организации собственной производственной деятельности, в складываю­щихся отношениях в коллективе, в своем продвижении и т. д. Низкий Ип указывает на то, что испытуемый склонен приписывать более важное значение внешним обстоятельствам—руководству, товарищам по работе, везению—невезению.

6. Шкала интернальности в области межличностных отношений Им. Высокий показатель Им свидетельствует о том, что человек считает себя в силах контролировать свои неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение и симпатию и т. д. Низкий Им , напротив, указывает на то, что он не считает себя способным активно формировать свой круг общения и склонен считать свои отношения результатом действия своих партнеров.

7. Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни Из. Высокие показатели Из свидетельствуют о том, что испытуемый считает себя в немалой степени ответственным за свое здоровье: если он болен, то обвиняет в этом самого себя и полагает, что выздоровление во немало м зависит от его действий. Человек с низким Из: считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление придет в результате действий других людей, первым делом врачей.

5. **Опросник для изучения привлекательности труда [**39, с.448–455**]**

Перед вами опросник, который содержит ряд суждений о различных аспектах работы в трудовых коллективах. Среди предложенных суждений нет плохих или хороших. Все они важны, но для каждого человека каждое по-своему.

В первой части задания просим вас оценить по 10-балльной шкале степень справедливости перечисленных суждений для вашей личной работы в данном коллективе (на участке или в бригаде). Причем 10 баллов — это абсолютно (на 100%) справедливо, т. е. оцениваемое качество постоянно присутствует. Если же, хотя бы и очень редко, качество не обнаруживается, то следует ставить 9 баллов и т. д. до 0, который означает полное отсутствие данного качества, т. е. никогда такого не бывает. Для ответа вам необходимо написать в соответствующей графе ответного листа тот балл, который выражает ваше мнение по данному суждению.

Во второй части задания используется тот же опросник. Но теперь вам следует ответить на вопрос: «Если бы у вас вдруг появилась возможность сменить эту работу на другую, то вы выбрали бы ту, в которой…». При выполнении этой части вам следует, прежде всего, ориентироваться на свои личные желания и интересы, т. е. отметить, что для Вас в работе наиболее важно, а что наименее.

В ответах будьте самостоятельными, постарайтесь выразить свое личное мнение по поводу каждого суждения, ничего не пропускайте. В самом опроснике ничего не пишите.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | В работе всегда есть что-то новое, незнакомое и потому интересное | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 2 | Хорошие, безвредные для человека санитарно-гигиенические условия труда | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 3 | В коллективе теплые и дружеские взаимоотношения между людьми | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 4 | У меня много товарищей по работе, которые меня ценят и уважают | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 5 | Есть возможность повышать свою квалификацию, профессиональную грамотность | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 6 | Высокая среднемесячная зарплата | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 7 | В коллективе существуют отношения непримиримости к разгильдяйству, нечестности, бесхозяйственности | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 8 | В коллективе большинство высококвалифицированных, грамотных работников | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 9 | У большинства членов коллектива ответственное отношение к своим обязанностям | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 10 | Всегда своевременные ремонт техники и оборудования, поставка сырья и материалов | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 11 | В коллективе постоянно растет производительность труда | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 12 | Работа простая, не требует специальной подготовки | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 13 | О моей работе не стыдно рассказать друзьям и знакомым | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 14 | В процессе работы всегда есть возможность переговорить с коллегами по работе | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 15 | Работа требует специальных знаний и умений | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 16 | Работа безопасная, не содержит травмоопасных ситуаций | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 17 | Большинство в коллективе — это приятные и симпатичные люди, с которыми можно не только хорошо поработать, но и отлично отдохнуть | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 18 | Я пользуюсь авторитетом и доверием среди работников нашего коллектива | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 19 | Есть возможность поработать на различных операциях, станках, освоить смежные профессии | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 20 | Большие премии | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 21 | В коллективе сложились отношения взаимопомощи и сотрудничества | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 22 | Большинство членов коллектива имеют среднее, в том числе среднетехническое, незаконченное высшее образование | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 23 | В коллективе отсутствуют какие бы то ни было нарушения трудовой дисциплины, правил техники безопасности, опоздания и т. п. | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 24 | В коллективе полностью отсутствует работа в сверхурочное время и выходные дни | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 25 | В коллективе постоянно снижается себестоимость продукции | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 26 | Работа легкая, не вызывает физического переутомления | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 27 | Моя работа имеет большое значение для деятельности всего коллектива | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 28 | Руководитель часто обсуждает со мной различные производственные вопросы | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 29 | Работа разнообразная. Требует смекалки, заставляет думать | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 30 | Хорошее, удобное оборудование и техника | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 31 | В коллективе отсутствуют какие бы то ни было конфликты между работниками | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 32 | Администрация предприятия ценит меня как работника | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 33 | Есть возможность и созданы все условия для учебы | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 34 | Высокая оплата сверхурочных часов и работы в выходные дни | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 35 | В коллективе отношения между людьми строятся на основе высокой требовательности и принципиальности | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 36 | Большинство работников обучались или обучаются на курсах повышения квалификации | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 37 | Большинство членов коллектива характеризуются творческим отношением к труду | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 38 | Работа ритмичная, без штурмовщины | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 39 | В коллективе совсем нет брака в работе | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 40 | Условия работы позволяют выбрать для себя удобный темп работы | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 41 | Продукция, которую я выпускаю, очень важна | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 42 | Руководитель всегда интересуется моими личными делами | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 43 | Работа требует высокой квалификации | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 44 | Хорошо оформлены места общего пользования: столовые, душевые, раздевалки и т. д. | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 45 | В коллективе сложилась атмосфера доверия и доброжелательности друг к другу | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 46 | Мой руководитель меня уважает | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 47 | Есть возможность постоянно повышать свою экономическую, правовую грамотность | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 48 | Хорошее социальное обеспечение членов коллектива: путевками, детским садом, жильем | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 49 | Высокая организованность и сплоченность всего коллектива | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 50 | Большинство в коллективе активно участвуют в общественной жизни цеха, предприятия | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 51 | В коллективе каждый считает своим долгом бороться за повышение качества продукции | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 52 | Удобная сменность | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 53 | В коллективе всегда строго выполняются все плановые показатели | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 54 | Работа не накладывает на человека большой ответственности | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 55 | Наш коллектив играет важную роль в жизни всего предприятия | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |
| 56 | Члены коллектива часто проводят вместе свободное от работы время | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 |

Задание состоит из двух частей. Сначала оцениваются реально существующие условия и обстоятельства работы. Потом производится оценка тех же, что и в первой части, условий и обстоятельств работы, но с точки зрения пожеланий (потребностей, притязаний) отвечающего. Соотношение этих двух оценок и является показателем субъективной привлекательности для человека работы в данном коллективе.

Порядок работы. Опрос можно проводить как групповым, так и индивидуальным способом. Желательно охватить опросом всех членов коллектива, но не менее 75-80%. Только в этом случае мы можем говорить о СПК коллектива, а не группы людей (малые группы оцениваются по другим параметрам).

Для прогноза текучести кадров в коллективе опрос проводят индивидуально. Первый раз — при поступлении человека на работу, а второй — спустя 2-3 месяца. Верность прогноза значительно возрастает, если при этом субъективную оценку сравнивают с оценкой коллектива.

**Ответный лист**

**I часть**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер | Балл | Номер | Балл | Номер | Балл | Номер | Балл | Сумма | Средняя |
| за строчкой | |
| 1 |  | 15 |  | 29 |  | 43 |  |  |  |
| 2 |  | 16 |  | 30 |  | 44 |  |  |  |
| 3 |  | 17 |  | 31 |  | 45 |  |  |  |
| 4 |  | 18 |  | 32 |  | 46 |  |  |  |
| 5 |  | 19 |  | 33 |  | 47 |  |  |  |
| 6 |  | 20 |  | 34 |  | 48 |  |  |  |
| 7 |  | 21 |  | 35 |  | 49 |  |  |  |
| 8 |  | 22 |  | 36 |  | 50 |  |  |  |
| 9 |  | 23 |  | 37 |  | 51 |  |  |  |
| 10 |  | 24 |  | 38 |  | 52 |  |  |  |
| 11 |  | 25 |  | 39 |  | 53 |  |  |  |
| 12 |  | 26 |  | 40 |  | 54 |  |  |  |
| 13 |  | 27 |  | 41 |  | 55 |  |  |  |
| 14 |  | 28 |  | 42 |  | 56 |  |  |  |

**II часть**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер | Балл | Номер | Балл | Номер | Балл | Номер | Балл | Сумма | Средняя | M—M |
| за строчкой | |
| 1 |  | 15 |  | 29 |  | 43 |  |  |  |  |
| 2 |  | 16 |  | 30 |  | 44 |  |  |  |  |
| 3 |  | 17 |  | 31 |  | 45 |  |  |  |  |
| 4 |  | 18 |  | 32 |  | 46 |  |  |  |  |
| 5 |  | 19 |  | 33 |  | 47 |  |  |  |  |
| 6 |  | 20 |  | 34 |  | 48 |  |  |  |  |
| 7 |  | 21 |  | 35 |  | 49 |  |  |  |  |
| 8 |  | 22 |  | 36 |  | 50 |  |  |  |  |
| 9 |  | 23 |  | 37 |  | 51 |  |  |  |  |
| 10 |  | 24 |  | 38 |  | 52 |  |  |  |  |
| 11 |  | 25 |  | 39 |  | 53 |  |  |  |  |
| 12 |  | 26 |  | 40 |  | 54 |  |  |  |  |
| 13 |  | 27 |  | 41 |  | 55 |  |  |  |  |
| 14 |  | 28 |  | 42 |  | 56 |  |  |  |  |

**Обработка результатов**

Для удобства обработки все изучаемые потребности сведены в 14 шкал и даны в ответном листе построчно:

1) потребность в творческой и интересной работе;

2) потребность в благоприятных условиях труда;

3) потребность в теплых и доверительных отношениях в коллективе;

4) потребность в признании, в личном авторитете;

5) потребность в собственном развитии;

6) потребность в личном материальном и социальном обеспечении;

7) потребность в принципиальных и требовательных взаимоотношениях в коллективе;

8) потребность в индивидуальном развитии всех членов коллектива;

9) потребность в активной жизненной позиции всех членов коллектива;

10) потребность в хорошей организации труда;

11) потребность в производственных успехах всего коллектива;

12) утилитарная потребность;

13) потребность в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом;

14) потребность в общении как по «вертикали», так и по «горизонтали».

1. Найти средние арифметические значения по каждой шкале отдельно в первой и второй части занятия.

2. Определить степень субъективной привлекательности работы для человека в данном коллективе путем нахождения разности средних арифметических значений шкал между первой и второй частями (М — М). Здесь важное значение имеют величина разницы и знак: отрицательные значения интерпретируются как неудовлетворенность тем или иным аспектом работы; положительные — как привлекательность данного аспекта для человека.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Результаты исследования

Таблица 1

результаты исследования особенностей характера по методике 16 PF (опросник Р. Кеттела) у руководителей среднего и высшего звена

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ФИО | факторы | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MD | A | B | C | E | F | G | H | I | L | M | N | O | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 1 | О.В.М. | 8 | 10 | 1 | 2 | 8 | 4 | 7 | 3 | 5 | 10 | 5 | 7 | 9 | 3 | 8 | 6 | 6 |
| 2 | К.Т.В. | 8 | 7 | 1 | 3 | 6 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 7 | 6 | 5 | 10 | 8 | 6 |
| 3 | У.Я.Г. | 4 | 8 | 5 | 4 | 10 | 4 | 5 | 5 | 5 | 9 | 8 | 7 | 9 | 1 | 6 | 6 | 6 |
| 4 | Ш.А.П. | 9 | 9 | 5 | 4 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 8 | 8 | 6 | 9 | 3 | 8 | 6 | 6 |
| 5 | Ш.Ю.И. | 7 | 7 | 3 | 5 | 7 | 8 | 5 | 9 | 5 | 7 | 5 | 4 | 8 | 7 | 2 | 6 | 5 |
| 6 | П.Т.С. | 8 | 5 | 1 | 2 | 9 | 4 | 7 | 4 | 4 | 7 | 3 | 6 | 7 | 3 | 5 | 7 | 6 |
| 7 | Т.А.С. | 10 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 7 | 4 | 5 | 4 | 7 | 1 |
| 8 | С.А.Р. | 6 | 3 | 1 | 2 | 8 | 1 | 7 | 6 | 5 | 5 | 7 | 7 | 5 | 3 | 9 | 8 | 6 |
| 9 | Р.А.Г. | 10 | 4 | 3 | 2 | 7 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 | 5 | 5 | 8 | 8 | 3 |
| 10 | В.Т.А. | 6 | 8 | 5 | 2 | 5 | 6 | 8 | 2 | 3 | 7 | 9 | 10 | 8 | 3 | 8 | 8 | 5 |
| 11 | О.М.В. | 8 | 4 | 1 | 3 | 7 | 3 | 6 | 4 | 5 | 8 | 8 | 7 | 8 | 3 | 5 | 8 | 5 |
| 12 | Ф.Ф.Ф. | 5 | 8 | 3 | 5 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 2 | 2 | 8 | 6 |
| 13 | К.Т.Э. | 8 | 9 | 3 | 5 | 3 | 3 | 8 | 9 | 6 | 8 | 6 | 8 | 5 | 3 | 4 | 9 | 5 |
| 14 | Д.В.И. | 8 | 5 | 3 | 6 | 6 | 1 | 7 | 6 | 3 | 5 | 8 | 8 | 2 | 5 | 6 | 6 | 5 |
| 15 | Н.О.П. | 10 | 8 | 5 | 5 | 8 | 5 | 3 | 5 | 7 | 5 | 3 | 6 | 5 | 5 | 1 | 6 | 1 |
| 16 | Н.В.В. | 5 | 3 | 1 | 1 | 5 | 7 | 6 | 5 | 5 | 10 | 7 | 8 | 8 | 8 | 4 | 7 | 6 |
| 17 | П.П.П. | 5 | 9 | 3 | 3 | 4 | 3 | 6 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 8 | 2 | 6 | 7 | 5 |
| 18 | А.Г.В. | 9 | 5 | 3 | 6 | 8 | 6 | 8 | 6 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 7 | 4 |
| 19 | М.А.А. | 9 | 7 | 3 | 8 | 8 | 5 | 8 | 5 | 4 | 5 | 4 | 6 | 7 | 7 | 6 | 8 | 1 |
| 20 | Г.В.П. | 7 | 7 | 3 | 6 | 4 | 6 | 8 | 2 | 6 | 7 | 6 | 8 | 6 | 7 | 9 | 5 | 6 |

Таблица 2

Результаты исследования общей направленности личности по методике «Направленность личности» (Б.Басса) у руководителей среднего и высшего звена

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ФИО | вид направленности личности | | |
| направленность на себя | направленность на общение | направленность на деятельность |
| 1 | О.В.М. | 7 | 7 | 13 |
| 2 | К.Т.В. | 10 | 2 | 15 |
| 3 | У.Я.Г. | 9 | 13 | 5 |
| 4 | Ш.А.П. | 6 | 14 | 7 |
| 5 | Ш.Ю.И. | 9 | 5 | 13 |
| 6 | П.Т.С. | 9 | 9 | 9 |
| 7 | Т.А.С. | 8 | 5 | 14 |
| 8 | С.А.Р. | 15 | 4 | 8 |
| 9 | Р.А.Г. | 4 | 13 | 10 |
| 10 | В.Т.А. | 12 | 9 | 6 |
| 11 | О.М.В. | 10 | 8 | 9 |
| 12 | Ф.Ф.Ф. | 10 | 10 | 7 |
| 13 | К.Т.Э. | 11 | 4 | 12 |
| 14 | Д.В.И. | 7 | 9 | 11 |
| 15 | Н.О.П. | 9 | 7 | 11 |
| 16 | Н.В.В. | 9 | 6 | 12 |
| 17 | П.П.П. | 6 | 9 | 12 |
| 18 | А.Г.В. | 7 | 9 | 11 |
| 19 | М.А.А. | 5 | 6 | 16 |
| 20 | Г.В.П. | 8 | 7 | 12 |

Таблица 3

Результаты исследования особенностей локуса контроля по методике УСК (уровень субъективного контроля) у руководителей среднего и высшего звена

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ФИО | шкалы локуса контроля | | | | | | |
| общая интернальность | интернальность в области достижений | интернальность в области неудач | интернальность в семейных отношениях | интернальность в производственных отношениях | интернальность в межличностных отношениях | интернальность в области здоровья и болезни |
| 1 | О.В.М. | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 6 |
| 2 | К.Т.В. | 8 | 8 | 8 | 7 | 6 | 9 | 10 |
| 3 | У.Я.Г. | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 10 |
| 4 | Ш.А.П. | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 |
| 5 | Ш.Ю.И. | 4 | 6 | 5 | 6 | 2 | 7 | 8 |
| 6 | П.Т.С. | 2 | 5 | 6 | 2 | 2 | 8 | 6 |
| 7 | Т.А.С. | 1 | 1 | 4 | 6 | 1 | 4 | 1 |
| 8 | С.А.Р. | 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 8 | 8 |
| 9 | Р.А.Г. | 6 | 5 | 5 | 7 | 6 | 7 | 8 |
| 10 | В.Т.А. | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 7 |
| 11 | О.М.В. | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 5 | 7 |
| 12 | Ф.Ф.Ф. | 5 | 8 | 4 | 7 | 1 | 9 | 6 |
| 13 | К.Т.Э. | 6 | 8 | 3 | 5 | 5 | 8 | 5 |
| 14 | Д.В.И. | 5 | 5 | 6 | 7 | 3 | 10 | 7 |
| 15 | Н.О.П. | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 8 | 4 |
| 16 | Н.В.В. | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 9 |
| 17 | П.П.П. | 6 | 5 | 7 | 8 | 5 | 7 | 6 |
| 18 | А.Г.В. | 4 | 6 | 4 | 6 | 2 | 7 | 5 |
| 19 | М.А.А. | 2 | 3 | 5 | 4 | 1 | 10 | 5 |
| 20 | Г.В.П. | 4 | 7 | 2 | 4 | 4 | 6 | 6 |

Таблица 4

Результаты исследования особенностей отношения к труду по методике «Опросник удовлетворенности трудом» у руководителей среднего и высшего звена

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ФИО | потребности, удовлетворяемые в труде | | | | | | | | | | | | | |
| в творческой и интересной работе | в благоприятных условиях труда | в теплых и доверительных отношениях в коллективе | в признании, в личном авторитете | в собственном развитии | в личном материальном и социальном обеспечении | в принципиальных и требовательных взаимоотношениях | в индивидуальном развитии всех членов коллектива | в активной жизненной позиции всех членов коллектива | в хорошей организации труда | в производственных успехах всего коллектива | утилитарная | в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом | в общении как по «вертикали», так и по «горизонтали» |
| 1 | О.В.М. | -0,50 | -1,25 | -2,25 | -1,25 | 0,00 | -2,25 | -2,50 | -0,25 | -2,25 | -1,75 | -1,75 | -0,75 | -1,25 | -2,00 |
| 2 | К.Т.В. | 1,25 | -1,25 | -2,00 | -1,00 | -3,75 | -7,50 | -5,50 | -4,50 | -5,25 | -6,75 | -6,50 | -4,50 | 0,75 | 2,50 |
| 3 | У.Я.Г. | 1,00 | -1,75 | -1,75 | -1,75 | -1,75 | -9,25 | -4,75 | -3,00 | -4,00 | -9,75 | -2,75 | -6,25 | -1,75 | -5,50 |
| 4 | Ш.А.П. | 0,00 | -2,00 | -2,50 | -2,50 | -0,75 | -7,00 | -2,75 | -2,00 | -2,75 | -5,75 | -4,75 | -1,75 | -0,25 | -1,50 |
| 5 | Ш.Ю.И. | -2,00 | -0,50 | -0,75 | -1,75 | -1,50 | -8,75 | 2,00 | -3,25 | -1,50 | -6,50 | -1,25 | -7,25 | -1,00 | -1,50 |
| 6 | П.Т.С. | -0,75 | -4,50 | -0,75 | -1,50 | -1,25 | -7,50 | -2,00 | -0,50 | -1,75 | -4,50 | -2,00 | -2,25 | -2,50 | -2,75 |
| 7 | Т.А.С. | -0,75 | -4,50 | -2,25 | -3,00 | -4,25 | -6,25 | -5,00 | -2,25 | -2,00 | -4,75 | -2,00 | -3,00 | -0,75 | -7,00 |
| 8 | С.А.Р. | -1,50 | -3,00 | -3,75 | -2,50 | -4,00 | -8,50 | -6,00 | -3,50 | -5,25 | -8,75 | -6,75 | -6,25 | -1,75 | -0,75 |
| 9 | Р.А.Г. | -0,25 | -1,25 | -0,75 | -0,75 | -0,75 | -4,50 | -1,00 | -2,25 | -2,50 | -3,50 | -0,75 | -3,75 | 0,00 | -3,00 |
| 10 | В.Т.А. | -1,25 | -5,25 | -3,75 | -2,00 | -2,75 | -6,00 | -2,50 | -1,00 | -0,75 | -6,25 | -1,25 | -4,25 | -1,00 | -4,50 |
| 11 | О.М.В. | -1,75 | -5,75 | -6,25 | -4,25 | -2,25 | -8,75 | -2,50 | -2,25 | -3,75 | -7,25 | -5,50 | -7,00 | 0,25 | -5,50 |
| 12 | Ф.Ф.Ф. | -0,75 | 0,00 | -2,25 | -0,50 | -2,50 | -6,25 | -2,00 | -1,50 | -1,50 | -7,00 | -3,50 | 1,00 | -0,25 | -2,25 |
| 13 | К.Т.Э. | 1,00 | -3,50 | -1,00 | -1,00 | -3,25 | -6,50 | -3,50 | -2,00 | -4,75 | -8,25 | -1,50 | -5,50 | -0,25 | -0,75 |
| 14 | Д.В.И. | 0,75 | -1,00 | -0,75 | -2,75 | -2,00 | -4,50 | -0,75 | -2,25 | -0,50 | -5,50 | -2,75 | -8,25 | 0,50 | -0,75 |
| 15 | Н.О.П. | -1,00 | -1,25 | -1,25 | -2,50 | -1,75 | -8,75 | -3,25 | -3,00 | -1,25 | -7,25 | -6,00 | -5,00 | -1,00 | -4,00 |
| 16 | Н.В.В. | -1,50 | -2,50 | -2,25 | -2,25 | -3,00 | -9,25 | -2,25 | -4,00 | -3,50 | -2,50 | -5,50 | -4,75 | -2,25 | -1,00 |
| 17 | П.П.П. | -1,50 | -3,25 | -1,75 | -2,25 | -3,50 | -9,00 | -1,00 | -2,50 | -3,25 | -7,00 | -3,25 | -3,25 | 0,75 | -0,25 |
| 18 | А.Г.В. | -1,00 | -2,25 | -0,25 | -1,50 | -2,00 | -4,75 | 0,00 | -1,25 | -0,75 | -7,00 | -0,75 | -2,00 | -1,00 | -1,50 |
| 19 | М.А.А. | -1,25 | -0,75 | -1,25 | -3,75 | -3,75 | -6,75 | -3,50 | -2,50 | -2,25 | -2,50 | -2,50 | -4,25 | -2,25 | -4,50 |
| 20 | Г.В.П. | -1,50 | -4,75 | -1,25 | -2,50 | -3,50 | -6,00 | -1,25 | -1,50 | -1,00 | -6,00 | -2,25 | -3,50 | -1,75 | -0,50 |

Таблица 5

Результаты исследования стиля руководства по методике «Стиль руководства» у руководителей высшего и среднего звена

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ФИО | компоненты стиля руководства | | |
| директивный | попустительский | коллегиальный |
| 1 | О.В.М. | 4 | 6 | 6 |
| 2 | К.Т.В. | 4 | 5 | 7 |
| 3 | У.Я.Г. | 3 | 5 | 8 |
| 4 | Ш.А.П. | 2 | 5 | 9 |
| 5 | Ш.Ю.И. | 4 | 2 | 10 |
| 6 | П.Т.С. | 5 | 4 | 7 |
| 7 | Т.А.С. | 6 | 7 | 3 |
| 8 | С.А.Р. | 6 | 5 | 5 |
| 9 | Р.А.Г. | 8 | 7 | 1 |
| 10 | В.Т.А. | 6 | 4 | 6 |
| 11 | О.М.В. | 6 | 3 | 7 |
| 12 | Ф.Ф.Ф. | 3 | 8 | 5 |
| 13 | К.Т.Э. | 9 | 6 | 1 |
| 14 | Д.В.И. | 10 | 5 | 1 |
| 15 | Н.О.П. | 11 | 2 | 3 |
| 16 | Н.В.В. | 13 | 2 | 1 |
| 17 | П.П.П. | 5 | 3 | 8 |
| 18 | А.Г.В. | 9 | 1 | 6 |
| 19 | М.А.А. | 12 | 3 | 1 |
| 20 | Г.В.П. | 2 | 5 | 9 |