

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБЛАСТНОЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

Самарина Тамара Владимировна

Успешность деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня  
конкурентности профессиональной среды

Специальность 19.00.03 - психология труда,  
инженерная психология, эргономика (психологические науки)

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата психологических наук

Научный руководитель  
доктор психологических наук, доцент  
СЕРГЕЙ ЛЕОНИДОВИЧ ЕВЕНКО

МОСКВА – 2017

## Оглавление

|                                                                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Введение.....                                                                                                                                                                            | 4   |
| Глава 1. Теоретико-методологические основы исследования влияния конкурентной профессиональной среды на успешность деятельности менеджеров среднего звена в психологической науке.....    | 18  |
| 1.1. Анализ научных подходов исследования успешности управленческой деятельности в зарубежной и отечественной психологии.....                                                            | 18  |
| 1.2. Психологическое содержание профессиональной деятельности менеджеров среднего звена .....                                                                                            | 34  |
| 1.3. Сущность и содержание понятия «конкурентность профессиональной среды» в научной литературе.....                                                                                     | 46  |
| 1.4. Теоретические основы модели успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды.....                                    | 54  |
| Выводы по первой главе.....                                                                                                                                                              | 66  |
| Глава 2. Психологическое исследование успешности деятельности менеджеров среднего звена в различных уровнях конкурентности профессиональной среды .....                                  | 69  |
| 2.1. Методический замысел психологического исследования обусловленности успешности деятельности менеджеров среднего звена различными уровнями конкурентности профессиональной среды..... | 69  |
| 2.2. Психологический анализ состояния успешности деятельности менеджеров среднего звена.....                                                                                             | 85  |
| 2.3. Закономерности проявления успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды.....                     | 101 |
| Выводы по второй главе.....                                                                                                                                                              | 121 |

|                                                                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Глава 3. Психологические условия формирования успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена с учетом уровней конкурентности профессиональной среды..... | 123 |
| 3.1. Психологическое обеспечение оптимизации управленческого потенциала менеджеров среднего звена в условиях формирующего эксперимента .....                                 | 123 |
| 3.2. Психологическое обеспечение оптимального уровня конкурентности профессиональной среды в условиях формирующего эксперимента.....                                         | 140 |
| 3.3. Программа подготовки менеджеров среднего звена с учетом факторов конкурентности организационной среды.....                                                              | 150 |
| Выводы по третьей главе.....                                                                                                                                                 | 157 |
| Заключение.....                                                                                                                                                              | 159 |
| Список литературы.....                                                                                                                                                       | 165 |
| Приложения.....                                                                                                                                                              | 183 |

## Введение

**Актуальность исследования.** Активное реформирование экономики России требует осмысления и поиска новых перспективных путей и направлений ее развития. Особая роль в решении этих задач отводится руководителям, координирующим работу управленческого персонала непосредственно руководящими рабочими и другими работниками предприятия – менеджерам среднего звена. Выступая своеобразным передаточным звеном решений, принимаемых руководителями высшего звена, они трансформируют их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям. Качество выполняемых обязанностей данной категории управленцев не выражается в материально-вещественных продуктах. В силу этого обстоятельства наблюдается смещение оценки успешности деятельности менеджеров среднего звена в сторону полноты реализации ими управленческих функций. Вместе с тем, критериями успешности управленческой деятельности должны быть не только объективные профессиональные достижения, но и профессионально-психологические успехи в труде, что в свою очередь, позволит исключить механистическое и формальное отношение к делу.

Одной из функций руководителя среднего звена является не только разработка набора требований к выполнению производственной задачи, но и создание определенных условий, повышающих качество работы персонала. Однако в современных исследованиях отмечается, что наметившаяся тенденция к созданию конкурентной среды производства достаточно часто приводит к утомлению сотрудников на работе с высоким ритмом труда, снижению мотивации и, как следствие, работоспособности, что негативно влияет на личность и на организацию в целом. Не все менеджеры, в силу сформировавшихся субъектных качеств, готовы работать в условиях жесткой конкуренции. Участились случаи увольнения с работы руководителей, не выдержавших конкурентных отношений (в 2017 году на 20%, по сравнению с

предыдущим годом), значительное число управленцев различных уровней (54%) предпочитают в работе ценности партнерства и взаимопомощи [127].

Анализ диагностических комплексов показал смещение акцентов оценки качеств менеджеров среднего звена в сторону изучения профессиональных компетенций (70% диагностических комплексов), тогда как исследование психологических характеристик руководителей, определяющие основу успешности труда, остаются вне поля зрения этой работы и тем самым нивелируют их значимость [102].

Приведенные статистические показатели свидетельствуют о наличии социальной проблемы, связанной с профессиональной деятельностью менеджеров среднего звена, успешность которых обусловлена комплексом психологических и средовых детерминант, придают ее изучению особую значимость.

**Состояние научной разработанности проблемы.** Успешность деятельности менеджеров является предметом научного анализа в многочисленных исследованиях представителей психологической науки.

Западные ученые заложили теоретические основы изучения качества управленческой работы и рассматривали ее как: получение значимых результатов благодаря наличию соответственных конкретной должности определенных операций и профессиональных действий (Г. Гантт, Д. МакГрегор, Г. Минцберг, У. Оучи, Д. Синк, Р. Стогдилл и др.); стремление превзойти ранее достигнутый уровень успеха благодаря кооперации усилий субъектов трудовых отношений (Р. Блейк, Э. Мейо, Дж. Мутон, Э. Шайн и др.); сумму навыков, знаний, лидерских качеств, необходимых для выполнения успешной работы руководителем (К. Бланшар, В. Врум, П. Друкер, К. Левин, Л. Липпит, У. Питерс, Ф. Ротлисбергер, Г. Саймон, Д. Смитбург, Р. Стогдилл, В. Томпсон, Ф. Фидлер, М. Фоллетт, Я. Хаммер, Р. Уайт, П. Уотерман и др.); осознанное и целенаправленное поведение, которое определяется диспозициями к достижениям, мотивами к успеху (М. Альберт, Дж. Атkinson, Р. Лайкерт, Д. МакКлеланд, М. Мескон, Ф. Хедоури и др.).

В отечественной психологии изучением проблем управленческой деятельности занималось значительное число ученых (С.А. Барков, И.В. Гайдамашко, С.Л. Евенко; А.Л. Журавлев, А.И. Китов, Н.И. Конюхов, И.А. Кузьмин, Б.Ф. Ломов, Ф.Б. Михайлов, И.Н. Носс, В.Ф. Рубахин, В.В. Сысоев, Э.П. Утлик; А.В. Филиппов и др.). Учеными-психологами детально исследуются психологические качества управленца: профессиональная мотивация, индивидуальные стили руководства, направленность руководителя, психотехнологии управления.

Особый интерес представляют работы ученых, направленные на исследование психологических условий успешности управленческой деятельности: достижение высоких результатов с опорой на психологические особенности управления в зависимости от степени сформированности профессиональных качеств руководителя (Т.С. Кабаченко, В.В. Козлов, А.А. Крылов, В.Н. Селезнев, Л.Д. Столяренко, А.К. Маркова, Г.М. Мануйлов, К.К. Платонов, Н.П. Фетискин, Т.И. Шульга и др.); способы преодоления противоречий между менеджером и членами производственного коллектива (Т.Ю. Базаров, А.И. Донцов, А.В. Карпов, В.В. Козлов, Ю.Д. Красовский, Р.Л. Кричевский, Л.И. Уманский и др.).

Существуют современные работы ученых, которые расширяют представления успешности деятельности руководителя благодаря применению разноплановых критериев оценки качества управления: продуктивность труда группы и удовлетворенность членов коллектива трудом (Г.М. Андреева, А.Л. Журавлев, А.В. Петровский, П.А. Тропотяга и др.).

Сочетая различные психологические качества личности, ученые Н.В. Лейфрид, Т.Ю. Тодышева, Т.И. Тульчинский разработали типологии сотрудников организации, которые могут обуславливать успешность профессиональной деятельности.

Исследованию психологических особенностей руководителей среднего звена посвящены работы ученых Л.А. Агатовой, Н.Е. Аймаутовой, К.С. Гурчиани, А.Л. Журавлева, А.Н. Занковского, А.В. Карпова, О.В. Ливенцевой,

Г.С. Никифоровой, Д.А. Прохоровой, М.Г. Рогова, В.Ф. Рубахина, С.В. Ушнева, О.М. Штерц и др.

Изучению конкурентности профессиональной среды и особенности ее влияния на результаты труда посвящены научные труды ученых-психологов, исследовавших: соперничающие формы профессионального взаимодействия (И.В. Гайдамашко, М.И. Дьяченко, Ю.И. Жемерикина, Е.А. Заволокина, С.Л. Кандыбович, А.В. Посохова, Д.А. Прохорова, А.В. Солдатов и др.); конфликтные способы взаимоотношений (А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов); отсутствие ценностно-ориентационного единства в коллективе (А.И. Папкин, В.В. Шпалинский и др.); рациональное поведение, как антитеза конкурентности (О.А. Ковалева, В.В. Мельников, О.Ю. Шипитько и др.).

Однако существующие в психологии исследования успешности деятельности, применительно к менеджерам среднего звена, в основном затрагивали лишь отдельные психологические компоненты и не в полной мере раскрывают внутренний потенциал непосредственного организатора управления. Обособленность применения для оценки успешности деятельности менеджеров среднего звена социальных либо личностных критериев результативности снижает объективность представления о достижении успехов в труде. Также существуют «бреши» в изучении непосредственного влияния различных уровней конкурентности профессиональной среды на достижение высоких результатов в труде менеджерами среднего звена.

Сложившееся положение свидетельствует о том, что существуют противоречия:

- между увеличением вовлеченности менеджеров среднего звена в производство и недостаточной изученностью сущности, структуры и содержания психологических компонентов успешности деятельности управленцев этого уровня;
- между многочисленностью подходов в интерпретации феномена успешности деятельности менеджеров среднего звена и не включенностью в научный анализ характеристик средовых условий управленческой деятельности.

**Научная задача** состоит в необходимости исследования и разрешении противоречий между сложившейся практикой определения успешности деятельности менеджеров среднего звена и научно обоснованными данными о психологических и средовых детерминантах, обуславливающих достижение высоких результатов в труде.

Актуальность проблемы и ее недостаточная научная разработанность определили выбор темы, объекта, предмета, цели и задач диссертационного исследования.

**Объект исследования** – деятельность менеджеров среднего звена.

**Предмет исследования** – успешность деятельности менеджеров среднего звена, обусловленная уровнем конкурентности профессиональной среды.

**Цель исследования** – выявить успешность деятельности менеджеров среднего звена, обусловленную уровнем конкурентности профессиональной среды и определить пути и средства оптимизации подготовки руководителей с учетом их управленческого потенциала и конкурентных условий труда.

**Задачи исследования:**

1. На основе теоретико-методологического анализа научных подходов к проблеме успешности деятельности менеджеров среднего звена уточнить ее психологическое содержание, структуру и проявление в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды.

2. Изучить успешность деятельности менеджеров среднего звена с учетом их управленческого потенциала в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды.

3. Обосновать и апробировать пути и средства оптимизации успешности деятельности менеджеров среднего звена с учетом их управленческого потенциала и уровня конкурентности профессиональной среды.

**Гипотезы исследования заключаются в предположении о том, что:**

1. Успешность деятельности менеджеров среднего звена детерминирована психологическими компонентами управленческого потенциала руководителей, обеспечивающими выполнение профессиональных функций,

которые реализуются с различной степенью результативности, в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды.

2. Успешность деятельности менеджеров среднего звена, выраженная в типологических характеристиках управленческого потенциала руководителя и субъектно-объектных оценках результативности управленческой активности, специфически проявляется в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды.

3. Оптимизация успешности деятельности менеджеров среднего звена возможна за счет реализации системы мероприятий психологической коррекции и практико-ориентированного обучения, направленных на развитие компонентов управленческого потенциала руководителей и изменения уровня конкурентности профессиональной среды.

**Методологическую основу исследования** составили основные положения системно-деятельностного подхода, предполагающие рассмотрение структурного, функционального аспектов изучаемой проблемы, психологических особенностей организационной среды. Основными принципами, на которых базировалось теоретическое исследование, являлись: принцип детерминизма, принцип развития, принцип активности личности как субъекта деятельности (С.Л. Рубинштейн, Л.С. Выготский), принцип единства внутреннего и внешнего плана деятельности (А.Н. Леонтьев, П.Я. Гальперин).

**Теоретической основой исследования** послужили фундаментальные труды в области обусловленности психологических характеристик субъекта управленческого труда профессиональными функциями деятельности (К.А. Абульханова, А.В. Брушлинский, А.К. Маркова, Д.Н. Завалишина, В.Г. Зазыкин, Э.Ф. Зеер, Е.А. Климов, Т.В. Кудрявцев, Л.М. Митина, Ю.П. Поваренков, В.Д. Шадриков и др.), в том числе различных аспектов организации и психологического обеспечения управленческой деятельности руководителей различного уровня (Э.Ф. Зеер, П.А. Корчемный, А.И. Китов, Ю.Д. Красовский, Б.Ф. Ломов, А.В. Филиппов и др.); о производственных условиях деятельности, как системной единице анализа и их роли в

управленческой активности руководителя (М.Я. Басов, А.Л. Журавлев, Е.С. Кузьмин, Б.Д. Парыгин, А.В. Петровский, Л.И. Уманский и др.). Теоретической базой изучения условий труда послужили научные подходы, объясняющие уровень конкурентности профессиональной среды совокупностью индивидуальных свойств сотрудников, которые входят в трудовой коллектив (И.В. Гайдамашко, В.А. Посохова и др.).

**Методика исследования** включала комплекс научных методов, объединенных замыслом констатирующего и формирующего экспериментов:

- *общенаучные теоретические методы* (сравнительный анализ, обобщение, систематизация, моделирование и др.);
- *общенаучные эмпирические методы* (экспертные оценки, анализ результатов деятельности, анкетирование, интервьюирование, наблюдение);
- *психологические методы* (психологическая диагностика: тест диагностики личности на мотивацию достижения успеха и избегания неудач (Т. Элерс); методика «Определение удовлетворённости личности своим трудом» (А.В. Батрашев); методика определения когнитивных способностей «Краткий ориентировочный тест» (В.Н. Бузин и Э.Ф. Вандерлик); диагностика самоактуализации личности (А.В. Лазукин в адаптации Н.Ф. Калина); методика диагностики конкурентности профессиональной среды (Н.П. Фетискин и др.), методика субъектно-объектной оценки качества результатов профессиональной деятельности);
- *статистические методы обработки результатов эмпирических исследований* (средние значения, Т-критерий Стьюдента, факторный анализ, кластерный анализ);
- *интерпретационные методы* (структурный, системно-структурный).

**Надежность, достоверность и обоснованность результатов исследования** обеспечивалась: опорой на применение сертифицированных методик диагностики и программных средств обработки результатов тестирования (программы STATISTICA 8.0, статистический пакет EXCEL), высокой воспроизводимостью полученных результатов при их апробации,

внедрении в образовательный процесс и служебную деятельность, согласованностью с ранее опубликованными результатами ученых, занимавшихся исследованием данного процесса.

**Эмпирическая база исследования.** Исследование проведено на базе ООО «ИТРЕНИНГ. РФ», ООО «Бёрнер Ист» и ООО «Пилот МС». В психологическом исследовании приняло участие 9 топ-менеджеров, 175 менеджеров среднего звена, 39 трудовых коллективов, в которых работало 184 сотрудника. Всего в ходе исследовательской работы было изучено 368 респондентов.

**Результаты, полученные лично соискателем, их научная новизна и отличие от данных других исследователей.**

1. Уточнено психологическое содержание понятия «успешность деятельности» применительно к менеджерам среднего звена, детерминированное психологическими компонентами управленческого потенциала руководителей.

2. Раскрыта психологическая структура успешности деятельности менеджеров среднего звена и ее проявление в различных уровнях конкурентности условий труда.

В структурно-функциональном отношении выделены компоненты управленческого потенциала руководителя (мотивационный, эмоциональный, когнитивный, операциональный).

В структурно-динамическом отношении выделены действенно-реализационный блок (субъектно-объектная оценка профессиональной деятельности менеджеров среднего звена) и особенности конкурентности профессиональной среды, функциональность которой выражает специфику проявления субъектных характеристик руководителя в конкретных условиях.

3. Определены показатели успешности деятельности менеджеров среднего звена с учетом их управленческого потенциала и уровня конкурентности профессиональной среды, в числе которых выделены: а) психологические качества, определяющие управленческий потенциал руководителя (активность, удовлетворенность, когнитивность, профессиональность); б) оценки результативности профессиональной деятельности; в) параметры, позволяющие

оценить содержание конкурентности условий, обуславливающих качество управленческой деятельности руководителя (целостность, интегративность, алгоритмизированность, стабильность).

4. Обоснованы типы успешности деятельности менеджеров среднего звена: *«когнитивно-удовлетворенный, результативный», «манипулятивно-удовлетворенный, посредственный», «мотивационно-неудовлетворенный, малорезультативный»* типы).

5. Определены условия, способствующие оптимизации успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена: а) *внутренние*: внутренняя активность, наличие опыта отношения к оценке достижений в профессиональной сфере, способность оценивать ситуацию и принимать оптимальное решение, оптимальность в профессиональном поведении; б) *внешние*: опыт оценки достижений профессиональной деятельности, создание ситуаций, способствующих выбору цели работы, представленность образцов в ближайшем окружении стилей деятельности, нормативная регламентация карьерного продвижения, соотношение нормативных и инициативных действий сотрудников.

6. Обоснована система мероприятий, включающая комплекс психокоррекционных занятий, тренинги, направленные на развитие психологических компонентов управленческого потенциала и условий профессиональной деятельности.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в том, что

- доказаны положения, вносящие вклад в расширение представления об успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена;
- изложены психологические детерминанты успешности деятельности, которые необходимо учитывать в психологии профессионально-психологического отбора и профессионального обучения менеджеров среднего звена;
- раскрыта недостаточность комплексной оценки успешности деятельности менеджеров среднего звена в существующих исследованиях: использование либо

социальных, либо личностных критериев результативности, что снижает объективность представления о достижении успехов в труде;

- выявлены закономерности проявления типов успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды.

**Практическая значимость результатов** состоит в том, что

- разработана психологическая модель детерминации успешности деятельности менеджеров среднего звена, определены перспективы интегрирования ее основных структурных компонентов в образовательный процесс подготовки будущих руководителей данного уровня;

- представлены рекомендации сотрудникам психологических служб организаций для осуществления коррекционно-консультативной и психологической помощи менеджерам среднего звена;

- создана система рекомендаций специалистам высшей школы для подготовки учебных и методических материалов при изучении дисциплин «Психология труда», «Психология управления», «Организационная психология»;

- определены перспективы использования выявленной структуры и содержания компонентов успешности деятельности менеджеров среднего звена для уточнения квалификационной характеристики и профессиограмм руководителей данного уровня управления;

- сформулированы предложения для использования результатов исследования в системе повышения и переподготовки менеджеров данной категории.

**Положения, выносимые на защиту**

1. Успешность деятельности менеджеров среднего звена при различных уровнях конкурентности профессиональной среды – это интегральная характеристика профессиональной активности, выраженная в стабильном достижении социально и личностно значимых результатов по регулированию деятельности управленцев начального звена, обусловленная компонентами управленческого потенциала руководителя (мотивационным, эмоциональным,

когнитивным, операциональным), определяющими тенденцию выполнять управленческие функции в ситуациях конкурентных взаимоотношений в процессе труда.

Управленческий потенциал состоит из мотивационного, эмоционального, когнитивного и операционального взаимосвязанных между собой компонентов, определяющих способность выполнять обязанности руководителя на заданном уровне. Характеристиками, определяющими уровень конкурентности условий деятельности, являются: целостность, интегративность, алгоритмизированность, стабильность.

Модель детерминации успешности деятельности менеджеров среднего звена в конкурентной среде состоит из структурно-функционального и динамического блоков. В структурно-функциональный блок входят следующие компоненты: мотивационный, эмоциональный, когнитивный, операциональный. Динамический блок представлен субъектно-объектной оценкой деятельности менеджеров среднего звена и уровнями конкурентности профессиональной среды. Уровень выраженности конкурентности условий работы определяет специфику проявления субъектных характеристик руководителя.

2. Основными критериями оценки успешности деятельности менеджеров среднего звена являются следующие компоненты: *мотивационный* (функция внутренней обусловленности активности); *эмоциональный* (функция аффективного отношения к оценке качества выполняемой деятельности и полученными результатами); *когнитивный* (функция планирования, принятие решения после предварительного детального анализа ситуации); *операциональный* (функция реализации профессиональных действий и поведения, имеющих нормативный статус). Субъектно-объектная оценка деятельности руководителя (результативная функция, реализация управленческого воздействия).

В зависимости от различной выраженности компонентов управленческого потенциала и результативности деятельности выделены психологические типы успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена: а)

«когнитивно-удовлетворенный, результативный» характеризуется умеренно выраженными характеристиками, обеспечивающими реализацию управленческих функций, при незначительном доминировании когнитивного компонента, для них свойственна высокая результативность деятельности; б) «манипулятивно-удовлетворенный, посредственный» определяется приверженностью стратегии воздействия на «уязвимости», средне выраженным эмоциональным компонентом и слабо развитыми мотивационным и когнитивным показателями, определяющими функциональность руководителей, характерны посредственные результаты работы; в) «мотивационно-неудовлетворенный, малорезультативный» обуславливается чрезмерным проявлением активности, тогда как психологические компоненты, определяющие качество выполнения профессиональных задач руководителем развиты недостаточно, для них свойственен низкий уровень результативности деятельности.

Выраженность средовых характеристик классифицирует профессиональную среду по уровню ее конкурентности а) *гиперконкурентная среда* определяется преобладанием личностно значимых целей у сотрудников, предпочтением индивидуального стиля деятельности, наличием интуитивных представлений о методах карьерного роста, стремлением к риску; б) *конкурентная среда* характеризуется наличием у сотрудников балансом между личными и социально значимыми целями, сочетанием предпочтений к индивидуальной и совместной деятельности, совмещением собственных представлений и заданным алгоритмом карьерного роста, стремлением к сбалансированному риску; в) *неконкурентная среда* обусловлена преобладанием у сотрудников социально значимых целей деятельности, склонностью к партнерской работе, соблюдением четко прописанных алгоритмов карьерного роста, уход от риска.

3. Типологический профиль успешности деятельности менеджеров среднего звена имеет закономерности проявления в производственных условиях с различным уровнем ее конкурентности: а) линейная зависимость проявления менее успешных типов профессиональной деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды

(количество руководителей, соответствующих «мотивационно-неудовлетворенному, малорезультативному» типу максимально в «гиперконкурентных» условиях профессиональной деятельности и минимально в «неконкурентной» среде; количество руководителей, соответствующих «манипулятивно-удовлетворенному, посредственному» типу минимально в «гиперконкурентных» условиях профессиональной деятельности и максимально при «неконкурентной» среде); б) не линейная (инвертированная V-образного типа) зависимость – число руководителей, соответствующих «когнитивно-удовлетворенному, результативному» типу минимально в «неконкурентной» и «гиперконкурентной» средах и максимально в «конкурентных» условиях профессиональной деятельности.

4. Психологическими условиями оптимизации успешности деятельности менеджеров среднего звена с учетом конкурентности профессиональной среды являются: а) целенаправленное развитие психологических компонентов управленческого потенциала, обеспечивающих выполнение профессиональных функций; б) создание оптимальных конкурентных условий профессиональной среды.

Для реализации данных условий необходимо обеспечить *психологическое сопровождение* менеджеров среднего звена, включающее: а) оценку психологических качеств, обеспечивающих выполнение профессиональных функций; б) психологический мониторинг динамики эмоциональной оценки руководителями результатов своей работы; в) создание организационно-средовых условий реализации управленческих задач, обеспечивающих конкурентные преимущества в системе стимулов мотивации достижения успеха, развития эмоциональной оценки результатов, формирования когнитивной гибкости, определения профессиональных действий.

**Апробация результатов исследования.** Результаты исследования обсуждались на заседаниях кафедры психологии труда и организационной психологии ГОУ ВО МО Московского государственного областного университета, на международной научно-практической конференции по теме

«Прикладная психология: современное состояние, эффективность исследований, перспективы развития» г. Москва (19 апреля 2017 г.); межвузовской научно-практической конференции по теме «Современные стратегии российского менеджмента» г. Москва (30 марта 2015 г.); межвузовской научно-практической конференции по теме «Задачи психологии труда в контексте современных вызовов» г. Москва (26 апреля 2017 г.).

Основные теоретические аспекты и технологии развития успешности менеджеров среднего звена прошли апробацию и внедрены в деятельность организаций, в которых проводилось исследование. По теме диссертации опубликовано четыре работы, из них в рецензируемых журналах опубликовано три статьи.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии, включающей 195 источников, и приложений. Общий объем работы составляет 204 страниц. В тексте диссертации имеются 17 таблиц и 16 рисунков.

# **Глава 1. Теоретико-методологические основы исследования влияния конкурентной среды на успешность деятельности менеджеров среднего звена в психологической науке**

## **1.1. Анализ научных подходов исследования успешности управленческой деятельности в зарубежной и отечественной психологии**

Понятие «управленческая деятельность» является устоявшейся категорией и в общем смысле представляет собой совокупность действий руководителя по определению цели и задач предстоящей работы, обработке информации, разработке и принятию решения, исполнителями которого будут отдельные сотрудники или коллектив [142].

Основная цель управленческой деятельности – достижение высокой эффективности производства, лучшего использования потенциала предприятия, компании, фирмы. Однако успешность профессиональной деятельности менеджеров основывается не только на организации логистики, продвижение товара, маркетинга и пр., но и на управлении человеческими ресурсами предприятия. В этом смысле «успешность» является не менее емким, понятием, чем «управление», поскольку включает в свою орбиту много характеристик (потребности, стремления, способности, нормативность и т.д.), которые могут определять вектор развития коллектива и организации в целом.

Понятие «успешность» в словаре С.И. Ожегова трактуется как «удача в достижении чего-нибудь», «благополучие в делах», «желательный исход дела» [112, с. 846], т.е. содержание самого слова представляет активную его основу – деятельность, потому дальнейший анализ будет проводиться через исследование особенностей управленческой деятельности.

Исследование успеха в управлении свое начало берет в школах менеджмента. Теория управленческой деятельности как научная парадигма

представляет собой достаточно хорошо разработанное направление, развиваемое в рамках психологии труда. Зарождение психологии управления связано с научными исследованиями школ менеджмента, которые формировались на базе научных работ Г. Гантта, П. Друкера, Г. Минцберга, Д. Синка, Ф. Тейлора. Применение различных методологических подходов в исследовании управления персоналом позволило ученым выявить не только технологические, но и социальные основания изучаемого процесса. Отмечая важность технологических характеристик управленческой деятельности (временные затраты на выполнение приемов трудовой деятельности, исследование рабочих движений, рациональность способов труда) ученые обосновывают необходимость учитывать в этом процессе личностные характеристики руководителя и рядовых сотрудников организации [139, с. 212; 182].

Рассматривая управление как целенаправленное воздействие руководителя на объекты, процессы и сотрудников, осуществляемое в целях придания заданной направленности деятельности, для получения желаемых результатов Ф. Тейлор выявляет основу повышения успешности управленческой деятельности – человеческий фактор. Ученый обосновывает необходимость стимулирования труда сотрудников: организация отдыха и перерывов в работе, установление реальных норм выработки, за превышение которых нужно материально поощрять работника, необходимость профессионального отбора людей с их последующим обучением [149, с. 196].

Важное значение в школе западного менеджмента при исследовании управленческой деятельности уделяется анализу технологических или профессиональных действий и операций руководителя, направленные на выполнение производственных задач. Успешность таких действий, по мнению П. Друкера и Г. Минцберга зависит от степени соответствия набора поведенческих правил, конкретной должности, конвенциональным нормам, существующих на предприятии [106, с. 92].

Теоретические основы психологии управления берут начало своего развития в недрах школы административного управления. Яркие ее

представители Р. Блейк, Дж. Муни, Д. Мутон, Л. Урвик, А. Файоль, Э. Шайн обосновывают функции и универсальные социотехнологические принципы управленческой деятельности менеджеров различных уровней. К их числу относятся: а) «принцип оценки человеческого потенциала» уровень квалификации сотрудников; б) «оптимальности стиля управления» (достижения целей управления с минимальными затратами); в) эффективность систем стимулирования труда (мотивации работников); г) полноты информации (качество информационного обеспечения работников) [26, с. 41; 156, с.76; 165, с. 220; 190; 193].

Оценка эффективности управленческих действий руководителей, представителями административного управления, оценивалась в основном по внешним объективным показателям (производительность труда, полученная прибыль, реализация услуг и пр.), а психологические характеристики участников трудового процесса рассматривались как вспомогательные факторы, способствующие или затрудняющие выполнение функций производственной организации.

Более пристальное внимание на влияние человеческого фактора в производстве было уделено в научных исследованиях Э. Мэйо. Серии экспериментов, проведенных на предприятиях, позволили ученому обосновать детерминанты успешной деятельности сотрудников организации, в число которых входили не только технологические условия (освещение рабочего места, оплата труда, перерывы на отдых, заработная плата и пр.), но и психологические условия (межличностные отношения, стиль руководства, ориентация на групповые ценности, включенность в процесс руководителя). Производительность труда повышалась за счет кооперации усилий руководителя и сотрудников. Причем психологические факторы оказывали большее влияние на успешность деятельности, чем технологические. [188, с. 68].

Результаты работ Э. Мэйо легли в основу зародившегося научного направления – школы «человеческих отношений», в рамках которого исследования успешности деятельности акцентировались на психологическую

природу работающего человека. Представителями данного направления (Ф. Ротлисбергер, Ф. Фидлер, М. Фоллетт) были разработаны психологические методы управления, которые повышали качество выполнения профессиональных заданий: агрегация целей деятельности, учет формального/неформального лидерства, «кумулятивная ответственность», «переплетение ответственности» [180; 181; 192].

Несколько иной подход в исследовании успешности управленческой деятельности был предложен авторами поведенческих концепций. В отличие от представителей школы человеческих отношений, ученые Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, А. Маслоу основной упор делали на анализ индивидуальных возможностей и способностей, как руководителей, так и отдельных работников.

В своей теории Д. МакГрегор рассматривает человека, включенного в производственные отношения как дихотомическую систему. С одной стороны, у человека, являясь частью природного мира, стремится к сохранению энергии и поэтому у него отмечается избегание работы, сопротивление переменам, безынициативность – это базовые положения теории «Х» [187, с. 78].

Успешность управленческой деятельности согласно «теории Х» будет затруднена благодаря такому «качеству» объектов управленческой деятельности [187]. Также такое представление руководителя о своих подчиненных побуждает его жестко алгоритмизировать работу подчиненных, упрощать производственные задания, ограничить свободу творчества подчиненных. Основными инструментальными средствами таких менеджеров являются давление, принуждение, угрозы, тотальный контроль. Такие сотрудники, объединенные в один технологический процесс, создают пассивную организационную среду, в которой очень сложно развить состязательность, направленную на достижение высоких результатов в труде.

Учитывая, что человеческая природа не только носит инертный характер, Д. МакГрегор обосновывает теорию «Y». В ней автор представляет человека как активного, деятельного, стремящегося к преобразованиям, берущего на себя ответственность, разделяющего общественные ценности субъекта производства.

Соответственно успешность управленческой деятельности в этих условиях будет основываться на таких механизмах влияния как доверие, предоставление возможности раскрытия творческого потенциала, автономия, самовыражение. По своим сущностным признакам, модель теории «Y» может выступать прототипом модели конкурентной среды. Однако автор, хоть и считает такое постороннее организационной среды перспективней модели теории «X», отмечает ее нестабильность, поскольку активные сотрудники чаще всего индивидуалисты и испытывают определенные трудности, работая в социальной группе.

Теория МакГрегора является методологическим основанием для выделения в анализ конкурентности организационной среды, как условия успешности деятельности менеджеров среднего звена.

Основные положения теории МакГрегора нашли свое отражение в теории «Z», которая существенно дополнила теории «X» и «Y». Ее автор У. Оучи рассматривает человека в большей мере как «существо социальное», которое предпочитает работать в группе. В соответствии с этим ведущим механизмом управления сотрудниками предприятия является «коллективная мотивация» [191].

Успешность деятельности менеджеров в такой организации может обеспечиваться за счет интеграции мотивации работников и ценностей предприятия, причем организационные ценности должны иметь приоритет [191]. Ценности организации следует развивать у работников при помощи стимуляции отношений доверия коллективным ценностям, преданности коллективу. Такая работа проводится с учетом индивидуальных потребностей сотрудников. Причем развитие поведенческой активности в определенной степени зависит от иерархии удовлетворяемых потребностей сотрудником в процессе труда (А. Маслоу, 2010). Эти потребности достаточно сильно переплетены друг с другом, поэтому выделить фазу начала удовлетворения одной потребности и завершение другой практически невозможно. Одной из основных таких потребностей, которая своими корнями уходит в био-социальную природу личности, является стремление к изменениям (развитию), которое на производстве реализуется в виде

ротации кадров или карьерной динамики, что, по мнению ученых, определяет успешность профессиональной деятельности руководителя.

Зародившаяся в середине 20 века идея оценивать успешность управленческой деятельности при помощи эффективности профессиональной карьеры нашла отражения в современных исследованиях. Бизнес-психологи Н. Бозионелос, Б.Дж. Дик, Д.Р. Даффи, А. Пирс, П. Уорр, Я.С. Хаммер определяют профессиональный успех как совокупность положительных результатов, достигнутых руководителем в течение всей трудовой деятельности, проявляющиеся в карьерных достижениях (профессиональный компонент), а также признании достижений социумом, успехи в самоутверждении и самоактуализации (психологический компонент).

В данном случае учеными карьера управленца рассматривается как более объективный показатель успешности деятельности менеджера, поскольку психологические показатели обладают более подвижными и гибкими свойствами [178, с. 403-420; 179, с. 424-450; 195, с. 423 - 435].

Рассматривая мотивационно-потребностную сферу сотрудника организации (стремление к личностному развитию, боязнь успеха и неудачи, избегание риска) Я.С. Хаммер напрямую связывает данные психологические характеристики с успешностью деятельности менеджера, поскольку реализация мотивов и удовлетворение потребностей создает у субъекта управленческой деятельности ощущение успешности [158, с. 147-153].

Успешность управленческой деятельности с позиций личностных детерминант рассматривает Р. Лайкерт. Изучая данную проблему через призму лидерства, ученый проводит типологию руководителей, беря за основу его ориентацию в процессе работы – на задачу или сотрудников. Лидеры, которые ориентируются на выполнение задачи, создают условия, в которые предполагают жесткую регламентацию деятельности подчиненных, оставляя минимальные возможности для проявления какой-либо инициативности, в т.ч. и конкурентности. Наиболее успешный тип лидеров – руководители, ориентированные на сотрудников, которые создают комфортные условия для

работы и проявления соперничающих форм поведения, позволяющих более полно раскрыть творческий потенциал и способности у сотрудников [186].

Большое количество опытов позволило ученому подтвердить гипотезу о важности учета психологического фактора в повышении эффективности функционировании предприятия, поскольку на формирование человеческих отношений, изменение мотивации, отношения к труду сотрудников тратится больше сил и средств чем на техническую реконструкцию технологического процесса [184].

Существуют значительное число психологических исследований, в которых ученые К. Бланшар, В. Врум, П. Йеттон, К. Левин, Р. Липпит, Т. Митчелл, Р. Хаус Р. Херси, Р. Уайт Э. Шайн и др. развивают постулат об императивности лидерских качеств руководителя в процессе управления организацией. Рассматривая взаимосвязь морально-психологического климата и стилей управления К. Левин, Л. Липпит и Р. Уайт отмечают определенную обусловленность данных признаков [185, с. 271]: Так, либерально-попустительский тип руководителей приветствуют в коллективе свободу реализации личных целей, проявление инициативы, личную ответственность за результат. Представители авторитарного стиля предпочитают исполнение в первую очередь целей организации, активизация исполнительской деятельности за счет применения санкций. Демократический тип - поощряют разумную инициативу, пытаются сочетать достижение организационных и личностных ценностей, применение инноваций при решении задач. По мнению ученых, наиболее действенным стилем руководства, который позволяет менеджеру добиться успеха в работе, является демократический, однако в зависимости от ситуаций, связанных со скоростью и точностью выполнения производственного задания авторитарный и либеральные стили так же применимы, но эффективность их ограничена выполнением ситуативных задач [185, с. 292].

В основу условий успешности деятельности менеджеров, учеными К. Бланшаром, В. Врумом, П. Йеттоном, У. Питерсом, Т. Митчеллом, П. Уотерманом, Р. Хаусом, Р. Херси Э. Шайном были положены такие лидерские

качества как: готовность к риску, мотивация достижения, чувство ответственности, творческие качества, инициативность, готовность к учебе. Сочетание данных качеств образует различные типы управленцев, которые обуславливают успешность профессиональной деятельности [165, с. 114; 183; 184, с. 83; 194, с. 56].

У. Питерс и П. Уотерман считают, что для успешного функционирования организации необходимо в значительной мере учитывать нерациональный аспект управления, т.е. больше внимания уделять человеческому фактору. Удовлетворение потребностей работниками в процессе труда является залогом успеха развития предприятия [120, с. 163].

Ученые М. Альберт, Дж. Аткинсон, Д. МакКлелланд, М. Мескон, Ф. Хедоури рассматривают успешность профессиональной деятельности менеджеров через призму мотивации. Так, МакКлелланд выделяет благоприятные условия для успешности деятельности менеджера, в основе которых находится: а) высокая сила мотива к достижению; б) руководитель должен быть готов к ответственности за результат своей работы; в) видеть перспективу собственных действий и их последствия для членов коллектива; г) успех не должен иметь сопряженность с умеренным риском его достижения [189, с. 68].

Дж. Аткинсон отмечает, что одним из основных источников успешности деятельности является сила, вызывающая у руководителя действия, ведущие к высоким результатам – доминирование мотива достижения над мотивом избегания неудач. Беря за основу успеха мотивационную структуру личности, ученый выводит формулу стремления к успеху как произведение переменных: мотивация к успеху, вероятности успеха и привлекательность успеха [177].

Американские ученые М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури рассматривают успешность профессиональной деятельности менеджера через побуждение руководителя и сотрудников к деятельности для достижения личных целей и организации [9, с. 129]. Ученые делают акцент на внешнее воздействие на сотрудника – применение санкций, активизирующих активность работника. Внешняя активизация, разработка системы стимулов поведения не в полной мере

учитывает внутреннюю потребность сотрудника к развитию и самоактуализации, заужает реализацию трудового потенциала, как руководителей, так и исполнителей.

Развивая эту идею в своих исследованиях Я.С. Хаммер говорит о дефицитности таких подходов и отмечает необходимость изучения успешности деятельности с учетом как объективных, так и субъективных достижений [158, с. 147-153].

Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон рассматривают когнитивную сферу менеджера как условие повышения успешности профессиональной деятельности. Оценка информации, выработка на ее основе управленческого решения представляет собой когнитивный ресурс, реализация которого представляет собой выбор направления действий среди нескольких альтернативных возможностей. Принятие эффективного решения производится в ходе идентификации альтернатив и выбора среди них наиболее полно отвечающей целям организации. Такой подход позволяет получить выгоду для предприятия, тогда как удовлетворение потребностей сотрудников является побочным компонентом. В дальнейшем лонгитюдные исследования в этой области показали, что такие решения позволяют получить краткосрочную выгоду, тогда как предприятия, рассчитанные на более длительное свое существование должны учитывать потребности сотрудников.

Психологический анализ работ зарубежных ученых позволяет отметить, что исследования психологов в большей степени ориентированы на изучение объективных детерминант успешности профессиональной деятельности менеджера (производительность труда, прибыльность, эффективность работы, служебная карьера и пр.), а психологические характеристики выступают в качестве компонентов, обеспечивающих достижения высоких результатов. Однако существуют работы, в которых отмечается необходимость смещения акцентов в анализе успешности деятельности на личностные характеристики руководителя, поскольку они являются катализатором профессиональной активности менеджера.

Методологической основой понимания успешности деятельности выступают работы С.Л. Рубинштейна. Отмечая общественную организацию труда, ученый отмечает, что деятельность позволяет удовлетворять общественные и личностные потребности работающего человека. Итоги труда ученый дифференцирует на: успешные и неуспешные. Причем особый интерес для анализа диссертационной проблемы представляет рассмотрение ученым успешности через призму дихотомического конструкта: социальный успех – личностный успех [134, с. 262].

Такое разделение этой категории, позволяет сделать вывод о том, что возможны три исхода деятельности человека труда – комплексный успех (успех для социума и личностный успех); общественный успех (получение высоких результатов для общества, не дающих или приносящих минимальный успех человеку); личностный успех (успех для субъекта труда, при отсутствии успеха в общественном деле).

Исследуя групповые процессы, ученые Г.М. Андреева, Р.Л. Кричевский, А.К. Маркова, А.В. Петровский, Л.И. Уманский и др. рассматривают управленческое взаимодействие с субъектами труда как форму организации какой-либо деятельной активности человека, включенного в производственный коллектив.

Успешность деятельности руководителей Г.М. Андреева обосновывает как результативность их работы, которая рассматривается в совокупности внешних итогов деятельности (например, производительность труда), и внутренних эффектов (оценка удовлетворенности результатами собственной работы). Важность второго критерия подчеркивалась социальностью работающего человека и поэтому считалась, что такая удовлетворенностью обусловлена в первую очередь не продуктами труда, а в большей степени его включенностью в социальную группу [10, с. 211].

Разделяя понятия «эффективность» и «результативность» А.В. Петровский отмечает, что подводя итоги работы следует учитывать не только количественные критерии, но и качественные показатели. Ученый отмечает, что внешние

показатели по своей природе менее подвижны, чем качественные, поскольку они закрепляются различными нормативными документами, но уровень профессиональной подготовки сотрудников, слаженность действий зависят от самих работников. В этом и кроется потенциальный ресурс успеха в деятельности [119, с. 249].

Согласно А.К. Марковой для успешного выполнения труда руководитель должен обладать высоким уровнем профессионализма, который представляет собой совокупность таких характеристик как: внутреннее отношение работника к труду, профессиональная мотивация, удовлетворенность результатами труда, профессиональные действия и поведение [100, с 93].

Разработка проблем успешности профессиональной деятельности руководителей нашла отражение в трудах российских организационных психологов. Учеными (В.Г. Булыгиной, П.Г. Гасановой, Э.Ф. Зеер, Д.В. Колесовым, Т.В. Корниловой, А.П. Корниловым, Т.С. Мугадовой, О.А. Овсянник, С.К. Роциным, В.Н. Селезевым, С.В. Славновым, А.Е. Чириковой, Т.И. Шульгой и др.) активно исследовались личностные качества менеджеров и предпринимателей, которые позволяли достигать высоких результатов в работе, быть успешным руководителем.

Проведя факторизацию условий успешности профессиональной деятельности В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин выявили ведущие факторы, обуславливающие эффективность профессиональной деятельности: а) влияние средовых факторов; б) социально-статусная принадлежность; в) особенности профессиональной деятельности; г) особенности личности и поведения [83, с. 62].

Фактор «социально-статусная принадлежность» предполагает понимание успешности деятельности руководителя в зависимости от его положения в коллективе. Так, руководитель считается успешным, если его положение в системе межличностных отношений достаточно высокое. Вторым по значимости фактором выступает «особенности профессиональной деятельности». Это не случайно, поскольку место индивида в системе профессиональных отношений

определяется в соответствии с его профессиональными характеристиками [83, с. 117].

А.Г. Ковалев и Н.В. Самоукина отмечают, что успех проявляется в достижении высоких результатов деятельности за счет личностных качеств руководителя и умения преодолевать различного рода препятствия и барьеры, препятствующие достижению цели. Ученые выделяют важные качества, способствующие успешной деятельности менеджера: а) способность к точной оценке качеств сотрудника; б) практическая направленность мышления; в) эмоциональная устойчивость; г) самодисциплина; д) коммуникативность; е) жизнелюбие [137, с. 37].

А.Е. Чирикова рассматривает успешность менеджеров с позиций гендерного подхода. В исследовании было доказано, что мужчины и женщины руководители могут применять различные стратегии поведения, которые приносят успех. Женщины-руководители предпочитают применять пластичные стратегии поведения, которые позволяют им успешно решать управленческие задачи и изменять морально-психологический климат коллектива, способствуя развитию эмпатийных взаимодействий между сотрудниками. Женский менеджмент предполагает интуитивные модели принятия решений, тогда как руководители-мужчины для достижения успеха предпочитают рациональные когнитивные схемы в выработке решения [162, с.81-92].

Данные результаты исследования нашли свои подтверждения в работах О.А. Овсянник. Изучая особенности успешности профессиональной деятельности менеджеров ученый отмечает, что полотипичные женщины-руководители предпочитают не агрессивные стратегии в достижении цели, тогда как не полотипичные менеджеры женщины при решении профессиональных задач могут использовать маскулинные паттерны поведения – доминирование, подавление, соперничество, склонность к риску, выносливость. Усваивая маскулинные способы поведения, женщины нарушают свои традиционные феминные качества и испытывают при этом ролевой конфликт, что в свою очередь снижает значимость побед и успехов в их профессиональной деятельности [111, с. 53-59].

Значимость для успешности профессиональной деятельности руководителя эмоциональных компетенций отмечают в своем исследовании В.Н. Селезнев и Т.И. Шульга. Ученые рассматривают компетенцию, как устойчивую характеристику личности, которая обуславливает успешность деятельности менеджеров торговых предприятий. Тесно увязывая профессиональную деятельность менеджера с необходимостью воздействовать на других людей (подчинение, принуждение, контроль исполнения и пр.), авторы считают важным для успеха сохранение руководителем своей эмоциональной устойчивости к негативным реакциям со стороны сотрудников [138, с. 47-59].

Исследуя деятельность сотрудников силовых структур, С.В. Славинов обосновывает характеристики успешного профессионала. Ученый выделяет следующие качества, позволяющие добиться успеха: коммуникабельность, контроль эмоций, сформированная адекватная Я-концепция, хорошую эрудицию, стремление к профессиональному развитию [141, с. 82-90]. Факторизация признаков показала, что максимальная факторная нагрузка выпадает на Я-концепцию, т.е. самооценка, объективное представление руководителя о себе как субъекте управленческой деятельности обеспечивает достижения успеха в работе.

Развивая идеи С.В. Славинова, ученые П.Г. Гасановой и Т.С. Мугадовой в числе значимых для профессиональной карьеры госслужащих были экспериментально выделены такие особенности Я-концепции как самоуважение, самоувлеченность, самоуверенность и самоорганизация. В ходе работы подтверждено предположение, что для государственных служащих, успешных в плане профессиональной карьеры, характерны высокий уровень самоконтроля и личной ответственности, психологическая стабильность. Психологи обосновывают, что для успешных в плане карьерных достижений госслужащих характерны высокий уровень планирования своего поведения.

Вместе с тем, следует отметить, что наличие знаний менеджера о себе, даже достаточно объективных, может и не предполагать применение на практике всего арсенала когнитивных схем при принятии и реализации управленческого решения. Исходя из этого Я-концепция, несмотря на то, что обеспечивает высокое

качество работы руководителя, не может быть достаточной для определения успешности управленческой активности менеджера, хотя и подчеркивает необходимость учета когнитивного компонента в модели успешности профессиональной деятельности менеджера среднего звена.

В качестве внутренних критериев успешности руководителя ученые выделяют: получение выгоды, умение организовать конструктивное взаимодействие сотрудников, активность, эффективность товарно-денежных отношений (В.Г. Булыгина, Д.В. Колесов, Т.В. Корнилова, А.П. Корнилов, С.К. Рощин) [86, с. 90-99; 131 с. 101]; устойчивость к психотравмирующим факторам работы, внутренний контроль, склонность к прогнозу, сбалансированную мотивацию, адекватную самооценку, (Н.В. Самоукина) [137, с. 52]; эмоциональную оценку своих результатов деятельности, организаторский потенциал, умение не только решать задачи, но и ставить их перед собой и подчиненными (Э.Ф. Зеер) [67, с. 99]; достижение высот личностного профессионального развития (А.А. Деркач, З.И. Рябикина) [49, с. 436].

Развивая критериальный подход в оценке успешности профессиональной деятельности менеджеров, ученые предлагают рассматривать данный феномен как агрегированный конструкт, включающий в себя личностные характеристики руководителя и внешнюю оценку результатов его усилий: производительность труда, качество продукции (Климова Е.К., 2004) [79].

О.Н. Родина предлагает успешность деятельности менеджера рассматривать как совокупность внешних (объективных) и внутренних (субъективных) результатов работы руководителя [129, с. 61]. К внешним критериям успешности управленческой деятельности относятся: эффективность, карьерное продвижение, вклад в развитие науки, материальное вознаграждение, к внутренним – удовлетворение потребностей.

Особое место в ряду изучения психологической сущности успешности профессиональной деятельности занимает типология успешных руководителей, разработанная Н.В. Лейфрид. Понимая успешность в деятельности как достижение социально значимых целей, в разработанной типологии менеджеров,

ученый акцентирует внимание на внутренний критерий – ответственность [96, с. 10]. Раскрывая «ответственность» руководителя через локус контроля, когнитивный, эмоциональный и поведенческо-результативный компоненты, ученый выделяет типы успешных менеджеров: а) оптимально-ответственный; б) исполнительский; в) ситуативный; г) эгоистический; д) функциональный [96, с. 12]. Несмотря на то, что такая типология дает достаточно основательное представление об успешных менеджерах, ее нельзя назвать безупречной, поскольку она не в полной мере учитывает внутреннее стремление личности к успеху – мотивацию достижения успеха. Также представленность в ней только внутренних условий успешности (предпосылок) заставляет догадываться, что же является ее внешними критериями достижения высоких результатов деятельности.

Свою типологию успешности профессиональной деятельности проводит Г.Л. Тульчинский. Ученый для классификации вбирает два основания: соотношение признания успеха работником или коллективом и итоги значимости деятельности. Такое сочетание позволило выделить четыре типа успешности: а) личностный успех; б) социальный успех; в) успех самоопределения; г) успех реализации призвания [153, с. 85].

Исследование проблемы успешности профессиональной деятельности менеджеров становится предметом анализа ученых, рассматривающих данный феномен в сфере образования (Д.И. Авраменко, Т.Н. Васильева Н.А. Кибальченко, Д.Н. Мисиров, Л.М. Митина, Ю.М. Орлов, Т.Н. Щербакова и др.).

Изучая успешность деятельности менеджеров образования, ученые отмечают, что для достижения высоких результатов работы в образовательном процессе большое значение играют такие психологические детерминанты как высокий самоконтроль, самоактуализация психологических, социальных образовательных и биографических возможностей, способствующих результативному включению в систему социальных и профессиональных отношений [107; 172, с. 89; 172, с. 50].

Д.Н. Мисиров отмечает, что профессиональный успех это критерий состоятельности и благополучия менеджера образовательного процесса, который свидетельствует о высокой самооэффективности руководителя [172, с. 48].

Профессиональную успешность будущего специалиста П.А. Тропотяга рассматривает как полидетерминированное свойство личности. По мнению ученого, успешность учащихся включает в себя: а) удовлетворенность трудом, б) профессиональную направленность, профессиональную компетентность, внутреннюю мотивированность. Все эти характеристики могут обеспечить не только эффективную адаптацию обучающихся к предстоящей профессиональной деятельности, но и достижение высокой ее продуктивности [151, с. 14]. Данный подход свидетельствует о том, что автор понимает под полидетерминизмом совокупность внутренних условий достижения успеха в работе, тогда как поведенческие характеристики остаются за рамками его анализа.

Н.А. Кибальченко обосновывает положение о том, что одним из основных критериев успешности деятельности руководителей образовательного процесса выступает успеваемостью школьников [76, с. 35]. В данном случае качество обучения выступает внешним критерием успешности менеджеров образовательного процесса.

На внутренних критериях успешности учебной деятельности сосредотачивает свое внимание Ю.М. Орлов. В своих исследованиях ученый приходит к выводу, что для актуализации образовательных условий, поддерживающей качество учебной деятельности менеджерам образования необходимо сформировать потребностный профиль студента, который проявляется в ведущей деятельности. По мнению ученого, профиль успешной личности возможен при сочетании высокой потребности в достижении и высокого уровня аффилиации. Такой тип успешности ученый называет «достигающая личность» [114, с. 29]. Методологическая ценность данного подхода для диссертационного исследования является понимание, что для достижения успеха необходимы не только внутренние условия, но и среда, включенность в которую позволяет оценить человеку степень своей успешности.

Анализируя психологические особенности развития школьников Т.Н. Васильева объясняет процесс формирования успешности в деятельности посредством понятия «ситуация успеха» и считает, что эта ситуация (эмоциональное возбуждение обучаемых, удовлетворение познавательных потребностей и пр.) может создаваться администрацией учебного заведения и стать значимым условием последующего движения личности вперед [32, с. 72]. Результаты психологического исследования подтверждают положение о том, что успешность профессиональной деятельности взаимосвязана с функционированием аффективной сферы субъекта труда.

Таким образом, психологическое содержание успешности деятельности руководителей включает: структурирование предпочтений в работе, определение и согласование профессиональных целей, их реализации в избранной профессии; эмоциональную оценку результатов деятельности; способности на основе анализа принимать решения и соотносить свою профессиональную активность с конвенциональными правилами поведения.

В отечественной и зарубежной психологии выделяются различные уровни детерминации успешности деятельности: внешние условия (факторы социально-психологические характер) и внутренние (психофизиологические, индивидуально-психологические характеристики субъекта деятельности).

## **1.2. Психологическое содержание профессиональной деятельности менеджеров среднего звена**

Теоретико-методологический анализ сущности и содержания успешности профессиональной деятельности руководителя предполагает иметь представление о деятельности конкретной категории управленцев – менеджеров среднего звена.

Изучение психологических особенностей деятельности менеджеров среднего звена обусловлено условиями, которые определяют место и роль

деятельности управленцев в контексте исследуемой проблемы: а) опосредованность профессиональной деятельности существующими нормами, правилами, стандартами, традициями и пр., которые в определенной степени могут определять качество решения профессиональных задач и служить показателем успешности субъекта труда; б) включенность менеджеров среднего звена в большинство социальных сфер жизнедеятельности общества (образование, силовые структуры, экономика и пр.) подчеркивает значимость качественной и всесторонней подготовки управленцев среднего звена; в) управленческая деятельность менеджеров среднего звена определяется спецификой не только выполняемых задач, но результатом профессиональной активности; г) профессиональная деятельность менеджеров среднего звена обусловлена многообразными критериями: личностного характера (психологические качества, знания, умения, навыки и пр.); объективные (внешняя оценка результатов деятельности менеджера, нормы, традиции, корпоративная культура и т.д.), которые в совокупности определяют успешность руководителя.

Методологическим основанием выделения группы менеджеров среднего звена для анализа особенностей деятельности управленцев этой категории послужил структурно-функциональный анализ Т. Парсонса.

Рассматривая детерминацию человеческого действия, Т. Парсонс выделяет системы (социальную, культуру, личность, организм), которые выполняют важные функции обеспечения активности личности (см. таблица 1).

Таблица 1 – Функции системы действия (по Т. Парсонсу)

| № | Системы действия | Функции системы         | Задачи системы                                                                                      |
|---|------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Социальная       | Интеграция              | Выработка норм и ценностей<br>Взаимодействие индивидов в социуме;                                   |
| 2 | Культурная       | Воспроизводство образца | Интерпретирование заданий;<br>Поддержание ролевых паттернов;<br>Координация разнообразных действий. |
| 3 | Личностная       | Целедостижение          | Удовлетворение потребностей;<br>Достижение целей;<br>Организация коллективных действий.             |
| 4 | Организм         | Адаптация               | Механизмы взаимодействия с окружающей средой;<br>Двигательные реакции.                              |

Сочетание функций системы действий позволило Т. Парсонсу выстроить пирамиду управленческих уровней: а) институциональный; б) управленческий; в) технический. Проводя классификацию руководителей по выделенным функциям действия, которые выполняют управленцы, ученый обосновывает группу менеджеров среднего звена. Реализовывая в своей повседневной деятельности все функции, для них характерно чаще выполнять задачи функций «воспроизводства образца» и «целестроения» [117, с. 94-122].

Характерная особенность руководителей данного звена заключается в том, что в процессе деятельности они выполняют свои функции, непосредственно управляя менеджерами технического уровня и не соприкасаются с сотрудниками, которые непосредственно производят продукт или услугу.

Развитие научных положений Т. Парсонса, интеграция их в плоскость практических действий была проведена М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури. Детализируя функции, разработанные Т. Парсонсом, ученые выделяют задачи-действия каждого уровня менеджмента. Так, высший уровень руководства предполагает стратегическое управление (разработка и продвижение идеологии бизнеса), средний уровень рассчитан для тактических управленческих решений (спецификация заданий, координация действий, контроль выполнения), нижний уровень – техническая организация выполнения задач (подготовка карт и схем деятельности, непосредственное взаимодействие с исполнителями) [104].

В отечественной психологической науке деление людей, участвующих в процессе труда, было менее детализировано. В качестве дискриминативного критерия выступала специализация сотрудников (директор предприятия, главный инженер, инженер, мастер). В основном это были технически ориентированные управленцы, а выполнением непосредственно управленческих функций наделялись так называемые инженеры по социализации. Однако, в силу усложнения производственных процессов, снижения идеологизированности производства, значительного укрупнения производств, возникла необходимость обращения практики управления к более детальному разделению менеджеров в зависимости от выполняемых управленческих функций.

Одними из первых работ, в которых ученые вычленили из общей категории руководителей менеджеров среднего звена можно отнести исследования А.Л. Журавлева, А.Н. Занковского, А.В. Карпова, Ю.Д. Красовского, Г.С. Никифорова, М.Г. Рогова и др.

Вычленив особенности профессиональных действий руководителей, ученые выявили, что существует целый класс управленцев, для которых свойственен комплекс психологических характеристик: дефокусированное внимание, лабильность мыслительных процессов (Ю.Д. Красовский, М.Г. Рогов) [88; 128], синтез авторитарного и демократического стилей руководства (А.Л. Журавлев) [61]; умеренно выраженный интернальный локус контроля, склонность к умеренному риску (А.Н. Занковский, А.В. Карпов, Г.С. Никифорова) [64; 73: 110].

Выявленную группу руководителей ученые относят к менеджерам среднего звена, поскольку они не формируют и не продвигают идеологию предприятия или компании с одной стороны, с другой – не вступают в производственное взаимодействие с непосредственными производителями продукта или услуги. Для данной группы менеджеров характерно решать одновременно множество разноплановых задач, что требует быстрого переключения внимания (М.Г. Рогов), гармоничного сочетания консерватизма и конформизма при принятии управленческого решения (А.В. Карпов, А.Н. Занковский), восприятие результатов своей деятельности как совокупности индивидуальных усилий менеджера и коллективных действий сотрудников (Г.С. Никифорова).

Современные психологические исследования, посвященные изучению профессиональной деятельности менеджеров среднего звена, существенно расширяют научные представления о деятельности руководителей выделенной категории (Л.А. Агатова, Н.Е. Аймаутова, И.Г. Артемьева, И.В. Волков, К.С. Гурчиани, Е.А. Заволокина, Е.Б. Кац, О.А. Ковалева, В.В. Козлов, О.В. Ливенцева, Д.А. Прохорова, И.А. Савина, А.В. Солдатов, С.В. Ушнев, О.И. Юскевич др.). Усилиями ученых определены сущность, содержание, функции и психологические трудности профессиональной деятельности управленцев среднего звена.

Исследуя психологические барьеры, которые снижают качество работы менеджеров среднего звена, Д. А. Прохорова увязывает их с возвращением к уже пройденной и менее актуальной роли – «Я-обучаемый». Такую роль приходится выполнять, вступая во взаимодействие с менеджерами более высокого уровня (топ-менеджер). Руководитель, который уже добился определенных профессиональных успехов, имеющий достаточно высокий социальный статус в обществе испытывает определенные трудности, поскольку конструкт «обучаемого» входит в противоречие с конструктом ролей «Я-руководитель», вызывая внутренний конфликт и протест таким несоответствием [25, с. 14].

Рассматривая различные фрустрационные ситуации как психологические барьеры, которые вызывают стрессовые состояния у менеджеров среднего звена, О.А. Ковалева обосновывает их преодоление посредством совладающего поведения [51, с. 364].

Исследования, проведенные на базе менеджеров среднего звена, позволили выявить прямопропорциональную корреляционную взаимосвязь между проблемно-ориентированным копингом и уровнем стресса менеджера. Стресс, вызванный проблемной ситуацией, заставляет руководителя данной категории обратиться к анализу ситуации и найти пути выхода из нее. Иная корреляционная зависимость наблюдается в ситуации реагирования на стрессовые ситуации посредством эмоционально-ориентированной копинг стратегии – обратнопропорциональная взаимосвязь. Для них не характерно реагировать на стрессовые ситуации эмоционально-ориентированными копинг стратегиями (обида, разочарование, отрицание обстоятельств, дистанцирование и пр.) [81, с. 397]. Результаты исследования свидетельствует о том, что менеджеры среднего звена представляют собой группу более зрелых управленцев, у которых сформированы навыки логического мышления, они способны применить полученные ранее знания для принятия решения.

Изучая деятельность менеджеров среднего звена О.И. Юскевич отмечает, что одними из препятствий, снижающими успешность руководителей этого уровня являются барьеры профессиональной подготовки. Низкая готовность к

обучению, повышению квалификации, переподготовки, может вызвать конфликт между современными требованиями производства и степенью подготовленности менеджера действовать в новых условиях [175, с. 272].

Выполнение профессиональных заданий менеджерами среднего звена имеет свою специфику в силу определенной ограниченности в самостоятельности принятия решений. Такие ограничения определены не только временными, информационными, организационными обстоятельствами, но и существующими нормами, ценностями и идеологией компании. Исследования Л.А. Агатовой показали, что наиболее оптимальный способ выхода из этой ситуации – применение такого механизма принятия управленческого решения как антиципация. Ученым доказывается взаимосвязь между успешностью деятельности и способностью менеджера среднего звена принимать управленческое решение с учетом представлений вероятного исхода событий на основе его планов [3, с. 288].

Продолжая исследовать когнитивные процессы менеджеров среднего звена Е.Б. Кац, проводя большое число экспериментов, обосновывает взаимосвязь между психофизиологическими характеристиками руководителя и успешностью его деятельности. Для управленцев данной категории, с преобладанием левосторонней асимметрией головного мозга, характерен стиль мышления, они обладают способностью распределять обязанности между сотрудниками. Правосторонняя асимметрия - обеспечивает организованность. Наиболее эффективные менеджеры с межполушарной симметрией по сравнению с управленцами, у которых наблюдается совмещение [75, с. 384].

Е.А. Заволокина и А.В. Солдатов, изучая коммуникативные способности менеджеров среднего звена, выявили ряд зависимостей успешности деятельности руководителей этой категории от неформального статуса, мотивации к власти и высоким неформальным социометрическим статусом. Сочетание формального и неформального лидерства позволяют руководителю более полно включаться в профессиональное взаимодействие с подчиненным на всех уровнях структуры

коллектива и тем самым обеспечить высокий уровень выполнения профессиональных задач [63, с. 354].

И.Г. Артемьева, В.В. Козлов, изучая условия профессиональной деятельности менеджеров среднего звена, делают вывод о наличии взаимосвязи между потенциалом организации (социальная структура, система здоровьесбережения, эргономичность рабочих мест, материальное стимулирование труда, организация труда и досуга) и удовлетворенностью профессиональной деятельностью руководителя. Выявленная прямопропорциональная корреляция свидетельствует об обусловленности удовлетворенности работой условиями труда [19, с. 17-21]. Данное исследование подчеркивает актуальность выбранной темы диссертационного исследования, однако оно не в полной мере раскрывает психологический потенциал организации.

Исследуя личностные возможности руководителей среднего звена, И.В. Волков выделяет психологические показатели, которые характерны для менеджеров данной категории: средневыраженный уровень мышления, внутренний локус контроля, выраженная дисциплинированность, ответственность, умеренная инициативность [35, с. 113-117].

Выявленные характеристики личностного потенциала автор считает типичными для менеджеров среднего звена, однако полученные значения не в полной мере отражают индивидуальное своеобразие руководителей этого уровня.

Н.Е. Аймаутова, О.В. Ливенцева и С.В. Ушнев исследуют возможность формирования необходимых качеств руководителя среднего звена в процессе их обучения. К их числу ученые относят: а) профессиональную компетентность, умственные способности, общую осведомленность; б) инициативность, работоспособность, активность; в) коммуникативные способности; г) соблюдение общечеловеческих и профессиональных этических норм [5, с. 219].

Исследования К.С. Гурчиани обосновывают взаимосвязь между качеством выполнения профессиональных задач менеджерами среднего звена и их имиджем. Ученый выявил психологические характеристики имиджа руководителя среднего

звена в основе которого лежит механизм социальной экспектации, который определяет восприятие руководителя его подчиненными. «Принимаемый реальный» тип имиджа оказывает положительное влияние на интеграцию менеджера в трудовой коллектив, способность организовывать сотрудников на выполнение профессиональных задач [45, с. 12].

По своей структуре, функциональным характеристикам, профессиональная деятельность менеджеров среднего звена имеет общие черты с деятельностью руководителей среднего звена в силовых структурах. В этом плане интерес могут представлять работы военных психологов, которые анализировали управленческую деятельность военных руководителей среднего уровня. Отмечая воинскую деятельность командиров и начальников военные психологи (А.В. Булгаков, С.Л. Евенко, А.Г. Караяни, П.А. Корчемный, Е.М. Лахманский, И.Н. Сыромятников, Ю.Г. Сулимов и др.) отмечают личностные качества офицеров, как руководителей и организаторов военно-профессиональных отношений: высокий уровень профессиональной субъектности (И.В. Сыромятников) [147, с. 97]; способность к организации межгрупповой адаптации флотских экипажей (А.В. Булгаков) [31, с. 114]; дисциплинированность, организаторские способности, умеренный риск (С.Л. Евенко, А.Г. Караяни, Ю.Г. Сулимов) [56, с. 16; 57, с. 21; 72, с. 63]; способность к оценке обстановки и принятию решения (П.А. Корчемный, Е.С. Лахманский) [87, с. 78-90; 93, с. 17].

Исследуя профессиональную деятельность менеджеров среднего звена, можно обобщить управленческую активность руководителей по видам деятельности, предмету, направленности и результатам.

Деятельность менеджера среднего звена имеет третичную структуру, основными компонентами которой являются самостоятельные, и довольно неоднородные по своим целям и средствам воздействия на объект (менеджеры низового звена) видов деятельности: управление, воспитание, обучение (см. таблица 2).

Таблица 2 – Основные виды профессиональной деятельности менеджера среднего звена

| № | Виды деятельности менеджера                      | Предмет и направленность изменений                     | Результат                                                                                        |
|---|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Управление при выполнении производственных задач | Спецификация заданий, координация действий подчиненных | Обеспечение эффективности бизнес-процессов, максимально полное выполнение решений топменеджмента |
| 2 | Обучение                                         | Будущая внешняя деятельность подчиненных               | Профессиональные знания, слаженность действий                                                    |
| 3 | Воспитание                                       | Будущая внешняя деятельность подчиненных               | Дисциплинированность, сплоченность, коллективизм                                                 |

Основные виды деятельности менеджеров среднего звена, направленность управленческого воздействия, позволяют обратиться к анализу функций деятельности руководителей этого уровня.

В этом плане методологическую основу рассмотрения управленческих функций могут осуществлять исследования, проводимые А.Л. Журавлевым. Систематизируя сферы производственной активности менеджеров среднего звена, ученый выделяет три системы (производственно-экономические, организационно-управленческие и социально-производственные), в каждой из которых управленец выполняет свои профессиональные обязанности [61, с. 96]. Такой подход позволит не только выявить управленческие функции менеджеров среднего уровня, но и определить психологические характеристики, способствующие их реализации на практике.

Рассматривая организационный аспект деятельности менеджера, А.В. Карпов выделяет основные функции его деятельности: планирование, регуляция, контроль, стимулирование [73, с. 43]. Выполнение этих функций возможно благодаря сформированным психологическим качествам управленца (способность к самоанализу, креативность, коммуникативность, волевая регуляция), посредством которых обеспечивается выполнение управленческих задач, организуется эффективная организация труда коллектива.

Рассматривая коммуникативный аспект управленческой деятельности, как интеграцию сотрудников в трудовой коллектив, Е.С. Кузьмин и Л.И. Уманский выделяют экспертную, представительскую и психокоррекционную функции. Выступая в качестве организатора деятельности, руководителю необходимо реализовывать экспертную функцию, которая предполагает наличие у него знаний, профессионального опыта, хороших мыслительных способностей, т.е. быть компетентным менеджером. Являясь формальным лидером коллектива, руководителю необходимо соответствовать достаточно высоким стандартам не только профессионального, но и общественного поведения. Выполнению таких функций будут способствовать такие качества как дисциплинированность, активность, ответственность. Эффективному выполнению психокоррекционной функции способствует наличие у менеджера коммуникативных способностей, формирование профессиональной мотивации у сотрудников, удовлетворение потребностей, учет и минимизация стрессовых состояний [91, с. 85; 154, с. 53].

Ролевой конструкт функций в деятельности руководителя рассматривает В.Е. Спиваковский. Структурное положение менеджера среднего звена в управленческой иерархии производства предполагает, что данной категории руководителей предстоит выполнение двух дихотомических функций, как руководителя, так и подчиненного. Усвоение противоположных по своей сущности и содержанию шаблонов поведения не должны вызывать у руководителя «раздвоения» или иными словами диссонанс. Учеными было выявлено, что подстраивание паттернов поведения под различные ситуации, «гутаперчивость» лидера не всегда способствует его успешности [145, с. 11]. Часто такие менеджеры «теряют свое лицо» и уважение в коллективе. Тогда как естественность, непосредственные реакции на производственные ситуации добавляют ему авторитета, как у высшего руководства, так и у подчиненных.

Э.Ф. Зеер среди многообразия функций руководителя выделяет мотивирующую функцию, которая в значительной степени способствует выполнению работы рядовыми сотрудниками организации. Реализация этой функции возможна, если менеджер имеет четкие представления о нуждах и

потребностях своих подчиненных. Такое знание дает возможность руководителю применять наиболее эффективные стратегии управления, которые соединили бы воедино решение организационных задач и удовлетворение потребностей сотрудников [67, с. 97-104].

В.Д. Шадриков обосновывает личностные характеристики, которые дают возможность руководителю быть эффективным: а) умственные способности (умение решать разноплановые задачи); б) потребности к организаторской деятельности (стремление к профессиональному развитию, успеху); в) высокий уровень компетентности (знание производственных технологий, умение сформировать производственный коллектив) [163, с. 186]. Данные качества, по мнению ученого, позволяют успешно реализовывать такие управленческие функции, как планирование и прогноз, организация и управление, мотивация и контроль.

Проводя группировку профессий, Е.А. Климов относит менеджера к типу профессий «человек – человек». Вычленение данной профессии было обусловлено не только основанием, которые ученый взял для классификации (по предметной направленности деятельности), но и функциями, выполняемыми данной категорией руководителей [78, с. 196]. К числу таких функций ученый относит: организация производства, управление трудовым коллективом. Выполнение данных функций будут способствовать такие психологические качества как: альтруизм, экстравертированная направленность, коммуникативность, социальный интеллект.

Выделенные функции, типы деятельности менеджера среднего звена обретают нормативность после закрепления их в виде профессиональных обязанностей. Каждое предприятие в силу своего расположения, организации производства, типа собственности может иметь специфику по обязанностям руководителей среднего звена, однако существуют общие, характерные для всех сотрудников данной категории, требования: организация планирования (определение этапов, сил и средств для выполнения задания и пр.); создание благоприятных условий деятельности (эргономичность рабочих мест, морально-

психологический климат и пр.); работа с кадрами (подбор, обучение сотрудников и пр.); применение мер стимулирования (поощрение и порицание работников за выполнение профессиональных обязанностей); контроль (оценка, коррекция и подведение итогов работы и пр.).

Таким образом, деятельность менеджеров среднего звена представляет собой профессиональную активность, которая направлена на регуляцию управленческой работы начального звена. Она представляет собой сложную, многоплановую деятельность, которая включает в себя спецификацию заданий от топ-менеджера, организацию, контроль, мотивирование руководителей низшего звена. В рамках основных видов деятельности: воспитание, обучение, руководство подчиненными в повседневной жизни.

Жесткая регламентация профессиональной деятельности со стороны топ-менеджеров ограничивает самостоятельность и свободу выбора в принятии решения менеджерами среднего звена. В этих случаях требуется умение находить баланс между предписанными стандартами действий и возможностью применения творческих решений для выполнения задачи.

В этой связи, с точки зрения функционального подхода основными измерениями, определяющими успешность профессиональной деятельности менеджеров среднего звена являются: функция внутренней обусловленности активности (мотивационный компонент); функция аффективного отношения к оценке качества выполняемой деятельности и полученными результатами (эмоциональный компонент); функция планирования, принятие решения после предварительного детального анализа ситуации (когнитивный компонент); функция реализации профессиональных действий и поведения, имеющих нормативный статус (операциональный компонент). Результативная функция, реализация управленческого воздействия (оценка профессиональной деятельности руководителя).

### **1.3. Сущность и содержание понятия «конкурентность профессиональной среды» в научной литературе**

Профессиональная деятельность человека неразрывно связана с ее осуществлением в профессиональных сообществах, которые поддерживают социальный порядок, упорядочивают действия сотрудников, обеспечивают воспроизводство и развитие трудовых отношений.

Однако, несмотря на то, что организация формально задает социальный порядок взаимоотношений и взаимодействий сотрудников, она в достаточной степени зависит от особенностей каждого ее члена.

Значимыми качествами сотрудника являются: мотивированность на достижение успеха, стремление сделать свою работу лучше, более качественно чем, ее сделает коллега, применяя при этом новые методы и технологии. Все это может реализовываться в конкретных формах поведения – соперничество, сотрудничество.

Традиционно проблемы, связанные с конкурентностью, изучались в недрах экономических наук, где данное понятие рассматривалось через призму продвижение какого-либо товара на рынке. Конкурентная среда рассматривалась в контексте условий, в которых производители товаров и услуг ведут борьбу за рынки сбыта товаров и услуг, занятие доминирующего положение на рынке.

Функциональная, интегральная, поведенческая парадигмы исследования конкурентности профессиональной среды, рассмотренные в экономических науках, в основном носят технократический характер и опираются на технологические и организационные характеристики условий труда. За каждой концепцией стоят целые научные школы и направления, однако до сих пор в экономике нет единого общепризнанного понимания категории «конкуренции». Изначально конкуренция означала соперничество двух или более сторон, стремящихся к одной цели. Это в значительной степени сужает представление о динамике изменений уровней конкурентности профессиональной среды,

поскольку основным генератором таких преобразований выступает человек со своим многообразием мотивов, потребностей, ценностей, умений и пр.

В более поздних работах учеными акценты исследования конкурентности профессиональной среды были смещены в сторону конкретных форм человеческого поведения, которые обеспечивают увеличение производительности и эффективности труда.

Первые идеи формирования конкурентной среды посредством формальных заданных производственных отношений в коллективе принадлежат П. Друкеру, Ф. Тейлору, А. Файолю и др. Обосновывая принципы предпринимательства, ученые рассматривают формирование конкурентной среды как одного из ведущего фактора эффективности развития предприятия [54; 149; 156].

Предметом исследования А. Файоля выступают заданные инструкциями правила: дифференциация стимулирования труда работников, поощрение рационализма и творчества и пр. [149]. Такое положение в науке отвечало требованиям времени, когда в основу формирования конкурентности среды были положены в основном технократические принципы развития производства, и ориентация на создание организационных условий труда, с опорой на административные меры считалось вполне достаточным.

Теоретический анализ проблемы, практика управления свидетельствуют, что конкурентность профессиональной среды отличается более богатым психологическим содержанием. Стало очевидным, что изучение конкурентности профессиональной среды только на организационном уровне не раскрывает всего психологического многообразия условий труда.

Более поздние исследования психологов в области организационной психологии и психологии труда позволили сместить акценты с формально заданных условий, обеспечивающих конкурентность среды, на неформальные нормы, которые не в меньшей степени обеспечивают трудовое соперничество в коллективе. Опыты Э. Мэйо показали, что в неформальной культуре производства также могут складываться определенные условия, способствующие развитию конкурентности среды (сочетание личностных и групповых целей в работе,

интериоризации коллективных ценностей, проявление разумной инициативы и пр.) [190; 156].

В научных исследованиях ученые (А. Маслоу, Ф. Герцберг и др.) рассматривают личностные детерминанты, обуславливающие конкурентность профессиональной среды. Изучая конкурентность сотрудника, Ф. Герцберг объединяет в систему конкурентоспособности личности такие характеристики как самоактуализация, смысложизненные ориентации, способность к самообучению и самоутверждению [101, с. 168].

В современных психологических исследованиях (М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури, Я.С. Хаммер и др.) конкурентность профессиональной среды рассматривается в основном как интегральная характеристика условий деятельности, основанная в значительной степени на качествах субъекта труда, позволяющая добиваться преимуществ и больших результатов в профессиональной деятельности [9, с. 427; 158, с. 150].

Идеи повышения конкурентности образовательной среды нашло свое отражение в трудах российских психологов О.А. Ильченко (2006), С.В. Тарасова (2002), В.А. Ясвина (2001). Предметом исследования ученых выступают: особенности условий развития личности не только по заданным стандартам, но при этом учитывается творческий потенциал обучаемых [176, с. 88]; стимулирование субъектов образовательного процесса применять конкурирующие стратегии поведения [148, с. 15-26].

В изучении конкурентности профессиональной среды значимую роль играет типология образовательной среды, разработанная О.А. Ильченко (2006). Для выделения такого типа образовательной среды как «конкурентная» ученый выделяет основания – стиль взаимодействия и степень творческой активности обучаемых [69, с. 42-47].

Существуют психологические исследования, в которых изучались отдельные характеристики, способствующие формированию конкурентоспособности личности в образовательной среде: трудолюбие, моральность, разумная инициатива, стремление к самосовершенствованию,

стрессоустойчивость, мотивированность, лидерские качества (И.В. Гайдамашко, Ю.И. Жемерикина, Е.В. Пугачева и др.) [41, с. 40-45].

Значимыми качествами, обеспечивающими конкурентность среды, является способность человека ставить цели и достигать их в рамках изменяющихся ситуациях, умение принимать эффективные решения (Е.А. Подосинникова), привлекательный имидж сотрудника, деловая репутация, умение позиционировать итоги своего труда, личных достижений (К.С. Гурчиани и др.) [45, с. 16].

Проблематика конкурентности профессиональной среды нередко исследуется в конфликтологическом аспекте. В контексте данного подхода ученые (Д.Л. Линкина, А.Н. Поляков, Т.В. Целютина и др.) отмечают, что кроме положительных итогов таких отношений (выработка оптимального решения, повышение эффективности труда и пр.), так же существуют издержки конфликтного противоборства (подавление противоположного мнения, расширение собственных возможностей за счет окружающих, применение принуждающих стратегий поведения и пр.) [159, с. 135-139].

Крайние формы конфликтных отношений могут проявляться в виде группового давления – моббинге. Развивая идею проявления психологического давления в межличностных конфликтах с позиций групповых отношений, А.В. Соловьев исследует психологические особенности микросреды, которые обуславливают возможность возникновения в ней ситуаций, связанных с психологическим давлением [144, с. 5]. Такие формы коллективного «нажима» на конкретных сотрудников значительно снижают конкурентность профессиональной среды [144, с. 6].

Существенным вкладом в изучение психологических основ конкурентоспособности являются работы Е.В. Токаревой, в частности, теоретическая модель обусловленности изучаемого явления личностными качествами сотрудника. В них центральное место принадлежит психологической гибкости, которая обеспечивает вариацию методов успешного выполнения профессиональных задач [150, с. 14]. Психологическая гибкость включает в себя

эмоциональной, поведенческой, коммуникативной и интеллектуальной компоненты, которые проявляются в факторах устойчивости и изменчивости, стереотипности и вариативности, стабильности и мобильности.

Исследование конкурентности профессиональной среды проводится через такую категорию как состязательность. В психологии существуют исследования соревновательных и кооперативных процессов, имеющих давнюю традицию. Под состязательностью В.В. Левченко рассматривает специфическую форму отношений, базовой основой которых являются психологические процессы: уподобление, оценивание и регуляция собственной деятельности. Такие отношения, по мнению ученого, выступают основанием изменений активности личности как следствия проявления двух его противоположных свойств, характерных для любого субъекта: стремление к выделению себя (обособлению) и в желании к взаимодействию (интеграции) [95, с. 184].

Как и всякий психологический процесс, состязательность имеет собственные свойства, такие как симметричность и динамичность. Проявление симметричности обусловлено наличием двух дихотомических свойств: конкурентность – «мнимое сотрудничество», которое проявляется в форме личностного интереса и возникает в случае преследования личностью собственных целей и игнорировании чужих. Противоположное свойство состязательных отношений, выражаются в подчинении групповым целям в ущерб собственным, сочетание таких целей обуславливает «соревновательность».

Оптимальной формой состязательных отношений является «конструктивное сотрудничество» (непосредственное сотрудничество). На развитие отношений состязания влияние оказывают факторы макро- и микросреды, а их трансформация от одного вида состязательности к другому протекает в форме отрицания и, как правило, является более продолжительным процессом. В силу этих обстоятельств состязательные отношения приобретают промежуточные формы [95, с. 186].

Сочетание свойств состязательных отношений и их динамика могут приводить к возникновению следующих видов взаимодействий: а)

соревновательные отношения (активные отношения, инициированные субъектом); б) пассивная соревновательность (вступление в соревновательные отношения после внешней мотивации; индифферентные отношения (избегание состязательных отношений); в) пассивная конкурентность (состояние ожидания включения в отношения конкурентности; г) отношения конкурентности (конструктивное соперничество) [95, с. 187].

Предрасположенность к состязательным формам поведения, формирует у человека высокие запросы и потребности в достижениях, честолюбие (амбиция), соревновательное действия во всех областях жизнедеятельности, нетерпимость. Возникающие фрустрирующие ситуации в процессе труда могут блокировать удовлетворение потребностей и выступать мощным фактором снижения конкурентности профессиональной среды.

Конкурентность профессиональной среды в значительной степени зависит от содержания различных форм совместной деятельности. Данный постулат развивает в своих исследованиях Л.И. Уманский. В основе типологии ученого находится соотношение индивидуальных вкладов работников в деятельность, которые заняты в процессе производства. Такой подход позволяет выделить три типа деятельности: 1) «совместно-индивидуальная»; 2) «совместно-последовательная»; 3) «совместно-взаимодействующая». Наименее конкурентная среда представляется во втором типе, когда работники выполняют задания последовательно (например, работа на конвейере) и наиболее конкурентная среда в третьем типе, когда возможно одновременное взаимодействие работника со всеми остальными членами коллектива [154, с. 69].

Р.Л. Кричевский выявил взаимосвязь между направленностью личности (лидерские позиции) и групповой структурой. Высокая активность, мобильность, наличие опыта строить отношения, такой тип направленности руководителя значимо влияет на деятельность членов коллектива и обуславливает стремление субъектов управления к достижению успеха [89, с. 295].

В качестве фактора повышающего успешность профессиональной деятельности ученые (Т.Ю. Базаров, А.И. Донцов, А.В. Карпов, и др.) выделяют

отношения между сотрудниками и руководителем. Данные отношения преимущественно представляют собой эмоциональные состояния (симпатия, агрессия, обособленность, боязнь нововведений, удовлетворенность, отторжение и пр.), которые обуславливают соперничающее или партнерские отношения.

Т.Ю. Базаров обосновывает положение о том, что эффективность деятельности группы определяется индивидуальными взаимоотношениями между членами трудового коллектива, в сочетании с возможностями руководителя. Эффект достижения высоких результатов в этом случае возможен, если менеджер обладает двумя качествами: «ориентация на изменения» и «обладание хорошими профессиональными навыками». Такой тип ученый характеризует как тьютор (наставник). Данный тип менеджеров интегрирует в практику партнерские отношения, которые создают минимальное число противоречий, конфликтов между менеджером и членами коллектива. Соперничающие отношения или компромисс, по мнению ученого, менее продуктивны и способствуют формированию либо гиперконкурентным условий труда, либо вообще неконкурентных [20, с. 64].

Успешность управленческой деятельности А.И. Донцов рассматривает через проблемы групповой сплоченности. Обобщенная характеристика психического развития группы выступает значимым условием, определяющим здоровую конкуренцию в коллективе и способствует достижения успеха профессиональной деятельности, как менеджера, так и сотрудника организации [53, с. 38].

Конкурентность в данном случае зависит от силы групповой сплоченности: высокий показатель свидетельствует о формировании теплых, дружеских отношений между сотрудниками и снижает стремление к соперничеству, а низкие значения обуславливают разобщенность в группе и расширяют возможность достигать успеха конкурирующими паттернами поведения.

Под достижениями высоких результатов профессиональной деятельности руководителя в управленческой деятельности А.В. Карпов понимает удовлетворенность потребностей, которые предъявляются сотрудниками к

следующим таким атрибутам труда: а) содержание работы, б) условия деятельности; в) оценка вероятности для работника выполнить требования, предъявляемые к нему [73, с. 235].

Создание организационных условий, в которых руководитель поощряет как конкурирующие формы поведения, так и способность и умение договориться, является важным условием успешности деятельности менеджера и коллектива в целом.

Учеными заложены теоретические и методологические основы изучения конкурентности профессиональной среды через призму конкурентоспособности в парадигме психологии развития (А.Г. Гаврилова, О.А. Ключева, А.И. Коваленко и др.). В основных положениях данных исследований постулируется идея о том, что системообразующим свойством личности, обеспечивающим конкурентность профессиональной среды, выступают высокий уровень профессионализма, креативная направленность субъекта труда [39, с. 11; 82, с. 65; 80, с. 29].

В рамках данного подхода учеными (В.В. Козловым, Г.В. Мануйловым, А.В. Посоховой, Н.П. Фетискиным и др.) разработаны практико-ориентированные модели диагностики и формирования профессионализма на базе личностно-профессиональных характеристиках сотрудников. Психологи отмечают, что развитие профессионализма выступает мощным фактором развития конкурентности не только личности, но и коллектива, в котором работают профессионалы [83, с. 174].

Базовыми видами производственных отношений в предпринимательской деятельности выступают партнерство и конкуренция. Содержание таких взаимодействий определяется тем, какие императивы будут приоритетными в организации труда. В значительной части эти отношения ориентированы на создание и развитие экономических ресурсов. Взаимодействия, направленные на создание социальных ресурсов встречаются в меньшей степени и служат инструментальным средством для получения прибыли, повышения производительности труда и пр. Эти отношения (процессы интеграции или

дифференциации) определяют развитие степени конкурентности профессиональной среды.

При оценке значимости ресурсов, определяющих уровень конкурентности профессиональной среды, необходимо учитывать наиболее важные характеристики: знание своих конкурентов (достоинств и недостатков) и собственный профессионализм. К числу достоинств и недостатков в зависимости от степени выраженности можно отнести: а) способность к риску в деятельности; б) умение найти подход к сотрудникам; в) отношения с другими субъектами производственных отношений.

Проблема конкурентности профессиональной среды в достаточной степени зависит от двух факторов: внешних (поддержка конкурирующих взаимодействий между сотрудниками как формально заданными нормами так и неформальными правилами); внутренних (стремление человека к состязательности в труде, желании сделать свою работу лучше, чем другие и пр.). Однако в силу того, что в диссертационном исследовании рассматривается динамический контекст конкурентности профессиональной среды (ее уровни) в работе будет делаться акцент на изучение внутренних компонентов, которые в большей степени обеспечивают трансформацию конкурентных отношений между сотрудниками.

#### **1.4. Теоретические основы модели успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды**

Изучение теоретических подходов проблемы успешности деятельности менеджеров среднего звена дает возможность разработать модель, в основе которой находится психологическое содержание и структура профессиональной активности руководителей в различных условиях деятельности, связанных с конкурентным взаимодействием сотрудников.

Теоретическая модель содержит целостное представление о сущности, содержании, структурно-функциональных взаимосвязях между элементами структуры успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена, которые проявляются в средовых условиях с разными уровнями конкурентоспособности.

Сконцентрированное схематическое представление успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды в определенной степени ограничивает рассмотрение данного феномена в его полном многообразии, однако позволяет сконцентрировать внимание на тех сторонах явления, которые определены его объектно-предметной областью.

Итоговым содержанием теоретической модели будут выступать не обоснованные структурные компоненты, обуславливающие успешность профессиональной деятельности руководителей среднего звена, а особенности их проявления в различных условиях конкурентности профессиональной среды.

Методологическим основанием анализа психологических особенностей управленческой деятельности менеджеров среднего звена в различных условиях выступают работы С.Л. Выготского и С.Л. Рубинштейна.

Исследуя деятельность субъекта труда С.Л. Рубинштейн отмечает, что работу человека не следует рассматривать с позиций его внешней активности, поскольку этот процесс обоюдный, т.к. изменениям подвергается не только предмет и средства труда, но и сам деятель. Включенность в процессе труда в общественные отношения дает человеку возможность удовлетворить свои различные потребности и развитие как профессиональное, так и личностное [133, с. 463]. Применительно к диссертационному исследованию, данное положение определяет критерий успешности менеджера среднего звена – включенность в социальные отношения и сформированная профессиональная субъектность.

Достаточно схожие позиции по проблеме включенности в деятельность руководителя представлены в работах Л.С. Выготского. Рассматривая деятельность через призму работы учителя с учениками, ученый обосновывает

важность коллективной деятельности, посредством которой наставник направляет и контролирует развитие ребенка. Причем эта коллективная работа предполагает взаимодействие не только учеников друг с другом, но и активное вовлечение в решение задач учителя [38].

Вступая в производственные отношения, менеджеру среднего звена необходимо проявлять не только знания, умения навыки при выполнении профессиональных обязанностей, но учитывать особенности профессиональной среды, в которой приходится решать управленческие задачи. Профессиональная деятельность, качество ее выполнения зависит не только от внутренних (психологических) возможностей быть субъектом управления, но и внешних условий (особенностей профессиональной среды), в которых происходит управленческое взаимодействие. Нормы, правила, традиции, сложившиеся в коллективе, могут способствовать или препятствовать реализации производственных задач.

Исходя из этого качество работы, уровень достижения целей руководителем в определенной степени связан с его личностными характеристиками и условиями деятельности.

Управленческая деятельность представляет собой определенную систему, а включение в нее профессиональных условий труда руководителя предполагает проводить ее анализ с учетом деятельностного принципа обоснованного Б.Ф. Ломовым [98, с. 149].

Данный принцип дает возможность более детально рассмотреть профессиональную деятельность менеджера с учетом взаимообусловленности личностных характеристик и профессиональной среды, в которой проявляются качества руководителя. Социальная среда в данном случае рассматривается не как совокупность норм, правил, регламентов, а как система производственных отношений, возникающих между участниками процесса производства (ориентационно-ценностное единство, групповая сплоченность, межличностная совместимость и пр.).

В психологическом контексте первичным и базовым видом деятельности человека, по мнению Е.А. Климова, выступает труд, в основе которого лежит осознанная активность индивида, направленная на изменение и адаптацию предметов природы для удовлетворения собственных потребностей [78, с. 84]. Ученый обосновал психологические признаки труда менеджера: а) координация и упорядочивание деятельности подчиненных, направленных на реализацию задач; б) преобразование полученной информации (спецификация заданий); в) умение применять внешние и внутренние средства управленческой деятельности (технические и технологические знания, стиль руководства, демонстрация надлежащих эмоций и пр.); г) организация оптимальных межличностных отношений в коллективе (морально-психологический климат, взаимодействия между участниками производства и пр.) [79, с. 9-10].

Немаловажным в работе Е.А. Климова является определение качества результатов управленческой деятельности менеджера, которое предполагает в первую очередь снижение уровня неясности не только в непосредственных действиях и операциях сотрудников, но и приобретение четкого понимания и представления движения в целом всего производственного процесса, как в хозяйственно-экономическом плане, так и в социальном [79, с. 23].

Определенным уточнением исследований Е.А. Климова об итогах работы руководителя являются исследования Л.Н. Аксёновской, в которых ученый уточняет результаты управленческой деятельности, к которым относятся не объем продукции, а совершенствование и развитие элементов структуры производственной системы [7, с.24].

Выделены методологические подходы исследования успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды и разработана теоретическая модель изучаемого феномена, которая включает в себя структурно-функциональный и динамический блоки.

Структурно-функциональный блок представлен компонентами, определяющими управленческий потенциал менеджеров среднего звена, т.е.

тенденцию выполнять управленческие функции при решении профессиональных задач (мотивационный, эмоциональный, когнитивный, операциональный).

Структурно-динамический блок представлен объективно-субъективной оценкой профессиональной деятельности менеджеров среднего звена и особенностями конкурентности профессиональной среды, функциональность которой выражает специфику проявления субъектных характеристик руководителя в конкретных условиях.

В рамках данных подходов условиями формирования успешности профессиональной деятельности менеджера среднего звена, несомненно, выступают психологические особенности личности, которые обуславливают управленческий потенциал руководителя и определяют тенденцию выполнять управленческие функции.

Всесторонний анализ научных подходов к пониманию психологической сущности успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена, которая специфически проявляется в различных уровнях выраженности конкурентных условиях профессиональной среды, с учетом особой категории субъектов исследуемого феномена позволили выделить ее основные структурные компоненты: мотивационный, эмоциональный, когнитивный и операциональный (см. рисунок 1).

Каждый из выделенных компонентов направлен на реализацию основных функций управленческой деятельности:

а) *внутренняя обусловленность активности*, определение императивов жизненного и профессионального развития, выбор способов реализации профессиональных целей, посредством актуализации внутренних резервов и регулирование мотивационной сферы (мотивационный компонент);

б) *эмоциональная оценка выполненной работы*, аффективное отношения к оценке качества выполняемой деятельности и полученным результатам снижения/повышения уровня негативных эмоций, проявление чувств на стимулы профессиональной среды (эмоциональный компонент);



Рисунок 1 – Теоретическая модель детерминации успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды

в) *способность к обобщению и анализу информации, инертность мышления, способность к переключению внимания с одного задания на другое, классификация и уточнение содержания информации, переработка и трансформация управленческих решений и заданий (когнитивный компонент);*

г) *выбор способов и средств достижения профессиональных целей, реализация профессиональных действий и поведения в рамках имеющих норм, умеренное стремление к достижениям, склонность к обоюдно полезным контактам с другими людьми (операциональный компонент).*

Мотивационный компонент как содержательная характеристика управленческого потенциала менеджеров среднего звена рассматривался в работах многих психологов И.А. Ажиевой (2016), О.В. Бубновой (2015), Э.Ф. Зеера (2003), М.А. Корговой (2016), О.В. Куликовой (2015), Ю.М. Орлова (2005), М.Г. Рогова (2000) и др.

По мнению ученых (О.В. Бубновой, Э.Ф. Зеера, О.В. Куликовой, Ю.М. Орлова) для руководителей среднего звена, у которых наблюдается рассогласованность мотивационной сферы (преобладание какого-либо мотива), характерно совершение ошибок при принятии решения или пассивность в работе [92, с. 24-32; 114, с. 26].

М.Г. Рогов, анализируя деятельность менеджеров среднего звена, рассматривает внутреннюю активность как базовую характеристику управленческой деятельности, отмечает, что она является условием, способствующим формированию и актуализации профессионального опыта руководителя [128, с. 21].

В данном случае профессиональный опыт рассматривается как способность руководителя к регуляции управленческой деятельности в соответствии с личностными критериями результативности и целесообразности в различных обстоятельствах.

Важным в процессе мотивации деятельности руководителей среднего звена И.А. Ажиева и М.А. Коргова считают изучение не только внутренней потребности быть успешным, но и внешней стороны этого процесса. Ученые отмечают, что топ-менеджерам необходимо при стимулировании труда руководителей среднего уровня следует соблюдать баланс между поощрениями и порицаниями, причем мерам поощрениям следует отдавать предпочтение, поскольку порицания сковывают инициативу и уменьшают уверенность в собственных силах [4, с. 187-191].

Рассматривая успешность профессиональной деятельности, ученые-психологи отмечают необходимость учета такой важной психологической составляющей управленческой деятельности, как эмоции: эмоционально-волевые

качества руководителя (Р.М. Айсина, А.В. Белоусов, Н.Е. Водопьянова, Д.С. Жилкин, Н.В. Попова, М.Ф. Секач, В.Н. Селезнев, Г.С. Михайлов, Т.И. Шульга и др.) [6; 25, с. 14; 60, с. 5-11; 138, с. 47-59]; эмоциональная устойчивость к негативным факторам профессиональной деятельности руководителя (Л.Т. Баранская, С.А. Башкатов, Н.В. Гафарова, С.В. Славинов, А.Р. Тугушева и др.) [23, с. 9; 43, с.65-71]; эмоциональная оценка менеджером результатов собственной деятельности (Г.М. Андреева, Н.А. Батурин, Т.Н. Васильева, Э.Ф. Зеер, А.В. Петровский и др.) [11, с. 6; 22, с. 4-14; 32;68].

В разрабатываемой модели успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды в эмоциональном компоненте в значительной степени будет учитываться эмоциональные переживания руководителей (удовлетворенности/неудовлетворенности результатами собственной деятельности). Такие субъективные переживания (положительное отношение к себе, чувство стыда, радости, гнева, самоуважение, принятие себя, самоинтерес), по мнению В. Вундта, снижает чувство напряжения, повышает эмоциональную устойчивость к различным стрессогенным факторам [37, с. 54].

Ученые (Л.А. Агатова, Р.М. Белбин, А.Г. Караяни, П.А. Корчемный, Е.С. Лахманский, В.Е. Спиваковский, Ю.Г. Сулимов и др.) подчеркивают, что менеджеру среднего уровня необходимо иметь хорошо выраженное практико-ориентированное мышление, которое представляет собой способность руководителя делегировать задания менеджерам низового звена, умение организовывать работу в системе «задачи – люди – результат»; понимать психологические состояния, настроения подчиненных, находить морально-психологические стимулы для активизации их работы [3, с. 288; 24, с. 47; 72, с. 56; 93, с. 13].

Во многом деятельность руководителей среднего звена состоит в том, что они готовят информацию для принятия решений топ-менеджерами, а в дальнейшем «переводят» в понятную и удобную форму решения менеджеров высшего звена для линейных руководителей. В этом смысле, по мнению

Л.А. Агатовой и В.Е. Спиваковского, качество управленческой деятельности связано со способностью руководителя эффективно трансформировать решения высшего руководства на основе анализа и прогноза производственной ситуации [3, с. 288; 145, с. 6].

В этой связи необходимо выделить значимую роль мыслительных процессов, которые дают возможность руководителю оценить силы и средства, необходимые для решения задачи и разработать наиболее оптимальные управленческие подходы к их реализации. Когнитивные способности в деятельности менеджера среднего звена понимаются, как умение субъекта управленческой деятельности анализировать информацию и на основе различных альтернатив принять управленческое решение.

Необходимость учета операционального компонента в деятельности менеджера среднего звена ярко представлена в работах ученых-психологов (И.В. Волкова, А.Л. Журавлева, Е.А. Заволокиной, О.А. Ковалевой, Е.С. Кузьмина, Д.А. Прохоровой, А.В. Солдатова, Л.И. Уманского, О.Ю. Шипитько и др.). В своих исследованиях учёные обуславливают успешность деятельности менеджеров умением и способностями руководителей выстраивать такие модели поведения (ответственность, дисциплинированность, контроль, профессиональное развитие и пр.), которые бы позволили добиваться более высоких результатов в деятельности [35, с. 114; 61, с. 157; 63, с. 354; 81; 91; 167, с. 63-69].

В этом плане императивными поведенческими паттернами выступают умелое сочетание в данном классе руководителей, как руководящих способов поведения, так и подчиненных его форм. Реализация на практике противоположных по своей сути и содержанию шаблонов поведения должны обеспечить менеджеру успешность в выполнении профессиональных обязанностей.

Взаимообразное функционирование выделенных компонентов управленческого потенциала менеджеров среднего звена определяют тенденцию выполнять управленческие функции.

Динамический блок представлен субъективной и объективной оценками результатов деятельности менеджеров среднего звена, способствующими формированию важного эмоционального чувства удовлетворенности/неудовлетворенности итогами собственной работы, которое находится в основе успешности управленческой активности руководителя. Рассогласованность между оценками может вызвать внутреннее противоречие и снизить уровень удовлетворенности результатами собственной деятельности, что, в свою очередь, снижает субъективное положительное ощущение качества работы и наоборот.

Движущей силой данного процесса является: а) понимание менеджерами этого противоречия путем соотнесения своего управленческого потенциала с требованиями менеджеров высшего звена; б) осознание необходимости активизации личностных усилий для повышения качества своей работы. Иными словами, существующее противоречие следует рассматривать как внутренний движитель изменений собственного внутреннего ресурса для выполнения управленческих функций в полном объеме.

В рамках разрабатываемой теоретической модели успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена, одной из задач выступало описание проявления психологических характеристик руководителя в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды.

Сложившиеся традиции, взаимоотношения между членами коллектива, психологическая совместимость сотрудников, регламентация деятельности, закреплённость алгоритмов карьерного роста определенным образом влияют на успешность профессиональной деятельности менеджеров среднего звена. Большая часть норм и правил, на которых строятся взаимодействия сотрудников друг с другом по выполнению производственных задач носят нормативно закреплённый и профессионально выраженный характер, однако они могут дополняться неформальными традициями.

Традиционно исследования проблем конкурентности условий деятельности связаны с экономическими науками, которые рассматривают ее с

технологических, экономических, экологических позиций. Конкурентность в этом случае рассматривается как возможность одного предприятия (товара) выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными предприятиями (товарами).

Несколько иные подходы в исследовании конкурентных условий применяются в психологической науке. В основе анализа конкурентности среды учеными-психологами находится: соперничающие формы профессионального взаимодействия (М.И. Дьяченко, Е.А. Заволокина, Л.А. Кандыбович, С.Л. Кандыбович, Д.А. Прохорова, А.В. Солдатов и др.) [55, с. 167; 63, с. 354]; конфликтные способы взаимоотношений (А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов); отсутствие ценностно-ориентационного единства (А.И. Папкин, В.В. Шпалинский и др.) [116, с. 41; 169, с. 165]; рациональное поведение, как антитеза конкурентности (О.А. Ковалева, В.В. Мельников, О.Ю. Шипитько и др.) [13, с. 341; 167, с. 65]; приоритетность личностных целей у сотрудников (Д.Л. Линкина, А.Н. Поляков, Т.В. Целютина и др.) [159, с. 135-139]; предпочтение индивидуального стиля деятельности (Т.С. Кабаченко, А.В. Карпов и др.) [70, с. 135; 74, с. 54]; собственные представления о способах карьерного роста и стремление к риску (Н.В. Васина, Э.Ф. Зеер, М.В. Капранова, Р.Л. Кричевский, С.С. Костыря и др.) [33, с. 109-113] свидетельствуют о важности учета данной характеристики при анализе успешности деятельности менеджеров среднего звена.

Современные исследования природы конкурентности профессиональной среды связаны со стремлением ученых представить данный феномен как агрегированное коллективное качество, которое определяется совокупностью личностных характеристик сотрудников: отказ от стереотипичного поведения и поведенческих автоматизмов (А.Г. Гаврилова, И.В. Гайдамашко, Ю.И. Жемерикина, В.В. Мельников, Е.В. Пугачева и др.); склонность к индивидуальному стилю работы с опорой на поддержку коллектива (О.А. Ключева, А.И. Коваленко и др.); применение творческих схем в решении задач (А.Л. Журавлев, Е.А. Подосинникова, В.П. Позняков, О.И. Титова, Е.В. Токарева и др.).

Обобщая работы ученых, связанные с анализом конкурентных условий деятельности можно выделить следующие параметры, позволяющие оценить содержание конкурентности условий, обуславливающих качество управленческой деятельности руководителя, это: а) целостность организации (коллектива); б) интегративность (предпочтение индивидуальных/коллективных стилей деятельности); в) алгоритмизированность (нормативное упорядочивание карьерного продвижения сотрудников); г) стабильность (умеренный риск при принятии решения и в процессе его реализации).

С опорой на известные теоретические положения и в соответствии с выработанным подходом, успешность профессиональной деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от конкурентности условий профессиональной среды – *это интегральная характеристика профессиональной активности, выраженная в стабильном достижении социально и личностно значимых результатов по регулированию деятельности управленцев начального звена, обусловленная компонентами управленческого потенциала руководителя (мотивационным, эмоциональным, когнитивным, операциональным), определяющими тенденцию выполнять управленческие функции в ситуациях конкурентных взаимоотношений в процессе труда.*

Содержание, структура и характеристика функционирования психологических компонентов, определяющих тенденцию выполнять управленческие функции менеджерами среднего звена при решении управленческих задач, субъективно-объективная оценка результативности руководителей, а также условия профессиональной деятельности позволяют рассмотреть данный феномен через призму конкурентных взаимодействий различного уровня выраженности.

Структурные компоненты успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена, выполняя каждый свою функцию, не только взаимосвязаны, но и взаимообусловлены: начинаясь с процесса мотивации на успех (мотивационный компонент), переходят в анализ информации и принятие решения (когнитивный компонент), применение наиболее эффективных

паттернов поведения как бы «запускает» оценочное суждение о качестве работы, определяет вектор удовлетворенности результатами деятельности (эмоциональный компонент).

Однако это не означает, что удовлетворенность/неудовлетворенность результатами работы является завершающим периодом в цепочке формирования успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена. Из этого следует лишь только то, что достигнутые профессиональные цели и полученное в результате этого удовлетворение теряет свою яркость ощущений, а конкурентные условия профессиональной среды будут требовать от руководителя принятия инновационных решений, которые позволят ему добиться еще более высоких результатов.

### **Выводы по первой главе**

1. Исследование различных научных психологических школ и направлений, к анализу успешности профессиональной деятельности руководителей, дают возможность сделать вывод, что отечественными и зарубежными психологами в изучении данного феномена делается упор на психологическую природу человека, осуществляющего управленческую деятельность, его личностные характеристики, определяющие качество его профессиональной активности. Однако между отечественными и западными психологическими школами существуют особенности в выделении критериев, определяющих успешность деятельности менеджера. Психологами запада результат рассматривается, в значительной степени, через призму объективных характеристик (улучшение производительности труда, увеличение прибыльности, повышение эффективности работы, продвижение по служебной карьере и пр.). В работах отечественных психологов акцент смещается в сторону психологических

итогах деятельности (удовлетворенность собственной работой руководителя, удовлетворенность работой коллектива, морально-психологический климат).

Полученные в ряде психологических исследований факты свидетельствуют о приоритетности внутренней системы критериев оценки успешности труда менеджеров, к которой они обращаются, сталкиваясь с необходимостью оценить результативность собственной деятельности.

2. Особенности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена: а) ярко выраженная дихотомия ролевого конструкта профессиональных функций («начальник-подчиненный»); б) многовекторный характер управленческой деятельности (управление, воспитание, обучение); в) ограниченность самостоятельности выбора в принятии решения (баланс между предписанными стандартами действий со стороны топ-менеджеров и возможностью применения творческих решений для выполнения задач); г) зависимость деятельности от условий профессиональной среды (уровень конкурентности профессиональных условий труда), позволили выявить психологические компоненты руководителей данного уровня, которые определяют возможность выполнять управленческие функции при решении профессиональных задач (мотивационный, эмоциональный, когнитивный и операциональный).

3. Анализ состояния проблемы исследований конкурентности профессиональной среды показал, что наметились два императивных направления объяснения ее сущности и содержания: организационные факторы (поддержка конкурирующих взаимодействий между сотрудниками как формально заданными нормами, так и неформальными правилами); личностные факторы (стремление человека к состязательности в труде, желании сделать свою работу лучше, чем другие и пр.).

Наиболее эвристическим подходом в исследовании конкурентности профессиональной среды, позволяющим более полно раскрыть ее динамические характеристики, является анализ личностных факторов, которые в большей степени обеспечивают трансформацию конкурентных отношений между

сотрудниками в совокупности образующих уровни выраженности изучаемого свойства среды (целостность, интегративность, алгоритмизированность, стабильность).

3. Теоретический анализ проблемы позволил уточнить понятие успешность профессиональной деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от конкурентности условий профессиональной среды – это интегральная характеристика профессиональной активности, выраженная в стабильном достижении социально и личностно значимых результатов по регулированию деятельности управленцев начального звена, обусловленная компонентами управленческого потенциала руководителя (мотивационным, эмоциональным, когнитивным, операциональным), определяющими тенденцию выполнять управленческие функции в ситуациях конкурентных взаимоотношений в процессе труда.

Психологическое содержание успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от конкурентности условий профессиональной среды: внутренняя обусловленность активности руководителя; аффективное отношение к оценке качества выполняемой работы и полученным результатам; планирование и принятие решения после предварительного детального анализа ситуации; реализация профессиональных действий и поведения, имеющих нормативный статус; средовые условия, помогающие/препятствующие выполнению профессиональных обязанностей.

5. Теоретическая модель детерминации успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена в конкурентной среде состоит из структурно-функционального и динамического блоков. В структурно-функциональный блок входят следующие компоненты: мотивационный, эмоциональный, когнитивный, операциональный. Динамический блок представлен уровнями результативности профессиональной деятельности и особенностями профессиональной среды, влияние которой обуславливает проявление управленческого потенциала руководителя и определяет качество выполнения профессиональных обязанностей.

## **Глава 2. Психологическое исследование обусловленности успешности деятельности менеджеров среднего звена различными уровнями конкурентности профессиональной среды**

### **2.1. Методический замысел психологического исследования обусловленности успешности деятельности менеджеров среднего звена различными уровнями конкурентности профессиональной среды**

Разработанная модель формирования успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды дала возможность разработать алгоритм проведения психологического исследования по исследуемой проблеме.

Методический замысел исследования включал в себя определение диагностического комплекса, описание этапов полевого исследования, статистического блока, интерпретационные методы. Для реализации методического замысла психологического исследования были определены задачи, определены критерии и показатели, позволяющие определить уровень выраженности изучаемого феномена, типологию успешности деятельности менеджеров среднего звена и особенности ее проявления в различных уровнях конкурентности профессиональной среды.

**Основными задачами исследования выступали:**

- диагностика психологических компонентов управленческого потенциала менеджеров среднего звена и уровня конкурентности профессиональной среды;
- анализ сформированности управленческого потенциала менеджеров среднего звена и выраженности уровней конкурентности профессиональной среды;
- определение системы мер по формированию оптимального профиля психологических компонентов управленческого потенциала менеджеров среднего

звена и по совершенствованию организационных условий, приданию им необходимого уровня конкурентности, обеспечивающих наиболее продуктивную деятельность.

Решение задач психологического исследования было обеспечено посредством проведения констатирующего и формирующего эксперимента.

Гипотезы эмпирического исследования определяли: а) взаимосвязь между структурными компонентами управленческого потенциала; б) типологию успешности деятельности менеджеров среднего звена; в) особенности проявления типов успешности деятельности менеджеров среднего звена в различных уровнях конкурентности профессиональной среды.

Основные предположения сводились к следующему:

1. Качество деятельности менеджера среднего звена обусловлено мотивационным, эмоциональным, когнитивным и операциональным компонентами, которые в совокупности определяют возможность выполнять функциональные обязанности руководителем.

2. Типология успешности деятельности менеджеров среднего звена обусловлена выраженностью психологических компонентов управленческого потенциала (гипермотивационный, удовлетворенный, рассудительный и манипулятивный) и субъектно-объектной оценкой результативностью управленческой деятельности (результативный, посредственный, малорезультативный).

3. Выраженность характеристик профессиональной среды (целостность, интегративность, алгоритмизированность, стабильность), определяет уровень конкурентности условий деятельности.

4. Различные уровни конкурентности профессиональной среды обуславливают проявление типов успешности деятельности менеджеров среднего звена: а) менеджеры, относящиеся к наиболее успешному типу максимально проявляются в конкурентной среде; б) управленцы, входящие в тип с посредственными результатами максимально встречаются в гиперконкурентной

среде; в) максимальное число руководителей относящихся к наименее успешному типу предпочитает работать в неконкурентных условиях.

**Общая схема психологического исследования**, в соответствии с задачами и научными предположениями, включала в себя определение уровня сформированности управленческого потенциала менеджеров среднего звена, его взаимосвязи с субъектно-объектной оценкой результативности деятельности, влияние на успешность деятельности менеджеров среднего звена (ее типы) выделенных групп конкурентных условий (гиперконкурентных, конкурентных, неконкурентных) и разработке на этой основе наиболее адекватных психологических мер и технологий, направленных на совершенствование управленческого потенциала и условий труда.

Соответственно, выявление уровня управленческого потенциала, субъектно-объектная оценка, типология успешности деятельности менеджеров среднего звена, конкурентности профессиональной среды были определены посредством диагностического комплекса психологического исследования (рисунок 2).

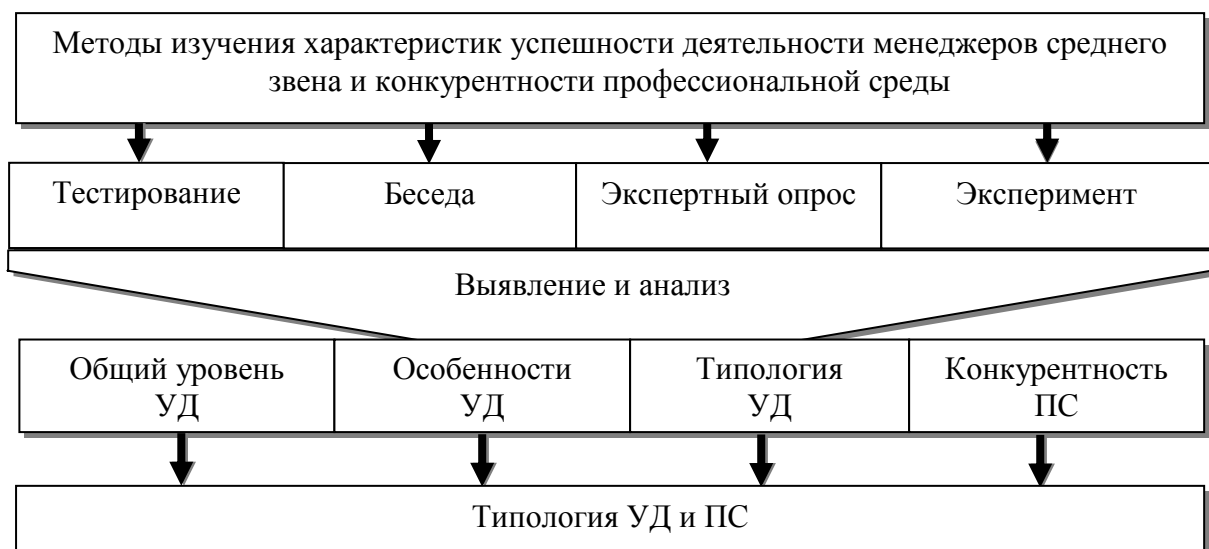


Рисунок 2 – Диагностическая схема психологического исследования успешности деятельности (УД) менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды (ПС).

Сложность теоретического конструкта изучаемого феномена обусловило проведение эмпирического исследования с учетом принципа системного подхода

к анализу психологических явлений и процессов. Отечественный психолог Б.Ф. Ломов (1980) обосновал необходимость применения комплексного, структурного подхода для получения объективных данных об изучаемых психологических явлениях и процессах. Комплексное исследование психологической реальности дает возможность интерпретировать изучаемую систему через призму совокупности ее компонентов, не беря во внимание взаимосвязи между ними. Структурный подход позволяет рассматривать состояние подсистем и структур какого-либо психологического явления или процесса без соотнесения частных и общего. Целостный подход предполагает проведение анализа, определяющего взаимосвязь не только между структурными компонентами системы, но и обусловленность целого частностью [98, с. 97].

Анализ особенностей проявления психологических характеристик, определяющих успешность выполнения профессиональных задач в различных уровнях конкурентности профессиональной среды, строился на принципах формирования системы «личность менеджера – среда».

Исследование успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды было проведено с учетом основных принципов системного подхода:

- общие свойства системы не сводятся к сумме свойств ее элементов;
- функциональность каждого элемента системы может обуславливать функционирование системы в целом;
- компоненты, входящие в систему определяют не только ее целостность, но и могут рассматриваться отдельно во всем своем структурно-функциональном многообразии [98, с. 99].

Принципы системного подхода возможно применить при изучении успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровней конкурентности профессиональной среды в следующей последовательности:

- обоснованы базовые элементы изучаемого конструкта системы (психологические компоненты успешности деятельности руководителя,

субъектно-объектная оценка результатов управленческой деятельности и психологические условия, обуславливающие конкурентность условий работы);

- определена развитость (функциональность) психологических компонентов (мотивационный, эмоциональный, когнитивный и операциональный) определяющих управленческий потенциал менеджеров среднего звена, элементов, обуславливающих уровни конкурентности условий работы (целостность, интегративность, алгоритмизированность, стабильность).

- изучаются системообразующие связи (процесс взаимосвязи различных уровней конкурентности профессиональной среды, функциональность которой обуславливает специфику проявления субъектных характеристик руководителя при решении профессиональных задач).

Проведенный предварительно теоретический анализ структурных компонентов успешности деятельности менеджеров среднего звена и конкурентных условий труда позволил выявить **интегральные критерии**, которые дают возможность выявить не только внутренние психологические условия достижения высоких результатов в управленческой работе, но и внешние условия, способствующие, либо препятствующие этой деятельности.

Проведенная операционализация выделенных критериев определила не только эмпирические показатели изучаемого феномена, но и методы измерения, что в своей совокупности представляет ядро диагностического комплекса диссертационного исследования. В диагностический комплекс входили объективные и субъективные методы исследования психологических компонентов управленческого потенциала руководителей среднего уровня и средовых условий работы.

Объективные критерии успешности деятельности менеджеров среднего звена включают в себя оценку достижения результатов работы (полнота реализации управленческих функций, эффективность работы, служебная карьера, удовлетворенность работой менеджеров низшего звена и рядовых сотрудников). Методами измерения объективных критериев выступили: анализ документов (служебные характеристики), экспертный опрос (см. таблицу 3).

**Таблица 3 – Критерии и методы диагностики компонентов успешности деятельности менеджеров среднего звена и уровней конкурентности профессиональной среды**

| <b>Вид критерия</b>                                                     | <b>Критерии</b>                                                       | <b>Методы измерения</b>              |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Объективные критерии успешности деятельности менеджеров среднего звена  | Оценка результатов работы менеджеров среднего звена                   | Анализ документов, экспертная оценка |
| Субъективные критерии успешности деятельности менеджеров среднего звена | Оценка внутренней активности                                          | Тестирование                         |
|                                                                         | Оценка отношения к достижениям в профессиональной деятельности        | Тестирование                         |
|                                                                         | Оценка способности оценивать ситуацию и принимать оптимальное решение | Тестирование                         |
|                                                                         | Оценка оптимальности профессионального поведения                      | Тестирование                         |
| Субъективные критерии конкурентности профессиональной среды             | Оценка приоритетности целей работы                                    | Тестирование                         |
|                                                                         | Оценка стилей деятельности                                            | Тестирование                         |
|                                                                         | Оценка способов карьерного продвижения                                | Тестирование                         |
|                                                                         | Оценка стабильности действий сотрудников                              | Тестирование                         |

Субъективными критериями оценки успешности деятельности менеджеров среднего звена являются показатели, отражающие: профессиональную активность, трудовую самореализацию, удовлетворенность собственной работой, способность к принятию эффективных управленческих решений, владение способами профессиональной деятельности. Выделенные субъективные критерии дают возможность оценить психологические характеристики управленческого потенциала, обуславливающего тенденцию выполнять управленческие функции при решении профессиональных задач.

К числу субъективных критериев, оказывающих влияние на успешность деятельности менеджеров среднего звена, относятся показатели, определяющие: цели деятельности сотрудников, предпочтения стилей деятельности, соблюдение правил карьерного продвижения; соотношение рискованных и безопасных операций в действиях сотрудников. Данные критерии позволяют оценить уровень конкурентности профессиональной среды, обуславливают проявление

управленческого потенциала менеджеров среднего звена и качество решения профессиональных задач.

Обоснованные в ходе теоретического анализа основные понятия изучаемого феномена в дальнейшем были приведены к измеряемому виду, превращены в переменную, которую можно измерить при помощи диагностического инструментария, т.е. подвергнуты операционализации. Теоретический выбор эмпирически наблюдаемых признаков позволила определить основные психологические показатели и методы диагностики успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды (см. таблицу 4).

Таблица 4 – Психологическая структура и методы изучения компонентов успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды

| № | Компоненты                                                            | Показатели                                                                   | Методика измерения                                                          |
|---|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Оценка результатов работы менеджеров среднего звена                   | Степень достижения социально значимых показателей в работе                   | Опросник                                                                    |
|   |                                                                       | Степень достижения личностно значимых показателей в работе                   | Опросник                                                                    |
| 2 | Оценка внутренней активности                                          | Уровень стремлений к достижению успеха                                       | Методика диагностики мотивации достижения успеха (Т. Элерс)                 |
| 3 | Оценка отношения к достижениям в профессиональной деятельности        | Уровень удовлетворенности результатами собственной деятельности              | «Определение удовлетворённости личности своим трудом» (А.В. Батрашев)       |
| 4 | Оценка способности оценивать ситуацию и принимать оптимальное решение | Уровень развитости когнитивных способностей                                  | Методика определения когнитивных способностей (В.Н. Бузин и Э.Ф. Вандерлик) |
| 5 | Оценка оптимальности профессионального поведения                      | Способ поведения при достижении целей                                        | Диагностика самоактуализации личности (А.В. Лазукин)                        |
| 6 | Оценка приоритетности целей работы                                    | Уровень сбалансированности личностно и социально значимых целей деятельности | Опросник                                                                    |
| 7 | Оценка стилей деятельности                                            | Предпочтение индивидуальной или совместной деятельности                      | Опросник                                                                    |
| 8 | Оценка карьерного продвижения                                         | Способ достижения карьерного роста                                           | Опросник                                                                    |
| 9 | Оценка стабильности действий сотрудников                              | Соотношение риска и надежности в действиях сотрудников                       | Опросник                                                                    |

Стандартизация тестовых методик была проведена во время проведения пилотажного исследования на выборке из 98 менеджеров среднего звена. Базовые характеристики психодиагностических методик, перевод тестовых баллов в баллы представлены в приложениях 1-3.

Совокупность психологических компонентов управленческого потенциала менеджеров среднего звена, их сформированность обуславливает качество реализации управленческих задач. Расчет интегрального показателя возможности выполнять управленческие функции (индекс управленческого потенциала менеджерами среднего звена) позволил выявить в обследуемой совокупности испытуемых группы руководителей, которые с различной степенью результативности выполняют свои профессиональные обязанности.

Интегральный показатель уровня развития управленческого потенциала менеджеров среднего звена вычислялся как среднеарифметическое баллов по четырем структурным компонентам (мотивационному, эмоциональному, когнитивному и операциональному). Повышение объективности показателей, т.е. перевода от усредненных значений к индексу, осуществлялся уравниванием значений каждого из компонентов. Весовые вклады (коэффициенты) компонентов рассчитывались при помощи преобразования коэффициентов корреляции. Интерпретация результатов психологического исследования проводилась исходя из деления испытуемых на три уровня выраженности изучаемого свойства (низкий уровень, средний уровень и высокий уровень). Одномерное распределение, его нормальность или асимметрия позволили определить актуальность исследуемой проблемы.

Исследование параметров, определяющих результативные аспекты профессиональной деятельности менеджеров среднего звена в конкретной ситуации, осуществлялось при помощи метода критических инцидентов.

Метод критических инцидентов был направлен на выявление особенностей деятельности менеджера среднего звена в профессиональной ситуации, обусловленной уровнем конкурентности условий труда руководителя (обострение конфликтной ситуации, ослабление ориентационно-ценностного единства,

усилении своеволия подчиненных и пр.)

В банк данных, связанных с конкурентными взаимодействиями сотрудников было отобрано четыре ситуации:

а) ситуации, определяющие целостность профессиональной среды (преобладание личностных целей, доминирование коллективных целей, баланс целей);

б) условия, обуславливающие включенность сотрудников в работу (предпочтение индивидуальных стилей деятельности, склонность к коллективным способам труда, сочетание стилей работы);

в) обстоятельства, определяющие алгоритм карьерного продвижения (интуитивных представлений о методах карьерного роста, совмещение собственных представлений и заданных алгоритмов карьерного роста, соблюдение четко прописанных алгоритмов карьерного роста);

г) стабильность в действиях (стремление к риску, предпочтение сбалансированного риска, избегание ситуаций, исход которых непредсказуем).

В выделенных условиях деятельности менеджер среднего звена осуществляет работу по регуляции профессиональной активности менеджеров низшего звена.

Совокупность психологических компонентов, определяющих уровень конкурентности условий профессиональной деятельности, их сформированность обуславливает проявление управленческого потенциала менеджеров среднего звена и как следствие качество выполнения управленческих задач.

Интегральный показатель уровня конкурентности условий профессиональной деятельности (индекс конкурентности профессиональной среды) дал возможность выявить в обследуемых производственных организациях трудовые коллективы, в которых руководители низшего звена и рядовые сотрудники, выполняя свои профессиональные обязанности, проявляют различную степень соперничества.

Интегральный показатель уровня конкурентности профессиональной среды рассчитывался как среднеарифметическое баллов по четырем структурным

компонентам (целостность, интегративность, алгоритмизированность, стабильность). Повышение объективности показателей, т.е. перевода от усредненных значений к индексу осуществлялся уравниванием значений каждого из компонентов. Весовые вклады (коэффициенты) компонентов рассчитывались при помощи преобразования коэффициентов корреляции. Описание итогов психологического исследования осуществлялась посредством выделения из общей совокупности трудовых коллективов по уровню выраженности конкурентности (низкий уровень, средний уровень и высокий уровень). Распределение уровней изучаемого признака дают возможность представить объективную картину о сложившихся особенностях взаимодействия сотрудников, доминирующих ценностях, способах карьерного продвижения и пр.

Исследование результативности деятельности менеджеров среднего звена проводилось с целью определения взаимосвязи управленческого потенциала руководителя с итогами его труда. Следует отметить, что результативность деятельности менеджеров среднего звена является внешним критерием, позволяющим провести разбиение выборочной совокупности менеджеров на различные уровни успешности деятельности (низкий, средний, высокий). В дальнейшем данный компонент будет включен в типологию успешности деятельности менеджеров среднего звена.

Для экспертного опроса были приглашены топ-менеджеры ( $N = 9$ ), которые достаточно хорошо знали морально-деловые качества своих подчиненных и могли выступить в качестве экспертов для оценки достижений менеджерами среднего звена. Повышение объективизации результатов экспертной работы осуществлялась за счет самооценки менеджерами среднего звена результатов своих достижений в труде.

Экспертам было предложено оценить достижения менеджеров среднего звена в таких областях как:

а) полнота реализации управленческих функций (планирование выполнения управленческих решений топ-менеджмента, анализ производственной ситуации, принятие эффективных решений, стиль

управленческой деятельности, упорядочивание действий подчиненных, контроль выполнения решений, мотивирование персонала и пр.;

б) эффективность работы (выполнение решений топ-менеджеров при минимальных затратах материального, личностного и организационных ресурсов);

в) служебная карьера (поступательность служебно-должностной мобильности);

Оценка субъективных показателей успешности (удовлетворенность трудом, удовлетворенность достижением профессиональных целей, профессиональная ориентированность, самодостаточность) проводилась посредством самооценки менеджерами среднего звена своего отношения к своим личностным достижениям:

а) удовлетворенность трудом (аффективная оценка своей трудовой активности);

б) удовлетворенность от включенности в деятельность (удовлетворение от социального взаимодействия в процессе труда, включенности в структуру социально-профессиональных отношений);

в) самодостаточность (ориентация при решении профессиональных задач на собственные силы, способность обеспечить выполнение заданий топ-менеджеров собственными силами).

Опросники оценки субъективных и объективных результатов труда менеджеров среднего звена состояли из шкал, которые представлены полярными утверждениями. Каждая шкала имеет пять делений от 1 до 5 баллов. Процедура опроса представляет собой оценивание экспертами качеств подчиненных и самооценки своих характеристик по 5-бальной шкале с последующим расчетом среднего значения по тесту.

В диагностический комплекс были включены результаты аттестационных комиссий, экспертные оценки, служебные характеристики, тестирование, самооценка личности.

Диагностический комплекс исследования успешности деятельности

менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды включал пилотажное исследование, констатирующий и формирующие эксперименты.

*Пилотажное исследование* позволило апробировать разработанные опросники, предназначенные для диагностики результативности деятельности менеджеров среднего звена. С опросником были проведены все психометрические процедуры, которые позволили получить диагностический инструментарий, отвечающий всем нормативным требованиям валидности, надежности, дискриминативности тестовых заданий и достоверности.

Была проведена модификация методики диагностики конкурентности профессиональной среды (Н.П. Фетискин и др.) в соответствии с содержательными характеристиками, выявленными в ходе теоретического анализа.

Важное место в диагностическом комплексе занимает организация и проведение *констатирующего эксперимента*. В ходе констатирующего эксперимента решались важные задачи диссертационного исследования: а) определение реального состояния управленческого потенциала менеджеров среднего звена, выявление соотношений уровней конкурентности условий профессиональной деятельности, расчет результативности руководителей среднего звена; б) определение типов успешности деятельности менеджеров среднего звена; в) выявление закономерностей проявления различных типов успешности деятельности менеджеров среднего звена в различных уровнях конкурентности условий работы.

В *формирующем эксперименте* решались задачи, направленные на: а) подтверждение выявленных закономерностей и определении причинно-следственных связей, обуславливающих успешность деятельности (управленческий потенциал руководителя и конкурентность условий профессиональной среды); б) проверку действенности психологических мер, направленных на повышение успешности деятельности менеджеров среднего звена (развитие управленческого потенциала руководителя и формирование

конкурентных условий деятельности).

Результаты констатирующего эксперимента были подвергнуты первичной и вторичной статистической обработке. Первичная обработка, включающая в себя группировку признаков и одномерное распределение, проводилась на первых этапах эмпирической работы: а) определение репрезентативной выборочной совокупности; б) выраженность личностных и средовых интегральных характеристик, обуславливающих успешность деятельности менеджеров среднего звена.

Вторичная обработка результатов психологического исследования в виде многомерных методов статистического анализа проводилась для: а) разработки агрегированных индексов управленческого потенциала и конкурентности средовых условий труда; б) определения взаимосвязи между компонентами успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональных условий; в) выявления однородных групп менеджеров среднего звена в зависимости от выраженности субъектно-объектной оценки результативности деятельности и сформированности управленческого потенциала; г) определении значимости отличий в распределении типов успешности деятельности менеджеров среднего звена в различных уровнях конкурентности профессиональной среды.

Закономерности взаимосвязи между компонентами успешности деятельности менеджеров среднего звена (управленческим потенциалом и субъектно-объектной оценкой результативности деятельности менеджеров) определялись методом корреляционного анализа.

Закономерности проявления типов успешности деятельности в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды определялись при помощи непараметрического критерия ( $\chi^2$  – хи-квадрат), который показал статистически значимые отличия в распределении типов успешности деятельности менеджеров среднего звена в различных уровнях конкурентности профессиональной среды.

При изучении успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды был

использован метод ситуативного анализа.

Применение метода ситуативного анализа дает возможность решить важную задачу диссертационного исследования – определить взаимосвязь между оптимумом сформированности успешности деятельности менеджеров среднего звена и наиболее благоприятным уровнем конкурентности профессиональной среды, т.е. чем больше степень соответствия успешности деятельности и уровня конкурентности, тем больше вероятности осуществления эффективной деятельности.

В психологии труда и организационной психологии сложились два научных подхода в изучении ситуаций [44; 168, с. 203]. Содержанием первого подхода является организация средовых условий и оценка в ней поведения и действий человека [21, с. 142].

Однако такой подход имеет свои недостатки, которые заключаются в трудности, а порой и невозможности выделения в экспериментальной ситуации реальных условий и искусственно создаваемых, что в свою очередь может привести к артефактам или снизить внутреннюю валидность эксперимента. Также обесцениваются детали экспериментальных условий, такие как формально заданные образцы поведения, нормы и традиции взаимодействий в процессе труда и пр.

Представители второго подхода в противоположность первому подходу постулируют тезис о том, что для экспериментальной ситуации более важным является метод «естественного переживания». Основная задача данного метода сводилась к описанию личностных эмоций и ощущений в процессе эксперимента [128, с. 12]. Следует отметить, что и второй подход не дает полного (объективного) представления об изучаемом феномене, поскольку субъективное постэкспериментальное интервью содержит много личностных переживаний, которые могут быть далеки от реальных событий, конструируемых в эксперименте.

Соединение подходов позволит преодолеть недостатки выделенных подходов и расширить объективность информации: реального понимания

ситуации связанной с конкурентными взаимоотношениями и готовность к профессиональной деятельности в ней (анализ экспериментальных условий как единого целого, а не разрозненных воздействий и обстоятельств). Такой подход был внедрен в практику учеными Л. Россу и Р. Нисбетт. В основу трактовки анализа экспериментальной ситуации учеными было положено не внешнее описание событий экспериментаторами или подробный отчет испытуемого, а агрегированная субъектно-объектная оценка происходящего и переживаемого [130, с. 164]. В этом смысле влияние различных уровней конкурентности профессиональной среды обуславливает поведение менеджера среднего звена, активизируя проявлять его различные свойства своего управленческого потенциала.

Возможность рассмотрения ситуации как совокупности взаимосвязанных элементов в качестве единицы анализа были предложены Б.Я. Швединым [164, с. 73]. Такая схема анализа будет использована в психологическом исследовании.

Единицей анализа успешности деятельности менеджера среднего звена является ситуация субъектно-объектной оценки результатов труда, обусловленных управленческим потенциалом и различными уровнями конкурентности профессиональной среды. Применяя данный подход, под ситуацией актуализации успешности деятельности менеджеров среднего звена будет рассматриваться психологическая модель условий, которая представляет собой два элемента: тип успешности деятельности и уровни конкурентности профессиональной среды.

Для выявления типов менеджеров среднего звена в зависимости от профиля успешности деятельности был проведен кластерный анализ. На основе полученного массива показателей и сочетания психологических компонентов управленческого потенциала и субъектно-объектной оценки результатов труда были получены однородные группы менеджеров.

Общая схема *формирующего эксперимента*, предполагала определение уровня развитости психологических компонентов, определяющих управленческий потенциал менеджеров среднего звена, воздействия выделенных

групп условий на качество выполнения профессиональных обязанностей. Уточнение на этой основе наиболее эффективных психологических технологий (методов, форм и средств), направленных на формирование оптимума выраженности психологических компонентов, сказывающихся на результативности деятельности руководителей. Также осуществлялось определение уровня конкурентности организационно-деятельностных условий труда, которые выступают предпосылками или препятствиями в осуществлении успешной работы, учет которых позволит оптимизировать данный процесс.

Соответственно, уровень успешности профессиональной деятельности представлял *зависимую переменную*, а психологические тренинги («Тренинг разумной активности», «Тренинг эмоциональной удовлетворенности», «Когнитивный тренинг», «Тренинг ролевой пластичности» – *независимую переменную*.

Заключительный этап исследовательской работы предполагал применение многомерных статистических методов, факторизацию и кластеризацию показателей одномерного распределения, с последующей их интерпретацией. Результаты этой работы дали возможность определить основные группы испытуемых, которым потребуется психологическое сопровождение развития субъектных качеств менеджера среднего звена.

Таким образом, обоснованные в соответствии с теоретической моделью успешности деятельности менеджеров среднего звена методические средства исследования позволяют в полном объеме получить эмпирические данные об изучаемом феномене, выявить его реальное состояние и закономерности проявления в различных уровнях конкурентности профессиональной среды.

## **2.2. Психологический анализ состояния успешности деятельности менеджеров среднего звена.**

Сформулированные в экспериментальном замысле научные гипотезы о компонентах управленческого потенциала менеджеров среднего звена проверялись с помощью комплексного психологического исследования.

Решение задач психологического исследования обеспечивалось репрезентативной выборочной совокупностью. Выборка участвующих в эмпирическом исследовании составила 9 топ-менеджеров, 175 менеджеров среднего звена, 39 трудовых коллективов, в которых работало 184 сотрудника. Всего в ходе исследовательской работы было изучено 368 респондентов.

Испытуемые в констатирующий эксперимент были отобраны на квотной основе. Для обеспечения объективности результатов исследования квоты учитывали половозрастной состав менеджеров среднего звена, а также их стаж работы в занимаемой должности. Рандомизация групп испытуемых не проводилась, в выборке участвовали руководители, отобранные в случайном порядке. Средний возраст испытуемых составил 34,5 года, стаж работы в должности 7,4 года.

Констатирующий эксперимент дал возможность провести исследовательские воздействия, направленные на решение поставленных задач и выявить тенденции и закономерности изучаемой проблемы.

Получение научно обоснованных эмпирических данных об успешности деятельности менеджеров среднего звена является важным условием для разработки практико-ориентированной программы ее повышения.

Исходя из этого, изучение психологического состояния успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена, ее сложных объективных и субъективных компонентов, обуславливающих достижение высокой результативности в труде, выступает важной задачей диссертационной работы.

Определение вектора научного анализа в изучении психологического состояния объекта исследования следует раскрыть через его содержательную сторону. Исследование психологического состояния успешности труда менеджера среднего звена предполагает изучение его сущности и качественно-количественных характеристик, определяющих результативность деятельности руководителя [126, с. 95].

Изучая успешность профессиональной деятельности, следует учитывать, что данный феномен проявляется в профессионально-психологически обусловленном поведении в работе не только с линейными менеджерами, но и с менеджерами высшего звена.

Для этого изучению подлежали функции, выполняемые менеджерами среднего звена, а также их производственные контакты. Было выявлено, что значительная часть своего рабочего времени менеджерами среднего звена тратится на организацию и контроль работы менеджеров низшего звена 85%. Тогда как на работу с непосредственными исполнителями и топ менеджерами уходит 15% рабочего времени. Данное распределение подтверждает выдвинутое теоретическое положение сущностного определения о том, деятельность менеджеров среднего звена сосредоточена на регуляции работы управленцев начального звена.

Объективными показателями успешности менеджеров среднего звена выступают данные официальной статистики. Контент-анализ научных публикаций показал, что данную нишу в управленческой иерархии, как правило, занимают специалисты, вышедшие из линейных управленческих структур (78%), т.е. работу менеджеров среднего звена осуществляют хорошие специалисты, знающие технологический процесс производства, но не имеющие, в большей своей части специальной управленческой подготовки [65, с. 15-20; 160, с. 73-78].

Такое положение дел сказалось не только на качестве работы менеджеров среднего звена, но и стали причиной преждевременного ухода из профессии.

Изучение научных исследований, а так же анализ документальных источников (служебные характеристики, заявления об увольнении и пр.) дали

возможность выявить причины увольнения с работы менеджеров среднего звена. После обобщения эмпирических данных, в структуре причин увольнения одним из оснований является отсутствие перспектив карьерного роста – 36 % (см. рисунок 3).



Рисунок 3 – Распределение причин увольнения менеджеров среднего звена (в %).

Такое распределение свидетельствует о том, что значительная часть ушедших с должности менеджеров среднего звена соотносили успешность своей деятельности с внешним критерием результативности – карьерным ростом.

Необходимо отметить, что данная группа руководителей представлена в основном молодыми менеджерами, средний стаж в должности 3,4 года и возраст 32,7 года. Это молодые руководители, которые достаточно сильно мотивированны на карьерное продвижение в управленческой иерархии и активно ищут достижение успеха в других организационных структурах.

Выявленное соотношение стажа работы и возраста ушедших с должности руководителей подтверждает правомерность выделения в научный анализ важного компонента, определяющего успешность деятельности менеджеров среднего звена – мотивации на успех.

Второй по значимости причины ухода с занимаемой должности (29%) является низкий уровень профессиональной квалификации. Данное основание обусловлено недостаточно развитыми способностями оценивать ситуацию и принимать оптимальные решения, неумением распределять обязанности между сотрудниками, отсутствие навыков спецификации собственных управленческих решений и заданий менеджеров высшего звена.

Частое нахождение в стрессовом состоянии при общении с топ-менеджерами, выполнение сложных и ответственных задач, необходимость работать дольше положенного установленного времени, конфликтные взаимоотношения с подчиненными выступает третьей причиной по степени выраженности (14%). Дополнительным источником стрессов является то обстоятельство, что у менеджеров среднего звена достаточно часто возникают ситуации в процессе работы, когда им приходится сочетать два взаимно противоположных статуса – начальник и подчиненный. Такое противоречие активизирует ситуацию когнитивного диссонанса.

Четвертую позицию в причинах ухода с работы менеджеров среднего звена занимают материальные трудности – 12%. Данная причина была отнесена к материальным достаточно условно, поскольку в ней содержится отношение двух условий – заработок и потраченный для этого ресурс руководителя. Многие уволенные руководители считают, при тех ресурсных затратах, которые они тратят на работе могли бы в другом месте заработать больше материальных благ.

Также существуют иные значимые причины увольнения с работы менеджеров среднего звена, связанные со сменой места жительства, семейных обстоятельства и пр. (9%).

Могут ли быть психологическими причинами увольнения менеджера среднего звена: а) низкий уровень психологического потенциала к выполнению профессиональных обязанностей; б) высокий уровень конкурентности условий работы?

Операционализируя выделенные причины увольнения в психологические категории на этот вопрос можно ответить утвердительно. Отсутствие перспектив

карьерного роста в организации можно отнести к высокой мотивированности руководителей к карьерному успеху, низкий уровень профессиональной квалификации обусловлен посредственными когнитивными способностями и пренебрежением конвенциональными нормами поведения, стресс на работе, конфликтные отношения в коллективе, отсутствие в нем ориентационно-ценностного единства, материальные трудности можно отнести к неудовлетворенности выполняемой работой и уровнем вознаграждения за ее результаты.

Предварительная оценка причин, которые послужили уходом с занимаемых должностей менеджеров среднего звена позволяет сделать вывод о наличии двух главных факторов определяющих успешность деятельности руководителей данного уровня – личностные и средовые детерминанты.

Для более объективного ответа на вопрос, что же определяет качество работы руководителя среднего уровня, обусловленность успеха этой категории управленцев, необходимо провести психологическое исследование, которое позволит определить потенциальную возможность менеджера добиваться успеха в различных уровнях конкурентности профессиональных условий профессиональной деятельности.

Сформированность личностных качеств способствует выполнению профессиональных обязанностей менеджером среднего звена, а средовые условия работы является своеобразным барометром качества подготовки руководителя осуществлять управленческие действия в конкурентных условиях. Данные положения имеют важное методологическое значение при проведении психологического исследования.

Первый этап данной работы направлен на определение числового показателя развитости управленческого потенциала менеджеров среднего звена, т.е. количественного показателя, определяющего потенциальную возможность выполнять управленческие функции. Такой показатель называется *«индекс управленческого потенциала менеджера среднего звена»* ( $M_{иуп}$ ) и рассчитывается как сумма значений мотивационного, эмоционального, когнитивного и

операционального компонентов, обуславливающих результативность профессиональной деятельности менеджеров руководителя. Индекс управленческого потенциала менеджера среднего звена свидетельствует о готовности руководителя качественно выполнять служебные обязанности и добиваться успех в этом виде деятельности и представляет собой совокупность показателей индексов: мотивационного ( $I_M$ ), эмоционального ( $I_E$ ), когнитивного ( $I_K$ ) и операционального ( $I_O$ ) компонентов.

После математических расчетов, с учетом значимости каждого из компонентов, формула индекса управленческого потенциала менеджера среднего звена приняла следующий вид:

$$M_{\text{инт}} = 0,21 \times I_M + 0,24 \times I_E + 0,29 \times I_K + 0,26 \times I_O$$

Полученный массив данных, после диагностики выделенных компонентов, перевода сырых баллов в баллы, с последующим их использованием при расчете числовых значений индекса управленческого потенциала менеджера среднего звена, показал, что количественный показатель интервала рабочей части шкалы находится в пределах от 3,6 до 7,7.

Определение выраженности уровней управленческого потенциала менеджеров среднего звена проводилось при помощи деления рабочей части шкалы на три уровня (низкий, средний, высокий). Частотное наполнение каждого уровня позволило выявить процентное соотношение каждого из них.

Результаты частотного распределения уровней управленческого потенциала менеджеров среднего звена свидетельствует о том, что большая часть руководителей, имеет средний уровень сформированности способность выполнять управленческие функции при решении профессиональных задач – 53% (см. рисунок 4).

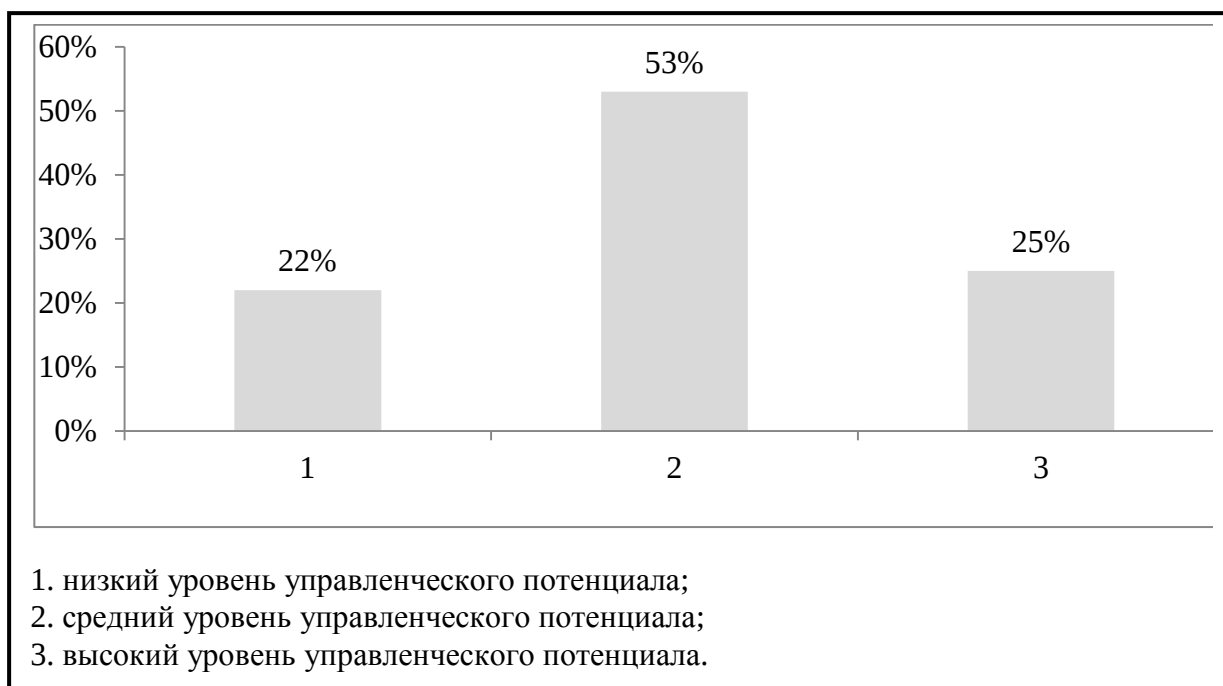


Рисунок 4 – Распределение уровней управленческого потенциала менеджеров среднего звена (в%).

Данным руководителям характерна умеренная внутренняя активность, направленная на достижение успехов в труде, средний уровень удовлетворенности результатами работы, принятие управленческого решения без спецификации заданий линейным менеджерам, реализация профессиональных действий и поведения, имеющих в основном нормативный статус. Перечисленные характеристики достаточно хорошо выражены, но не всегда проявляются в деятельности.

Руководители среднего уровня, у которых выраженность компонентов управленческого потенциала позволяет отнести их к высокому уровню, по численности составляет достаточно большой кластер (25%).

Содержательными характеристиками менеджеров среднего звена, у которых высокий уровень управленческого потенциала являются: умеренно выраженный уровень мотивации на достижения успеха (мотивация на достижение успеха на уровне –  $\bar{X} = 6,3$  стена), обладают хорошими способностями быстрой и объективной оценки управленческих ситуаций и принятия решений, могут быстро решать разноплановые задачи ( $\bar{X} = 8,4$  стена); удовлетворенность работой ( $\bar{X} = 8,2$

стена); имеют высокий уровень профессиональных действий и операций, позволяющих решать профессиональные задачи, ориентированы на искренние и гармоничные межличностные отношения ( $\bar{X} = 7,5$  стена). Стандартное отклонение индивидуальных значений от среднего по данной группе незначительно ( $\sigma = 0,84$ ) свидетельствует о том, что показатели выраженности компонентов управленческого потенциала носят устойчивый характер и стабильно проявляются в управленческой деятельности.

Для группы менеджеров среднего звена, у которых выраженность компонентов управленческого потенциала соответствует низкому уровню характерно: высокая мотивированность на успех ( $\bar{X} = 5,9$  стена), обобщение, без детальной проработки управленческой ситуации, ригидность в принятии решений ( $\bar{X} = 3,2$  стена); высокое эмоциональное напряжение, вызванное низким уровнем удовлетворенности результатами своей деятельности ( $\bar{X} = 3,1$  стена); в действиях и операциях присутствуют автоматизмы, ориентирован на имеющийся прошлый опыт, ( $\bar{X} = 3,4$  стена). В эту группу входит 22% менеджера среднего звена. Такое количество руководителей, у которых выраженность компонентов управленческого потенциала соответствует низкому уровню, подтверждает актуальность выбранной темы диссертационного исследования, т.е. почти каждый четвертый руководитель данного уровня затрудняется выполнять профессиональные функции управленца из-за ограниченного личностного ресурса.

Выявленные распределения могут послужить методическим основанием для определения группы менеджеров среднего звена, которым, в силу выраженности психологических компонентов, необходимо оказать психологическую помощь в целях повышения показателей результативности управленческой деятельности.

Экспериментальная работа по изучению компонентов управленческого потенциала менеджеров среднего звена показала, что большая часть испытуемых имеют средний уровень, т.е. занимают промежуточную позицию по шкале оценки личностного ресурса управленца.

Из полученных результатов наблюдается определенная скошенность распределения, смещение в область больших значений (правосторонняя асимметрия). Проверка величины асимметрии (по Н.А. Плохинскому) показала, что ее значение равно ( $As = - 0,92$ ). Это подтвердило выдвинутое предположение о смещении числовых показателей управленческого потенциала менеджеров среднего звена относительно среднего значения кривой нормального распределения в сторону высоких показателей личностного потенциала управленца.

Соответствие полученных результатов закону нормального распределения подтверждает репрезентативность выборочной совокупности и дает основание продолжить изучать на ней успешность деятельности менеджеров среднего звена.

Числовые значения «скошенности» распределения управленческого потенциала менеджеров среднего звена в область высоких значений шкалы свидетельствует о том, что управленческие должности, связанные со средним менеджментом занимают в основном хорошо подготовленные и квалифицированные руководители. Однако каждый четвертый менеджер данного уровня затрудняется выполнять профессиональные обязанности. Такой показатель распределения низкого уровня управленческого потенциала подтверждает актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

Расчет числовых значений индекса управленческого потенциала менеджеров среднего звена позволил выявить наиболее опасные его границы ( $3,6 < \text{Миуп} < 3,9$ ), в пределах которых вероятность того, что руководитель будет испытывать трудности в выполнении профессиональных задач сильно увеличивается (95% ухода из 100 случаев).

Общее распределение уровней управленческого потенциала менеджеров среднего звена не позволяет выявить какие-либо тенденции в изучении данного феномена среди руководителей, в зависимости от опыта работы в данной должности. Существуют ли различия в уровне управленческого потенциала менеджеров среднего звена в зависимости от срока выполнения обязанностей среднего менеджмента? С этой целью был проведён сравнительный анализ

выраженности показателей управленческого потенциала в зависимости от опыта работы и выполнения функций руководителя среднего звена. Для этого были выделены две группы: а) молодые руководители (стаж в должности от 1 года до 3 лет) и б) опытные менеджеры (стаж в должности от 5 лет и более).

Полученное распределение по данным показателям позволило выявить значительные отличия в уровне сформированности управленческого потенциала в исследуемых группах. Наблюдается яркая выраженность данного качества у менеджеров, имеющих большой опыт работы, тогда как «молодые» руководители в большей своей части демонстрируют низкий уровень субъектных качеств, определяющих результативность деятельности – 30% и 17% соответственно (см. таблицу 5).

Таблица 5 - Распределение уровней управленческого потенциала менеджеров среднего звена, в зависимости от опыта работы в занимаемой должности специальностей (в %)

| № | Уровни управленческого потенциала | Стаж в должности свыше 5 лет | стаж в должности от 1 года до 3 лет |
|---|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | Низкий уровень                    | 16                           | 27                                  |
| 2 | Средний уровень                   | 54                           | 56                                  |
| 3 | Высокий уровень                   | 30                           | 17                                  |

Сравнительный анализ выраженности уровней управленческого потенциала менеджеров среднего звена, имеющих различный опыт работы в занимаемой должности, позволил выявить наличие значимых отличий ( $\chi^2_{\text{э}} = 4,2$  при  $\chi^2_{\text{т}} = 4,64$ ), т.е. можно предположить, что при назначении на должность управленцев данной категории, психологические характеристики мало учитываются, и они формируются в процессе деятельности.

Оценка успешности труда менеджеров среднего звена осуществлялась при помощи опросника, который состоял из двух блоков вопросов: а) объективные показатели успешности (карьерная динамика, производительность труда, выполнение плана, распорядительная деятельность); б) субъективные показатели успешности (удовлетворенность трудом, уровень достижения профессиональных

целей, профессиональная ориентированность, самодостаточность). Опросник состоит из 10 дихотомических шкал, которые представлены полярными утверждениями. Каждая шкала имеет пять делений от 1 до 5 баллов. Процедура опроса представляет собой самооценку, оценивание руководителями качеств подчиненных с последующим расчетом среднего значения по тесту (см. приложение 3).

Распределение уровней результативности деятельности менеджеров среднего звена свидетельствует об актуальности темы исследования, поскольку 23% опрошенных руководителей испытывают трудности в решении управленческих задач (см. рисунок 5).

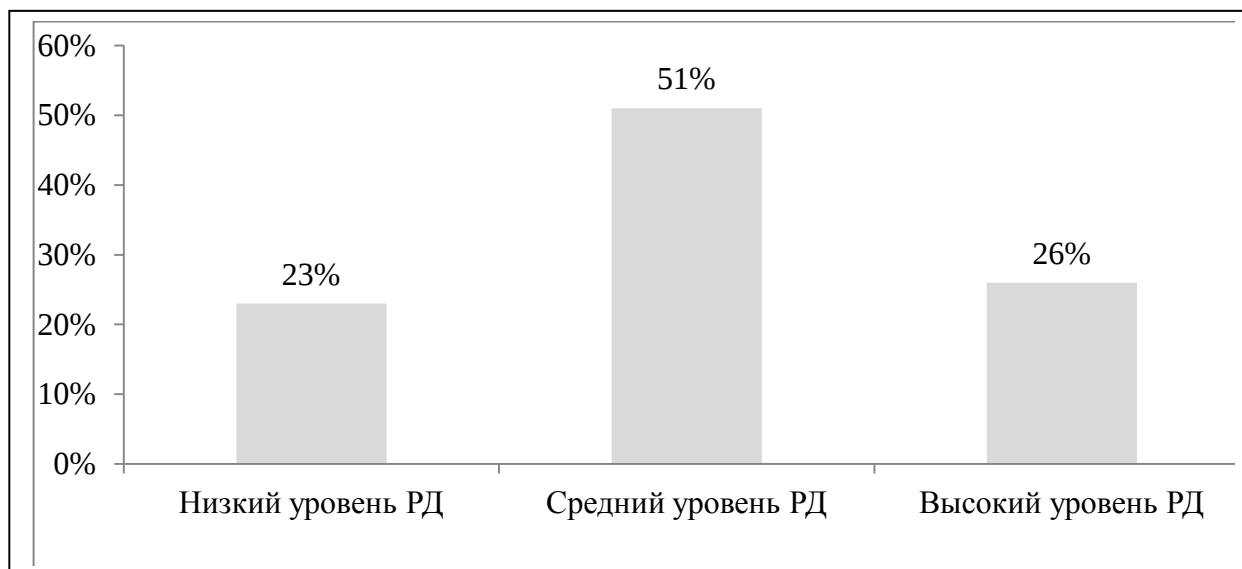


Рисунок 5 – Распределение уровней результативности деятельности (РД) менеджеров среднего звена (в %)

Асимметрия полученного распределения отрицательная ( $As = -2,14$ ) – это свидетельствует о том, что показатели результативности деятельности менеджеров среднего звена смещены в область больших значений и не превышают трехкратной ошибки выборки, т.е. результаты соответствуют закону нормального распределения. Однако достаточно высокий процент менеджеров, у которых низкий уровень результативности, свидетельствует о том, что почти каждый четвертый руководитель не может добиться стабильных личностно и социально значимых результатов в своей работе.

Следует отметить, что почти такая же часть менеджеров среднего звена (26%) добивается достаточно высоких результатов в работе и может послужить объектом анализа для выявления оптимума выраженности субъектных характеристик управленческого потенциала, обеспечивающего высокое качество и результативность работы.

Разделяя понятия «успех» от «успешность» в теоретическом анализе было отмечено, что базовым их отличием выступает стабильность в достижении высоких лично и социально значимых результатов в труде. То есть, для того, чтобы результативность трансформировалась в успешность деятельности, необходим временной показатель, определяющий качество человеческой активности. С этой целью проявление результативности менеджеров среднего звена было исследовано во времени.

Было выявлено, что руководители среднего звена, у которых результаты деятельности находятся на высоком уровне, стабильно добиваются успеха в работе. Испытуемые, имеющие средний уровень результативности в управленческой деятельности такие результаты демонстрируют не стабильно, а менеджеры с низким уровнем результативности добиваются высоких показателей в работе эпизодически.

Проведенное при помощи корреляционного анализа изучение обусловленности результативности деятельности с психологическими качествами менеджеров среднего звена показало наличие значимых взаимосвязей между достижением лично и социально значимыми результатами и выделенными в ходе теоретического анализа субъектными компонентами управленческого потенциала (см. приложение 4).

Следует отметить, что степень корреляционной взаимосвязи между общим показателем результативности деятельности менеджеров среднего звена и выделенными психологическими компонентами управленческого потенциала субъектов управления имеет достаточно хорошо выраженную положительную направленность, что свидетельствует о высокой плотной интегральной

взаимосвязи выделенных в ходе теоретического анализа внутренних условий, определяющих качество работы руководителя.

Наиболее значимая корреляционная взаимосвязь наблюдается между когнитивным компонентом и результативностью деятельности менеджера среднего звена –  $r = 0,67$  (см. рисунок 6).



Рисунок 6 – Распределение корреляционных плеяд между результативностью деятельности и психологическими компонентами управленческого потенциала менеджеров среднего звена

Высокий числовой показатель корреляционной взаимосвязи между изучаемыми признаками не случаен, поскольку умение обобщать и анализировать информацию, проводить ее детализацию и умелое распределение заданий между сотрудниками, способность переключаться на различные виды деятельности, связанные либо с технологическими либо человеческими проблемами, употребление понятного управленческого языка.

Гибкость когнитивных процессов, умение принимать самостоятельно решения в нестандартных ситуациях, обеспечивает результативность управленческой деятельности.

Второвым по степени значимости корреляционной взаимосвязи является операциональный компонент ( $r = 0,59$ ). Такая взаимосвязь свидетельствует о: а) стремлении руководителя к творчеству при достижении высоких результатов; б) умении применять в работе с подчиненными разнообразные формы управленческого воздействия (от директивных до товарищеских), в зависимости от производственной ситуации; в) отсутствии двойных стандартов в общении. В достижении успеха руководители среднего звена ориентированы как на

собственные силы, так и на помощь коллектива. Отказ от поведенческих автоматизмов в управленческой деятельности способствует успеху в деятельности.

Менее значимая корреляционная взаимосвязь отмечается между результативностью деятельности и эмоциональным компонентом управленческого потенциала ( $r = 0,56$ ). Эмоциональная вовлеченность в управленческую деятельность является прочной основой получения удовлетворения от результатов работы.

Высокий уровень эмоциональных переживаний удовлетворенности результатами собственной деятельности (положительное отношение к себе, чувство радости, самоуважение, принятие себя, самоинтерес) повышает эмоциональную устойчивость к негативным стрессогенным факторам на работе. Неудовлетворенность трудом увеличивает чувство напряжения, повышает тревожность, беспокойство, потенциально снижает результативность труда.

Следует отметить, что схожая взаимосвязь, только обратно пропорциональная была ранее выявлена в исследованиях Д. Боулби (2011), что подтверждает верно выбранную методологическую позицию выделения в теоретический анализ удовлетворенности трудом в качестве эмоционального компонента управленческого потенциала [29, с. 83; 146, с. 119-122].

Умеренная взаимосвязь отмечается между результативностью деятельности менеджеров среднего звена и мотивационным компонентом ( $r = 0,48$ ).

Наличие у руководителей среднего звена ориентиров развития в деятельности способствует дисциплинированию, организованности, повышает желание стать лучшим управленцем, стремлению к карьерному росту, профессиональному совершенствованию.

Исходя из этого, в системе психологических компонентов управленческого потенциала, мотивация на достижение успеха оказывает существенное влияние на успешность деятельности.

Следует отметить, что по показателям мотивационного компонента исследуемая категория руководителей в 93% случаев отмечала важность и

значимость достижения успехов в работе, т.е. основным аргументом в поступлении на должность отмечалось не выполнение своих обязанностей в полном объеме, а достижение личностного успеха.

Выявленная взаимосвязь подкрепляет ранее обоснованные закономерности в изучении взаимосвязи между мотивацией достижения успеха и эффективностью деятельности, когда избыточность стремлений в достижении успеха влечет за собой увеличение числа ошибок (закон оптимума мотивации Р. Йеркса, 1914; Д. Додсона, 1914; М.А. Манукова, 2008; Г.И. Хозяинов, 2008).

Взаимосвязь психологических компонентов управленческого потенциала, которые находятся в основе реализации управленческих функций менеджерами среднего звена, подтверждает научное предположение диссертации, и что они составляют субъектную основу деятельности, обеспечивая значительные предпосылки для успешности работы руководителя.

Отмечая тот факт, что рассчитанные числовые значения мер взаимосвязи представляют собой определенную иерархию (по степени выраженности), все они оказывают существенное воздействие на достижение успеха в работе менеджеров среднего звена, поскольку каждый из показателей превышает табличное значения на уровне статистической значимости ( $p < 0,01$ ).

Обусловленность субъектно-объектной оценки результативности деятельности руководителей психологическими компонентами управленческого потенциала позволяет включить эти элементы в общую модель успешности деятельности менеджеров среднего звена. Такое объединение методологически обосновано, поскольку позволяет выявлять причинно-следственные связи формирования и развития успешности деятельности, определяет тренд диагностической и формирующе-коррекционной деятельности с изучаемой категорией управленцев.

Сочетание выделенных элементов, их развитость и стабильное проявление, позволяет рассматривать успешность деятельности как достаточно устойчивое свойство личности, которое обуславливает стремление менеджера среднего звена

к достижению поставленных целей, желание превзойти ранее достигнутый уровень результатов деятельности.

Агрегация субъектно-объектной оценки и управленческого потенциала позволило рассчитать числовые значения успешности деятельности менеджеров среднего звена. Количественный показатель интервала рабочей части шкалы находится в пределах от 5,8 до 12,2. Разбиение рабочей части шкалы на три уровня, дало возможность определить числовые показатели каждого из них (см. таблицу 6).

Таблица 6 - Распределение уровней успешности деятельности менеджеров среднего звена (в баллах)

| Уровни успешности деятельности |          |           |
|--------------------------------|----------|-----------|
| Низкий                         | Средний  | Высокий   |
| 5,8-7,9                        | 8,0-10,0 | 10,1-12,2 |

Распределение выделенных уровней успешности деятельности менеджеров среднего звена свидетельствует о том, что большая часть руководителей имеет средний уровень исследуемого качества – 59% (см. рисунок 7).

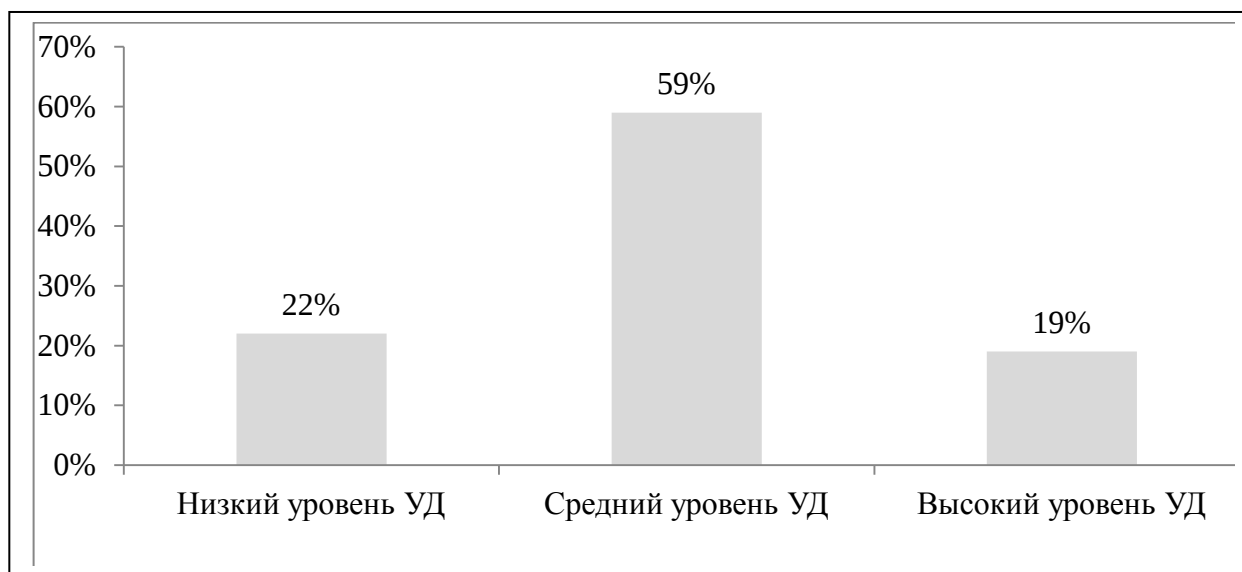


Рисунок 7 – Распределение уровней успешности деятельности (УД) менеджеров среднего звена (в %)

Асимметрия полученного распределения положительная ( $As = 1,84$ ) – это говорит о том, что показатели успешности деятельности менеджеров среднего звена смещены в область минимальных значений и не превышают трехкратной

ошибки выборки, т.е. результаты соответствуют закону нормального распределения. Совокупный процент низкого и очень низкого уровней успешности деятельности достаточно высокий (22%). Каждый пятый менеджер среднего звена не способен добиться стабильных личностно и социально значимых результатов в работе. Возникает вопрос, только ли в силу несформированности управленческого потенциала и субъектно-объектной оценки результатов труда, менеджеры среднего звена испытывают затруднения в достижении высоких результатов своей деятельности?

Дальнейшее исследование успешности деятельности менеджеров среднего звена, анализ конкурентности профессиональной среды, в которой осуществляется работа, позволит выделить и описать факторы, типологические особенности изучаемого феномена, а также обосновать закономерности проявления успешностей управленческой работы в различных уровнях конкурентности условий труда.

### **2.3. Закономерности проявления успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды.**

Выявленные психологические элементы успешности деятельности менеджеров среднего звена дают общую картину выраженности компонентов управленческого потенциала, который является субъектной основой качественного выполнения управленческих функций. Однако любой из компонентов данного управленческого ресурса может у каждого из руководителей выражаться по-разному.

Решение задачи по выявлению схожих групп руководителей, которым свойственны одинаковые (в силу особенности выраженности компонентов управленческого потенциала) способы достижения успешности деятельности, обусловило проведение многомерных методом математической статистики.

Выраженность результативности деятельности и психологических компонентов управленческого потенциала определяют уровень успешности менеджеров среднего звена и в зависимости от вариации объединяют менеджеров в однородные группы – типы.

Принимая во внимание ранее определенные в теоретической модели успешности деятельности менеджеров среднего звена компоненты, которые определяют возможность субъекта управленческой деятельности в полном/частичном объеме выполнять профессиональные функции, можно предположить, что особенности сформированности этих психологических качеств будет проявляться в содержании и итогах работы руководителя.

К числу компонентов, выступающих в роли условий, обуславливающих успешности менеджеров среднего звена, относятся:

а) результативность труда руководителя среднего уровня: достижение социально значимых целей, достижение личностно значимых целей.

Данная характеристика является составной частью успешности деятельности, поскольку формирует отношение к труду и является своеобразным критерием, определяющим степень соответствия результатов труда управленца поставленным целям и задачам.

б) качество, определяющие выполнение функций *мотивационного компонента* менеджера среднего звена: мотивация достижения успеха.

Обозначенное качество является для руководителя внутренним импульсом (пусковым механизмом), определяющим степень профессиональной активности, побуждающим к энергичной деятельности и обуславливающим личностную вовлеченность в процесс труда;

в) качество, реализующее функции *эмоционального компонента* менеджера – удовлетворенность трудом.

Эмоциональное переживание менеджерами итогов собственной деятельности формирует положительное отношение к себе и своим достижениям, чувство радости и самоуважения, уменьшает напряженность, повышает эмоциональную устойчивость к различным стрессогенным условиям труда.

г) детерминанты, обуславливающие реализацию функций *когнитивного* компонента менеджера среднего звена: когнитивная гибкость, компетентность.

Выделенные качества обуславливают умственную способность переключать внимание с решения одной проблемы на другую, умение быстро оценивать производственную ситуацию, принимать решения в соответствии с профессиональными знаниями и опытом.

д) детерминанты, обуславливающая реализацию функций *операционального* компонента менеджера среднего звена: ориентация во времени, ценности, взгляд на природу человека, потребность в познании, креативность (стремление к творчеству), автономность, спонтанность, самопонимание, аутосимпатия, контактность, гибкость в общении.

Данные качества выступают для менеджера среднего звена основой бесконфликтного взаимодействия с подчиненными и руководителями, обеспечивают выбор стратегий поведения (удержание достигнутых результатов, либо следование к перспективным направлениям работы), определяют отношение к подчиненным (ориентация на их достоинства, либо на недостатки).

Таким образом, выделенные качества, лежащие в основе реализации функций управленческой деятельности менеджеров среднего звена и определяющие ее успешность, составляют субъектно-объектную основу (результатирующую, активационную, эмоциональную, когнитивную и профессиональную), обеспечивая существенные предпосылки для успешного осуществления планов по достижению высоких социально и личностно значимых результатов в труде. Исследование выделенных качеств осуществлялось при помощи диагностического комплекса, описанного в методическом замысле диссертационного исследования (см. п. 2.1).

Теоретический анализ проблемы позволил выделить пять групп условий формирования успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена. Обоснованность пятикомпонентной структуры интегральной характеристики профессиональной активности руководителя реализовывалась при помощи метода факторного анализа.

Большое количество компонентов, определяющих качество результата деятельности менеджеров среднего звена, говорит о сложности изучаемого феномена. Уменьшение числа компонентов, путем их объединения в факторы дает возможность: а) доказать обоснованность включения элементов в структуру теоретической модели успешности деятельности менеджеров среднего звена; б) определить «ядерные» и «периферийные» условия, достижения высоких социально и личностно значимых результатов в работе.

Проверке подлежали положения о пятикомпонентной структуре изучаемого феномена.

Первый этап этой работы предполагал определить внешнюю валидность результатов психологического исследования, т.е. возможность распространения его результатов на всю генеральную совокупность. Распределение признаков (структурные компоненты модели), полученное в результате диагностики соответствовало закону нормального распределения (применялся статистический метод Н.А. Плохинского).

Второй этап предполагал проведение факторизации методом главных компонент выделенных признаков, определяющих успешность профессиональной деятельности менеджеров среднего звена.

Данная процедура позволила выявить пять факторов с накопленной дисперсией 69%, что достаточно приемлемым условием, т.к. минимальное значение, обеспечивающее достоверное объяснение выделенными условиями успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена, предполагает пороговое значение не ниже 50% (см. таблицу 7).

Таблица 7 – Успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена

| <b>Фактор</b> | <b>Общий вес</b> | <b>% дисперсии</b> | <b>% накопленной дисперсии</b> |
|---------------|------------------|--------------------|--------------------------------|
| 1 фактор      | 1,873            | 19                 | 30,5                           |
| 2 фактор      | 1,845            | 16                 | 35                             |
| 3 фактор      | 1,769            | 14                 | 49                             |
| 4 фактор      | 1,734            | 11                 | 60                             |
| 5 фактор      | 1,424            | 9                  | 69                             |

В структуре первого фактора вошли такие компоненты успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена как: «достижение социально значимых целей» и «достижение личностно значимых целей» (весовой заряд  $a = 1,87$  и дисперсии данных 19%). Включение в структуру данных компонентов, их сущностное содержание позволяет условно его назвать *«результативный»*. Выделенные компоненты обуславливают оценочную функцию результатов работы менеджеров среднего звена.

Значения весовых нагрузок этого фактора выражает важность оценки полученных результатов в работе. Эти результаты носят как ярко объективно выраженный характер, связанный с внешними атрибутами успешной деятельности (социальный статус, материальный достаток, эффективность и пр.), так и внутренней оценкой достижений в труде (самосовершенствование, профессионализм и пр.). Максимальную факторную нагрузку в структуре выделенного фактора имеет компонент «достижение социально значимых целей», т.е. внешние показатели успешности имеют приоритетное значение, и в большей степени определяют успешности работы исследуемой категории руководителей (см. таблицу 8).

Второй фактор, обуславливающий успешность деятельности менеджеров среднего звена состоит из следующих компонентов: «когнитивная гибкость», «компетентность» и «познание» (весовой заряд  $a = 1,845$  и дисперсии данных 16%). Признаки, входящие в данный фактор определяют умственные способности руководителя, его умение анализировать разноплановые проблемы, переключать внимание с одной задачи на другую. В анализе ситуации и принятия решений руководитель опирается на профессиональные знания и опыт работы. Данный фактор, в силу включенности таких компонентов, можно определить как *«когнитивный»*.

Таблица 8 – Распределение весовых нагрузок компонентов, обуславливающих успешность профессиональной деятельности менеджеров среднего звена

| Переменные                          | Факторы      |              |              |              |              |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                     | 1            | 2            | 3            | 4            | 5            |
| Достижение социально значимых целей | <b>0,976</b> | 0,479        | 0,325        | 0,223        | 0,319        |
| Достижение личностно значимых целей | <b>0,897</b> | 0,278        | 0,162        | 0,262        | 0,273        |
| Мотивация достижения успеха         | 0,465        | 0,383        | 0,343        | <b>0,943</b> | 0,125        |
| Удовлетворенность трудом            | 0,285        | 0,334        | 0,126        | 0,182        | <b>0,897</b> |
| Когнитивная гибкость                | 0,267        | <b>0,643</b> | 0,352        | 0,354        | 0,265        |
| Компетентность                      | 0,386        | <b>0,605</b> | 0,189        | 0,437        | 0,198        |
| Ориентация                          | 0,164        | 0,467        | 0,298        | <b>0,791</b> | 0,479        |
| Целостность                         | 0,325        | 0,321        | <b>0,595</b> | 0,224        | 0,469        |
| Доброжелательность                  | 0,434        | 0,188        | 0,325        | 0,192        | 0,291        |
| Познание                            | 0,414        | <b>0,597</b> | 0,162        | 0,257        | 0,185        |
| Креативность                        | 0,245        | 0,121        | 0,147        | 0,436        | 0,298        |
| Автономность                        | 0,217        | 0,138        | 0,243        | 0,142        | 0,154        |
| Спонтанность                        | 0,164        | 0,151        | 0,212        | 0,164        | 0,179        |
| Самопонимание                       | 0,425        | 0,122        | 0,163        | 0,244        | 0,234        |
| Аутосимпатия                        | 0,211        | 0,231        | 0,369        | 0,197        | <b>0,527</b> |
| Контактность                        | 0,468        | 0,281        | <b>0,577</b> | 0,343        | 0,264        |
| Гибкость                            | 0,152        | 0,226        | <b>0,597</b> | 0,233        | 0,184        |
| Сумма                               | <b>1,873</b> | <b>1,845</b> | <b>1,769</b> | <b>1,734</b> | <b>1,424</b> |

Третий фактор, определяющий успешность деятельности менеджеров среднего звена включает следующие компоненты: «целостность» «контактность» и «гибкость» (весовой заряд  $a = 1,769$  и дисперсии данных 14%). Большие числовые значения данных компонентов определяют действия и операции, которыми менеджер среднего звена оперирует в процессе выполнения своих функциональных обязанностей. Реализовывая свои профессиональные действия, руководители опираются на гибкие стратегии в поведении, личностному общению, не склонны прибегать к манипуляциям, в контактах с подчиненными ориентированы на поиск достоинств, а не уязвимостей. Содержание психологических компонентов, определяющих данный фактор, позволяет его назвать «операциональным».

В четвертый фактор вошли такие компоненты успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена как: «мотивация достижения успеха» и «ориентация» (весовой заряд  $a = 1,734$  и дисперсии данных

11%). При достижении социально и личностно значимых результатов руководители ориентируются на будущее, видят перспективы своего развития профессии и занимаемой должности. Представляя активационную функцию личности, выделенные компоненты определяют тенденцию к личностной вовлеченности субъекта управления в деятельность, формирование целей и способов их достижения, стремление к достижениям в своей работе. Сущностные характеристики компонентов, вошедших в данный фактор, позволяют охарактеризовать его как «*мотивационный*».

Структура пятого фактора представлена двумя компонентами – «удовлетворенность трудом» и «аутосимпатия» (весовой заряд  $a = 1,42$  и дисперсии данных 9%). Объединенные в один фактор данные признаки свидетельствуют о том, что положительный опыт переживания результатов своего труда формирует адекватную самооценку и может актуализировать потребность в получении удовольствия от достигнутых результатов в труде. Данный фактор можно условно обозначить как «*эмоциональный*».

Как видно из полученных данных, результирующий фактор имеет максимальное числовое значение и, следовательно, обеспечивает первостепенную функциональную роль в общей структуре успешности деятельности менеджеров среднего звена, внося больший вклад в общую успешность работы. Вторым по весу является рефлексивный фактор, третьим – операциональный фактор, четвертым – мотивационный фактор и эмоциональный фактор – пятый.

Несмотря на существующую определенную иерархию факторов, обусловленную их числовыми значениями и процентом дисперсии, все они имеют важное значение для формирования успешности профессиональной деятельности. Однако следует отметить, что благодаря тому, что каждый из факторов занимает свое место, представляется возможным определить структуру выраженности факторов, у малоуспешных менеджеров среднего звена.

Так, у малоуспешных менеджеров среднего звена в ядерный слой (имеющих максимальные весовые нагрузки) вошли такие факторы как «мотивационный», «эмоциональный» и «результирующий» (см. рисунок 8).

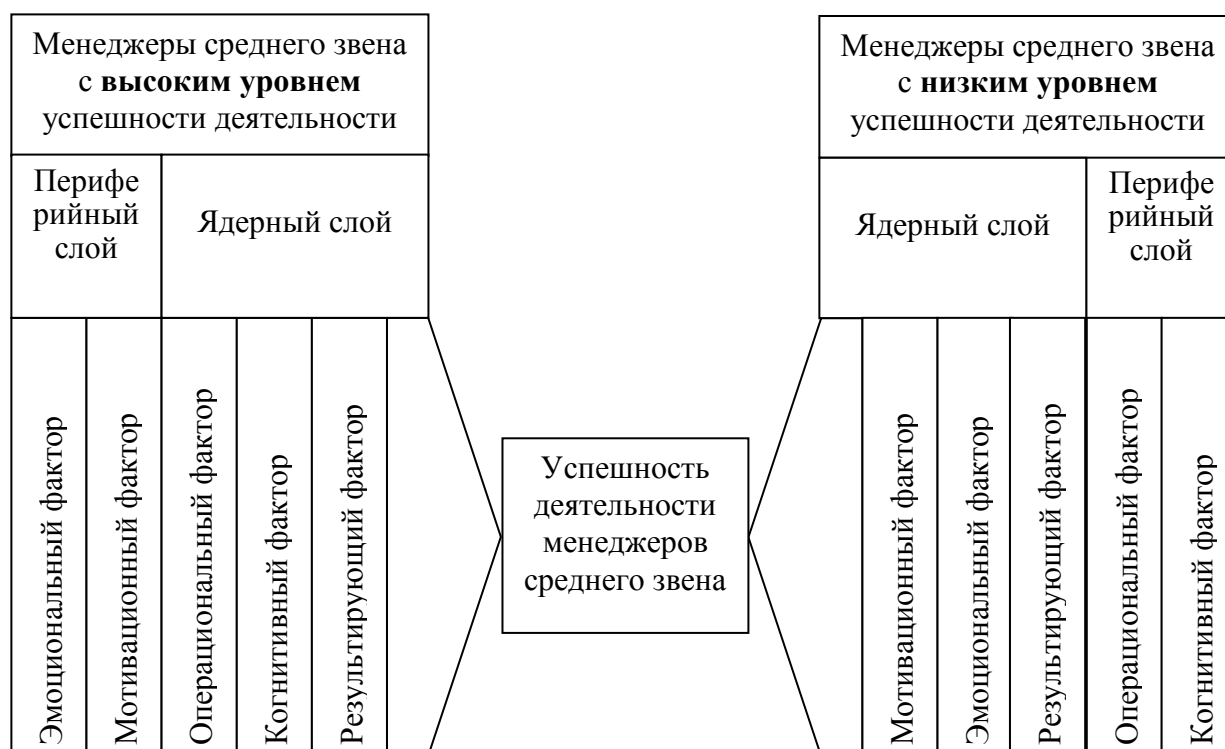


Рисунок 8 – Факторные портреты успешных и малоуспешных менеджеров среднего звена

В факторном портрете менеджеров среднего звена с высоким уровнем успешности деятельности в «ядерный» слой входят факторы «результативность», «когнитивный» и «операционный». Следовательно, для успешной деятельности в большей степени необходимо ориентироваться на достижение высоких лично и социально значимых результатов, задействуя при этом умственные способности и конвенциональные действия и операции. Тогда как менее успешные менеджеры сосредотачиваются на желании достичь успеха и получать удовольствие от своего занимаемого статуса в управленческой иерархии.

Факторный профиль успешности деятельности менеджеров среднего звена не раскрывает всей полноты представления о данной группе управленцев, поскольку в нем не отражается профиль менеджеров, имеющих средний уровень успешности, т.е. он не в полной мере отражает все стороны успешности труда руководителя.

Для выявления особенностей успешности деятельности менеджеров

среднего звена, одной из задач выступала разработка типов руководителей. Типологический метод дает возможность объединить множество психологических компонентов в однородную группу.

Существующие научные представления об успешности деятельности менеджеров представлены различными типологиями изучаемого феномена, разработанные в работах ученых (Р. Лайкерт, 1961; Н.В. Лейфрид, 2006; Г.Л. Тульчинский, 2012 и др.). Анализ типологий успешности менеджеров позволяет отметить, что они проводились по различным основаниям (ориентацию в процессе работы; ответственность; соотношение признания успеха работником или коллективом и итоги значимости деятельности). Следует отметить, что существующие типологии успешности деятельности руководителей при всей своей основательности не разрабатывались с учетом комплексной взаимосвязи психологических компонентов управленческого потенциала руководителя и субъектно-объектной оценки результативности их работы.

Исходя из этого, разработанные типологии руководителей не в полной мере удовлетворяют потребности науки и практики в объективном изучении сложного психологического феномена – успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена. Типологизация руководителей среднего звена по выбранным основаниям проводилась при помощи кластерного анализа (применялся метод анализа средних значений). Переменными для распределения менеджеров среднего звена выступили индивидуальные показатели психологических компонентов управленческого потенциала менеджеров и субъектно-объектная оценка их результативности. Для кластеризации были взяты психологические характеристики, которые определили факторы успешности деятельности менеджеров среднего звена. Результаты кластерного анализа приведены в рисунке 9.

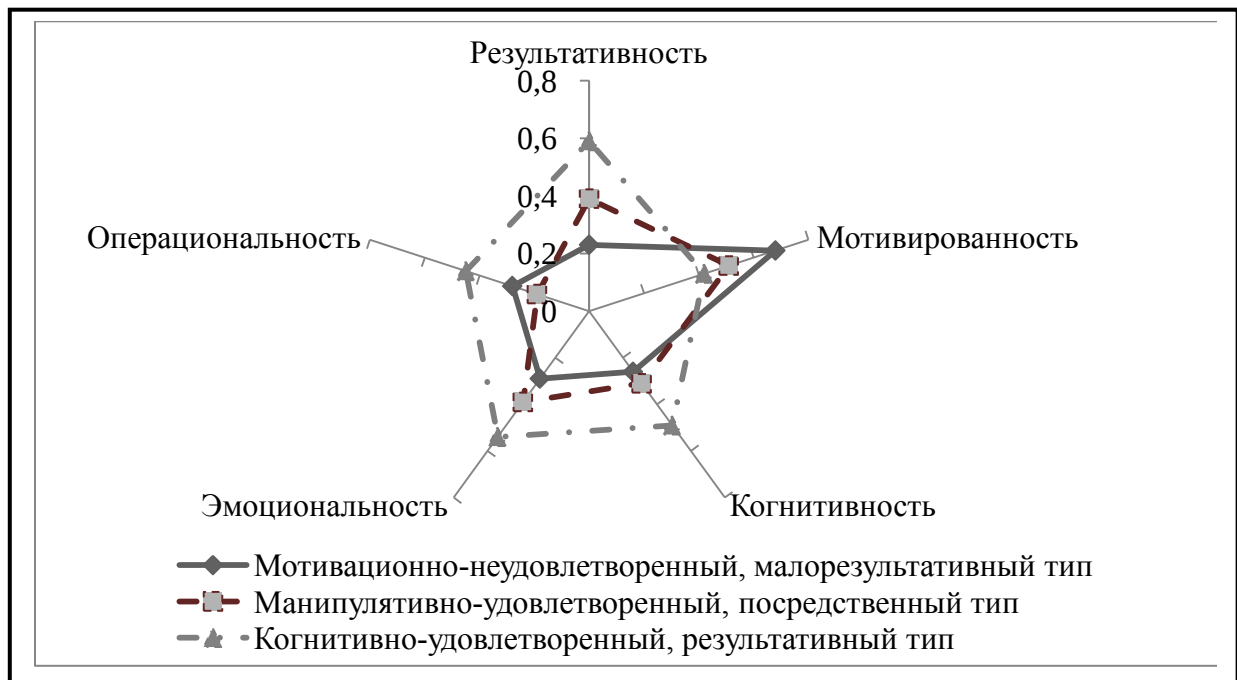


Рисунок 9 – Результаты кластерного анализа переменных, характеризующих типологию успешности деятельности менеджеров среднего звена

Как видно из рисунка распределение факторов успешности деятельности менеджеров среднего звена обусловило три группы руководителей, у которых значения каждого из условий выражены по-разному.

В первом, кластере максимальное значение имеет мотивационный фактор ( $\bar{X}=0,68$ ). Данное значение находится на максимальном расстоянии от центра распределения, что свидетельствует о том, что данной группе менеджеров характерно большое стремление к достижению успеха. Остальные факторы имеют минимальные значения. Особенностью данного типа является невысокая результативность деятельности на занимаемой должности. Мера рассеяния значений в пространстве кластера, относительно его центра максимальна ( $\sigma=0,18$ ), что свидетельствует о внутренне несбалансированности факторов успешности деятельности в данном типе. Можно предположить, что данным менеджерам среднего звена характерно большое внутреннее желание добиться успех, не подкрепленное когнитивными способностями и операциональными умениями. Очевидно, что ориентация руководителя на какое-либо одно психологическое качество в достижении успеха не приводит к высоким

социально и личностно значимым результатам. Большое стремление к успеху в работе (на достаточно высоком уровне управленческой иерархии), желание хорошими результатами утвердиться в занимаемой должности, не всегда позволяет этим руководителям эффективно применять управленческие решения, т.к. гипермотивированность к успеху достаточно часто ведет к увеличению числа ошибок в действиях (закон Йеркса-Додсона). Одной из таких ошибок может быть необдуманное принятие решения без учета всех особенностей сложившейся ситуации, все это делает успешность в деятельности посредственной. Данный тип менеджеров среднего звена можно назвать *«мотивационно-неудовлетворенный, малорезультативный тип»*, к нему принадлежит 23% руководителей выборки (см. рисунок 10).

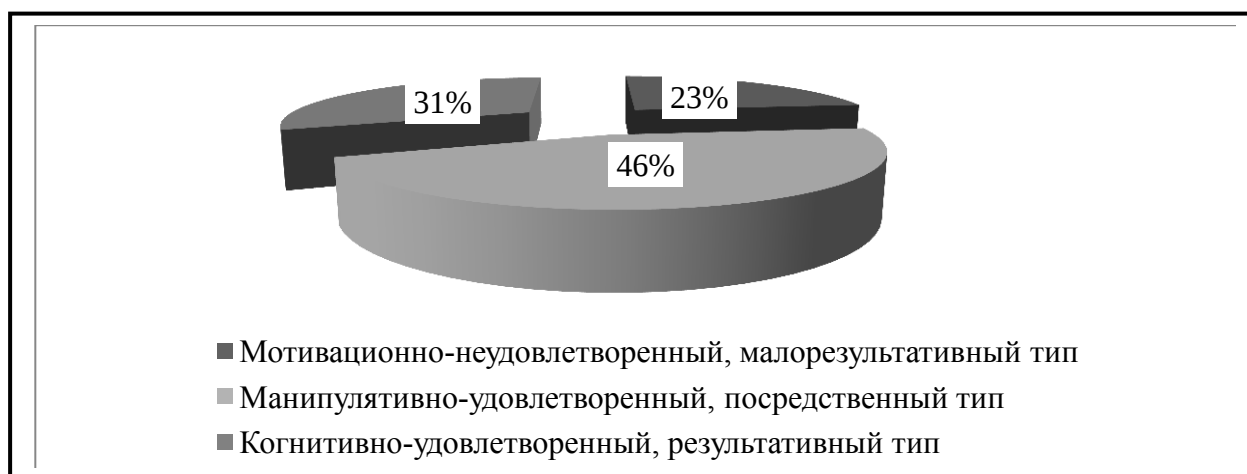


Рисунок 10 – Распределение типов успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена (в%)

В кластере второго типа – *«манипулятивно-удовлетворенный, посредственный»* факторы успешности профессиональной деятельности так же выражены неравномерно. Незначительными числовыми значениями явно выделяется операциональный фактор ( $\bar{X} = 0,19$ ). Это свидетельствует, что для данной группы руководителей характерно при организации управленческого взаимодействия опираться на личные слабости и уязвимости подчиненных. Такие стратегии дают определенные результаты, но они не стабильны, однократны, что свидетельствует не об успешности, а об успехе при реализации профессиональных функций. Числовое значение рассеяния в пространстве

кластера, относительно его центра распределения меньше, чем в первом типе ( $\sigma=0,11$ ), что свидетельствует об определенной внутренней сбалансированности факторов, обуславливающих успешность профессиональной деятельности в выделенном типе. Данный тип составляет наибольшую (46%) группу менеджеров среднего звена.

В третьем типе менеджеров среднего звена наблюдается хорошая выраженность факторов, обуславливающих достижение высоких лично и социально значимых результатов. Почти все факторы равноудалены от центра распределения ( $\sigma=0,01$ ), что говорит о хорошей сбалансированности факторов в выделенном типе, т.е. для менеджеров данной группы характерно в процессе достижения успеха задействовать все свои психологические ресурсы, а не обращаться к тем качествам, которые наиболее хорошо развиты.

Отсутствие какой-либо акцентуации факторов говорит о гармоничности развитости управленческого потенциала, который обеспечивает устойчивое воспроизводство высоких результатов управленческой деятельности у данного типа менеджеров. Такой тип менеджеров среднего звена, может быть назван *«когнитивно-удовлетворенный, результативный»*, к нему относится 31% испытуемых.

Исходя из количественных характеристик третьего типа, можно сделать вывод о том, что личностный профиль успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена является наиболее оптимальным, т.к. в нем отмечаются максимальные значения не только группы условий управленческого потенциала, но и достаточно высокая субъектно-объектная оценка результативности работы.

Руководители, входящие в данный кластер представляют собой группу более зрелых управленцев, у которых сформированы навыки логического мышления, они способны объективно проанализировать сложившуюся производственную ситуацию, опираются на опыт и знания для принятия решения, демонстрируют хорошее переключение внимания, умеют решать разноплановые задачи.

Хорошие навыки профессиональных действий и операций позволяет им эффективно разрешать ролевые противоречия с конструктом рабочего статуса «Я-руководитель» – «Я-подчиненный», что в свою очередь нивелирует внутренний конфликт и протест такого несоответствия.

Внутренняя активность менеджеров, входящих в третий тип, умеренно представлена мотивационным фактором, в отличие от первого типа.

Данный показатель свидетельствует, что они проявляют умеренную предприимчивость в процессе выполнения своих профессиональных обязанностей, отдавая себе отчет в том, что успех в работе, это характеристика результата, обусловленного не только большим желанием, но и умелым привлечением к этому всех своих психолого-профессиональных качеств.

Высокий уровень выраженности субъективных характеристик, определяющих успешность деятельности в третьем типе, дает основание предположить, что менеджеры среднего звена, входящие в данный тип в большей мере, чем другие руководители, достигают стабильных и высоких социально и личностно значимых результатов в труде.

Выявив психологические типы успешности деятельности менеджеров среднего звена, определив наиболее оптимальные из них, следующим этапом решения диссертационных задач выступает изучение уровней конкурентности профессиональной среды.

По замыслу диссертационного исследования успешность деятельности менеджеров среднего звена обусловлена не только внутренними условиями руководителя (управленческий потенциал), но и уровнем конкурентности внутри производственного коллектива.

Исучаемые средовые особенности могут определять качество деятельности руководителя и соответственно влияют определенным образом на ее успешность. Преобладание личностно или социально значимых целей труда у сотрудников, максимальная представленность образцов в ближайшем окружении стилей деятельности, следование нормативной регламентации карьерного продвижения, соотношение нормативным и инициативным действиям сотрудников, выступают

в роли внешнего ресурса деятельности менеджера среднего звена (С.Л. Евенко, 2009).

Учитывая ранее проведенный теоретический анализ конкурентных условий деятельности можно заключить, что данные характеристики могут повышать или снижать (при определенном уровне ее конкурентности) успешность деятельности менеджеров среднего звена.

Внешние условия определяют специфику деятельности руководителя: способствуют/препятствуют адекватной оценке сложившейся ситуации при принятии решения, применение «правильных» или оптимальных форм взаимодействия, контроль/свобода проявления инициативы и пр.

К числу условий, определяющих уровень конкурентности условий профессиональной деятельности, были отнесены:

а) целостность – состояние динамического равновесия между личными и социально значимыми целями деятельности;

Обоснованность включения данного качества обусловлено тем, что цели организации (максимизация эффекта от использования наемного труда) не совпадают с целями сотрудника (максимизация вознаграждения за труд). Нарушение равновесия может привести к нарушению целостности организации и снижет успешность деятельности менеджеров среднего звена. Характеристика профессиональной среды, предполагает, что работник будет разделять ценности организации и отстаивать свои интересы.

б) интегративность – сочетание индивидуальной и совместной деятельности, передача опыта работы, наставничество и шефство;

Данное качество предполагает, что сотрудник, выполняя свою задачу будет способен выполнять ее сам и при необходимости в составе коллектива делиться своими знаниями и умениями с менее опытными работниками.

в) алгоритмизированность – совмещение собственных и стандартно заданных алгоритмов карьерного роста в организации;

Особенностями качества является выбор сотрудником стратегии карьерного продвижения, которые могут находиться либо в рамках стандартов, прописанных организацией, либо в русле собственных представлений повышения по службе.

г) стабильность – стремление/избегание в работе действий, результат которых может привести к ошибкам, т.е. риску.

Под риском в труде рассматриваются действия, направленные на выполнение профессиональных задач, достижение которых связано с опасностью их не выполнения или выполнения с ошибками и не в полном объеме. Соответственно, нерискованные действия предполагают действия, не связанные с угрозой неудач. Выделенные качества способствуют проявлению творчества в работе, нахождению альтернативных, не выходящих за рамки технической и организационной регламентации деятельности сотрудников, а максимальная выраженность данного качества связана с возможными неблагоприятными последствиями в работе.

Перечисленные качества способствуют/препятствуют успешности профессиональной деятельности, эффективной реализации управленческого потенциала менеджеров среднего звена, определению необходимого способа действий, соответствующих нормативным требованиям организации и личным интересам работника.

Таким образом, выделенные качества определяют средовые процессы и составляют объективную основу, определяющую уровень конкурентности условий работы. Для их изучения применялся модифицированный опросник, описанный в методическом замысле (см. 2.1).

Полученный массив данных, после диагностики различных трудовых коллективов, показал, что количественный показатель интервала рабочей части шкалы находится в пределах от 2,4 до 4,7.

Определение выраженности уровней конкурентности профессиональной среды проводилось при помощи деления рабочей части шкалы на три уровня (неконкурентная среда, конкурентная среда, гиперконкурентная среда). Частотное наполнение каждого уровня позволило выявить процентное соотношение каждого

из них.

Результаты частотного распределения уровней конкурентности профессиональной среды свидетельствует о том, что большая часть трудовых коллективов, имеет средний уровень конкурентных отношений между сотрудниками – 53% (см. рисунок 11).

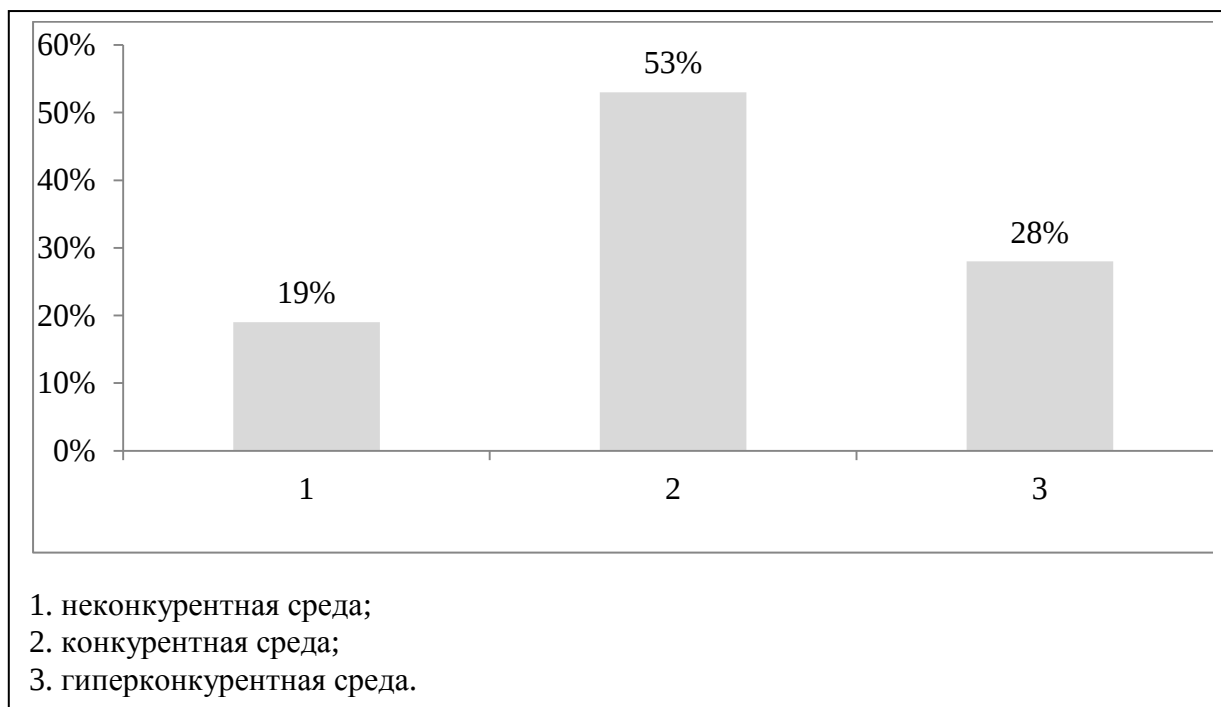


Рисунок 11 – Распределение уровней конкурентности профессиональной среды (в%).

Однако наблюдается определенное смещение в сторону максимального уровня конкурентности – гиперконкурентную среду. Таких организационных условий деятельности 28%. Скошенность распределения, смещена в область больших значений (правосторонняя асимметрия). Проверка величины асимметрии (по Н.А. Плохинскому) показала, что ее значение равно ( $As = - 1,24$ ) и не превышает трех кратной ошибки, т.е. результаты имеют высокую внешнюю валидность и их можно распространить на всю генеральную совокупность. Поскольку в исследовании принимали участие и трудовые коллективы и государственных предприятий, то можно сделать вывод, картина конкурентности достаточно объективно отражает существующее положение дел, связанных с этим вопросом.

Очевидно, что значительной части менеджеров среднего звена приходится работать в условиях, где сотрудники в большей степени ориентированы на достижение лично значимых целей, предпочитают индивидуальные стили деятельности, ищут собственные пути карьерного роста и работают с неоправданным риском.

Содержательными характеристиками конкурентной профессиональной среды являются: ориентация сотрудников на личные и организационные цели, сочетание индивидуальной и совместной деятельности, совмещение формально заданных и собственных путей карьерного продвижения, проявление разумной инициативы и риска в работе. Число организаций, с таким уровнем конкурентности составляет – 53%.

Неконкурентная среда обусловлена ориентацией сотрудниками в деятельности на организационные цели, склонностью к коллективной работе, соблюдением четко прописанных алгоритмов карьерного роста и избеганием рискованных решений и действий. Количество таких организаций составляет – 19%.

Изучение закономерностей проявления успешности деятельности менеджеров среднего звена в различных уровнях конкурентности деятельности менеджеров среднего звена осуществлялась при помощи кросстабуляционного анализа.

Сопряжение типов успешности деятельности менеджеров среднего звена и условий труда в зависимости от уровня конкурентности показал, что большая часть руководителей (61%), относящихся к *«когнитивно-удовлетворенному, результативному»* типу работает в конкурентной среде (см. рисунок 12).

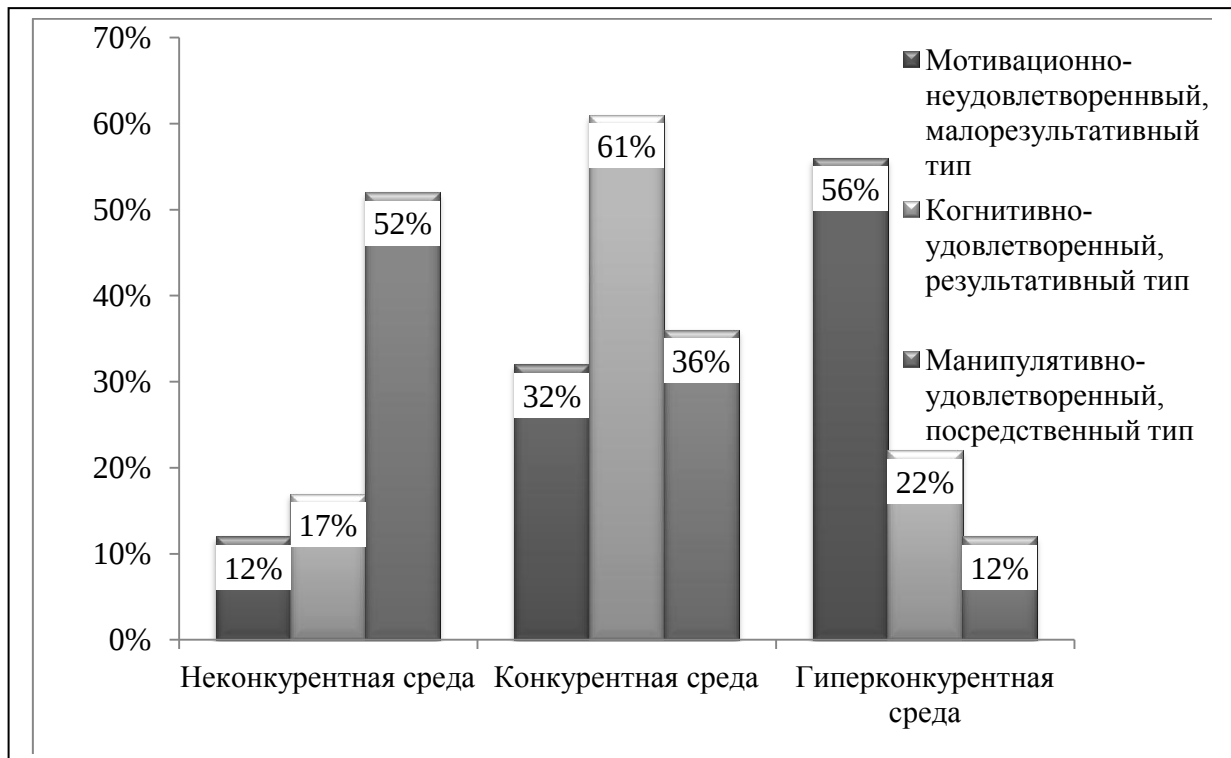


Рисунок 12 – Соотношение типов успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена и условий труда, в зависимости от уровня конкурентности (в %)

Данный тип не испытывает трудностей работая в условиях, где существуют конкурентные отношения между сотрудниками. Обладая хорошо выраженными компонентами управленческого потенциала, они умело направляют активность подчиненных в нужное русло, для выполнения поставленных задач. Минимальное число руководителей данного типа в неконкурентных и гиперконкурентных условиях деятельности (17% и 25% соответственно). Вполне очевидно, что эти менеджеры тяготеют работать в условиях, где отсутствует состязательность в работе между сотрудниками, а также стараются избегать коллективы, в которых ярко выражено соперничество между подчиненными.

Несколько иная картина распределения успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена в «мотивационно-неудовлетворенном, малорезультативном» типе руководителей. Значительная часть членов данного типа сосредоточена в гиперконкурентной среде – 56%. Руководителям данного типа характерна высокая мотивированность на достижение успеха, склонность к

необоснованному риску, поиск альтернативных путей карьерного роста, ориентация на широкую автономность в принятии решения и его реализации часто приводит к ошибкам в деятельности и значительно снижает успешность в труде. Выделенный тип тяготеет к работе в инертных, мало конкурентных коллективах (в неконкурентной и конкурентной среде такой тип составляет 12% и 32% соответственно).

«Манипулятивно-удовлетворенный, посредственный» тип менеджеров среднего звена предпочитает трудиться в неконкурентной профессиональной среде (52%). В этих условиях таким руководителям достаточно комфортно применять манипулятивные стратегии управления, которые основаны на выявлении уязвимостей сотрудников с последующим воздействием на них. Меньшее количество представителей данного типа наблюдается в конкурентной и гиперконкурентной среде (36% и 12% соответственно). В этих уровнях конкурентности профессиональной среды данные менеджеры сами могут стать объектом манипуляций со стороны подчиненных, поскольку людям свойственно подражать и выбирать образцы поведения референтных лиц, в т.ч. и руководителей.

Распределение типов успешности деятельности менеджеров среднего звена и уровней конкурентности профессиональной среды, свидетельствует о наличии определенных закономерностей. Наблюдается линейная зависимость проявления «мотивационно-неудовлетворенного, малорезультативного» типа. Максимальное число представителей данного типа в «гиперконкурентных» условиях профессиональной деятельности и минимально в «неконкурентной» среде.

Следует отметить линейную зависимость распределения менеджеров, соответствующих «манипулятивно-удовлетворенному, посредственному» типу. Минимальное количество данного типа предпочитает трудиться в «гиперконкурентных» условиях и максимальное число представителей данного типа отмечается в «неконкурентной» среде.

Отмечается не линейная (инвертированная V-образного типа) зависимость в распределении руководителей, соответствующих «когнитивно-удовлетворенному,

*результативному»* типу. Они предпочитают работать в конкурентных условиях и стараются избегать трудиться в коллективах, где конкурентные отношения достигли своего пика или минимума.

Значимость различий в распределении типов по уровням конкурентности среды определялась по критерию хи-квадрат Пирсона на уровне  $P < 0,01$  (для «когнитивно-удовлетворенного, результативного» типа  $\chi^2 = 15,7$  и  $15,9$ ; «мотивационно-неудовлетворенного, малорезультативного» типа  $\chi^2 = 15,1$ ; «манипулятивно-удовлетворенного, посредственного» типа  $\chi^2 = 15,3$  при  $\chi^2_{\text{т}} = 14,1$ ).

Таким образом, психологическое исследование позволило выявить типы успешности деятельности менеджеров среднего звена, характеризующихся различным уровнем развитости психологических компонентов управленческого потенциала и результативностью, а также по-разному проявляющиеся в различных уровнях конкурентности среды.

Подтверждено предположение о том, что общий уровень развития психологических компонентов управленческого потенциала значимо связан с результативностью деятельности и выступает своеобразным внутренним ресурсом, обеспечивающим качество работы.

Выявлены закономерности зависимости успешности деятельности менеджеров среднего звена от уровня конкурентности профессиональной среды: руководители, у которых сбалансировано: хорошо выраженные психологические компоненты управленческого потенциала и преобладает стабильное достижение высоких результатов деятельности, предпочитают работать в конкурентных условиях. Менеджеры с неразвитым управленческим потенциалом, обладающие определенными акцентуациями развития его психологических компонентов, имеют не высокие и не стабильные результаты в работе, предпочитают трудиться в крайне выраженных условиях по степени их конкурентности – неконкурентной или гиперконкурентной средах.

## Выводы по второй главе

1. Методики изучения успешности деятельности менеджеров среднего звена и уровней конкурентности профессиональной среды базируется на измерении развитости психологических компонентов управленческого потенциала, результативности труда и детерминант, определяющих уровень конкурентных отношений в трудовых коллективах.

2. Выявлены типы успешности деятельности менеджеров среднего звена, характеризующиеся особенностями развитости психологических компонентов управленческого потенциала (мотивационного, эмоционального, когнитивного и операционального) руководителей и результативностью труда.

Определены признаки условий деятельности (целостность, интегративность, алгоритмизированность, стабильность), совокупность которых определяет уровень конкурентности профессиональных условий труда менеджеров среднего звена.

3. Выявлены закономерности проявления типов успешности деятельности в различных уровнях конкурентности профессиональных условий работы: а) линейная зависимость проявления менее успешных типов профессиональной деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды (количество руководителей, соответствующих *«мотивационно-неудовлетворенному, малорезультативному»* типу максимально в «гиперконкурентных» условиях профессиональной деятельности и минимально в «неконкурентной» среде; количество руководителей, соответствующих *«манипулятивно-удовлетворенному, посредственному»* типу минимально в «гиперконкурентных» условиях профессиональной деятельности и максимально при «неконкурентной» среде); б) не линейная (инвертированная V-образного типа) зависимость – число руководителей, соответствующих *«когнитивно-удовлетворенному, результативному»* типу минимально в «неконкурентной» и «гиперконкурентной»

средах и максимально в «конкурентных» условиях профессиональной деятельности.

### **Глава 3. Психологические условия формирования успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена**

#### **3.1. Психологическое обеспечение оптимизации управленческого потенциала менеджеров среднего звена в условиях формирующего эксперимента**

Итогом научно-прикладной работы является интеграция полученных научных знаний в социальную практику. В этих целях в рамках диссертационного исследования был проведен формирующий эксперимент, основной задачей которого являлась проверка объективности полученных данных в констатирующем эксперименте и их обоснованность.

Для решения данной задачи была организована экспериментальная работа, в ходе которой, проведена проверка обоснованности выводов о том, что психологические компоненты управленческого потенциала определяют результативность деятельности менеджеров среднего звена с одной стороны, а с другой – уровень конкурентности профессиональных условий труда может определять успешность деятельности руководителей данного уровня. Исходя из этого, основными целями экспериментального воздействия являлись: а) развитие оптимального психологического профиля менеджера среднего звена и б) формирование уровня конкурентных условий труда, в которых руководителям можно достигнуть высокого качества работы и максимальной успешности.

Результаты констатирующего эксперимента дают возможность обосновать научное предположение о том, что успешности в деятельности менеджерам среднего звена можно достичь в условиях тренингов, которые обращены на развитие психологических компонентов, определяющих управленческий

потенциал руководителя, являющимся психологическим ресурсом, определяющим качество выполнения управленческих функций.

Занятия в экспериментальной группе были организованы с менеджерами среднего звена, которые добились средних (посредственных) результатов в своей деятельности (манипулятивно-удовлетворенный, посредственный тип). Экспериментальное воздействие в виде тренингов было направлено на коррекцию психологических компонентов управленческого потенциала (мотивационный, когнитивный, операциональный), сформированность, которых составляет субъектную основу успешности деятельности менеджеров среднего звена (активность, удовлетворенность, когнитивность, профессиональность) и позволяет добиваться высоких социально и личностно значимых результатов в управленческой деятельности. Причем, воздействие производилось с учетом специфики оптимальности уровня сформированности психологических качеств (развитие или их коррекция).

*Развивающему воздействию* были подвержены психологические компоненты, у которых уровень развития не соответствовал оптимальному, что значительно ограничивало возможности менеджеров среднего звена использовать весь свой субъектный потенциал в достижении высоких результатов в труде.

*Коррекционному воздействию* были подвержены качества, гипервыраженность которых снижает качество работы и снижает успешность деятельности менеджера (например, высокий уровень мотивации на успех выступает препятствием достижению высоких результатов в деятельности, ориентация на манипулятивные стратегии в поведении).

Формирующий эксперимент осуществлялся в целях проверки гипотез диссертационного исследования о том, что успешность деятельности менеджеров среднего звена возможна за счет оптимизации субъектных качеств психологического потенциала руководителей и сбалансирования уровня конкурентности условий труда.

Коррекционно-развивающие воздействия на структурные компоненты управленческого потенциала и элементы, определяющие уровень конкурентности

профессиональной среды, осуществлялись с целью реализации экспериментальных задач.

Основные экспериментальные задачи развития компонентов управленческого потенциала и элементов, определяющих уровень конкурентности профессиональной среды:

а) коррекция мотивационного компонента, определяющего стремление менеджера к целесообразной активности, т.е. стремиться к успеху без ущерба для дела;

б) развитие эмоционального компонента, обеспечивающего удовлетворенность трудом, повышает положительное переживание результатов труда, снижает чувство напряжения;

в) развитие когнитивного компонента способствующего переключению с одного решения на другое, а также даёт возможность обдумывать множество идей одновременно;

г) развитие операционального компонента обеспечивает гармоничные межличностные отношения, уверенность в себе, ориентацию на деловые качества подчиненных и доверие к ним.

По временным показателям, формирующий эксперимент занял полтора месяца, в нем принимало участие 23 менеджера среднего звена.

Экспериментальную группу составило 12 человек, имеющих средний уровень по шкале успешности деятельности. Обеспечение валидности эксперимента осуществлялось за счет введения в экспериментальную работу контрольной группы руководителей (N = 11 человек).

Методический замысел эксперимента состоял в том, что члены экспериментальной группы подвергались экспериментальному воздействию: тренинговая работа по коррекции и развитию психологических компонентов управленческого потенциала менеджеров среднего звена. С испытуемыми в контрольной группе экспериментальное воздействие не проводились.

Эксперимент был организован по модифицированному плану Д.Т. Кэмпбелла – сравнение двух статистических групп, план для двух эквивалентных групп с тестированием до и после воздействия:

|    |                  |   |                |
|----|------------------|---|----------------|
| ЭГ | R O <sub>1</sub> | X | O <sub>2</sub> |
| КГ | R O <sub>3</sub> |   | O <sub>4</sub> |

В экспериментальную процедуру была включена процедура рандомизации, которая обеспечила равенство групп по значимым экспериментальным показателям (уровень управленческого потенциала, стаж работы в занимаемой должности и пр.). Такая процедура расширила информационные возможности, поскольку позволила проводить публичные обсуждения с испытуемыми проблем и ситуаций, связанных с управленческой деятельностью.

Второй этап эксперимента заключался в достижении однородности экспериментальной и контрольной групп не только по количественным показателям участников, но и выраженности значений компонентов управленческого потенциала.

Сравнительный анализ числовых значений выраженности психологических компонентов управленческого потенциала менеджеров среднего звена (мотивационного, эмоционального, когнитивного, операционального) и общего показателя этого субъектного управленческого ресурса показал отсутствие значимых различий в контрольной и экспериментальной группах, что свидетельствует об их однородности (см. таблицу 9).

Таблица 9 – Значимость отличий числовых значений компонентов управленческого потенциала менеджеров среднего звена в экспериментальной (ЭГ) и контрольной (КГ) группах (по t-критерию Стьюдента)

| Вид переменной       | Переменная                         | Группы |      | Экспериментальное t |
|----------------------|------------------------------------|--------|------|---------------------|
|                      |                                    | ЭГ     | КГ   | t <sub>г</sub>      |
| Зависимые            | Мотивационный компонент            | 1,47   | 1,42 | 1,89                |
|                      | Эмоциональный компонент            | 1,22   | 1,28 | 1,94                |
|                      | Когнитивный компонент              | 1,45   | 1,41 | 1,73                |
|                      | Операциональный компонент          | 1,32   | 1,36 | 1,74                |
|                      | Уровень управленческого потенциала | 5,46   | 5,47 | 1,63                |
| Объективный критерий | Уровень успешности деятельности    | 8,32   | 8,52 | 1,97                |

\* Примечание: значимые отличия по t-критерию Стьюдента для  $P_{0,05} = 2,084$ ;  $P_{0,01} = 2,831$

В качестве объективного критерия оценки эффективности экспериментальной работы была выбрана результативность деятельности участников эксперимента (субъектно-объектная оценка результатов работы). Такая возможность была изыскана, поскольку эксперимент проводился без отрыва руководителей от производства. Результаты отбора контрольной и экспериментальной групп, их однородность, обеспечили достаточно высокий уровень внутренней валидности эксперимента.

Вычленение экспериментальных переменных позволило схематично отобразить замысел экспериментальной работы. *Зависимая переменная*, изменения которой подлежало контролю, включала в себя психологические компоненты управленческого потенциала (мотивационный, эмоциональный, когнитивный и операциональный) и общий показатель управленческого потенциала менеджеров среднего звена (см. рисунок 13).

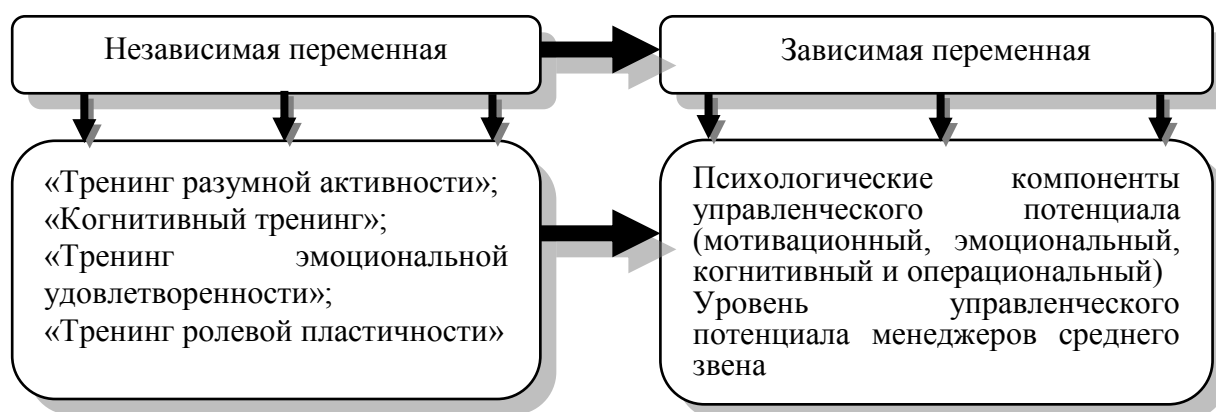


Рисунок 13 – Содержание зависимой и независимой переменных в формирующем эксперименте

*Независимыми переменными* выступили: «Тренинг разумной активности», «Когнитивный тренинг», «Тренинг эмоциональной удовлетворенности», «Тренинг ролевой пластичности».

Организация эксперимента предполагала учет контролируемых переменных, которые в свою очередь повышали объективность полученных результатов. Такими переменными выступили стаж в занимаемой должности, продолжительность участия в эксперименте и числовое значение успешность деятельности менеджеров среднего звена.

Побочные переменные, такие как естественное развитие, сформированная корпоративная культура производственных отношений, контролировались при помощи введения в эксперимент контрольной группы и постэкспериментального интервью.

Эффективность экспериментального воздействия на психологические компоненты управленческого потенциала менеджеров среднего звена по критериям результативности деятельности:

- мотивационный критерий обуславливает внутреннее побуждение к действию на достижение успеха в профессиональной деятельности;
- эмоциональный критерий определяет аффективное отношение к своим достижениям в работе, удовлетворенность трудом, способность контролировать свои эмоции;
- когнитивный критерий устанавливает способность адекватно оценивать ситуацию, проводить спецификацию заданий топ-менеджеров, переключать внимание с одного задания на другое;
- операциональный критерий определяет выбор способов и средств достижения профессиональных целей, реализацию профессиональных действий в рамках конвенциональных норм.

**Методическими средствами** развития/коррекции психологических компонентов управленческого потенциала менеджеров среднего звена в эксперименте выступал:

- а) *развивающе-коррекционный комплекс*, основной задачей которого выступает развитие/коррекция мотивационного компонента, эмоционального компонента, когнитивного компонента и операционального компонента, обуславливающих уровень сформированности управленческого потенциала менеджеров среднего звена. Методической основой *развивающе-коррекционного комплекса* выступили тренинги (упражнения и методы), проводимые в рамках экспериментальной работы:

- «тренинг разумной активности» – включает тренинговые упражнения, направленные на коррекцию мотивационного компонента, сбалансированной мотивации достижения успеха (приложение 6);
  - «когнитивный тренинг» ориентирован на развитие гибкости когнитивных процессов, способности перерабатывать информацию и принимать самостоятельно решения в нестандартных ситуациях (см. прил. 7);
  - «тренинг эмоциональной удовлетворенности» направлен на формирование положительных переживаний личностной значимости достигнутых результатов в деятельности (см. прил. 8);
  - «тренинг ролевой пластичности» направлен на развитие навыков у менеджеров среднего звена, действовать решительно, применять гибкие стратегии в личностном общении, стремиться к здоровым отношениям с людьми (приложение 9);
- б) *методы психологического воздействия*, нацеленные на:
- предупреждение и минимизацию отрицательной профессиональной направленности менеджеров среднего звена;
  - развитие потребности следовать к перспективным направлениям работы, самоактуализироваться в труде;
  - формирование навыков восстановления нервной системы после выполнения упражнений эксперимента и служебных нагрузок;
  - понимание испытуемыми возможности получения психологической помощи, в ситуациях появления трудностей, связанных с возникновением проблем достижения успехов в труде.

Процедуры формирующего эксперимента полагали использование *методов*, направленных на активизацию участников тренинговой работы, направленные на:

- развитие/коррекцию умений и навыков анализа сложных, разноплановых условий управленческой деятельности и их коллективное обсуждение;

- организацию обратной связи, рефлексивные упражнения, обеспечивающие проработку своего поведения, а также действия и операции участников экспериментальной работы (самоотчеты, самодиагностика);
- аутогенные тренировки и восстановительные упражнения.

Перечисленные экспериментальные процедуры были объединены общим замыслом экспериментальной работы, направленной на развитие управленческого потенциала менеджеров среднего звена составили единый методический комплекс формирующего эксперимента (см. рисунок 14).



Рисунок – 14. Схема эксперимента по формированию психологических компонентов управленческого потенциала менеджеров среднего звена.

Экспериментальное воздействие заключалось в проведении упражнений, которые учитывали профессиональные ситуации, связанные с выполнением функциональных обязанностей менеджерами среднего звена. Моделирование и воспроизводство таких ситуаций осуществлялось в рамках заданий тренинга.

Необходимость такого моделирования была связана с тем, что в процессе теоретического анализа, а впоследствии и результатов психологического исследования, была подтверждена сложная взаимосвязь между психологическими компонентами управленческого потенциала и результативность деятельности менеджеров среднего звена, что в совокупности представляет изучаемое явление – успешность деятельности. В этой связи замысел экспериментальной работы предполагал формирование психологических компонентов управленческого потенциала до оптимального профиля, вследствие чего по замыслу диссертационного исследования повысится общий уровень успешности деятельности руководителей.

**Тренинг «Разумной активности»** включает в себя различные активные методы практической психологии, применяемые для работы с менеджерами среднего звена в интересах повышения успешности их деятельности, направленных на оптимальную выраженность мотивации достижения успеха.

Целью тренинга является коррекция мотивации достижения на успех (снижение гипервыраженности или повышение, в случае недостаточной сформированности) на базе адекватного осознания менеджерами своих возможностей и целей при взаимодействии с топ-менеджерами и линейными менеджерами, выработки оптимального уровня мотивации на успех.

Осуществление тренинговой работы по формированию у менеджеров среднего звена оптимального уровня мотивации достижения успеха, исходя из возможности коррекции стремлений к успеху, которое в процессе упражнений должно быть развито до средних значений [53, с. 46].

Упражнения тренинга формировались с учетом основных положений работ В.Г. Асеева – необходимости создавать такие условия профессионального взаимодействия, которые бы активизировали ситуативные побуждения личности. В дальнейшем такие побуждения при регулярной актуализации трансформируются в устойчивое мотивационное образование [16, с. 68].

Тренинговая работа тесно увязывалась с обсуждением конкретных ситуаций деятельности, связанных с опасностью гипер стремления достижения успеха,

поскольку такие руководители используют рискованные действия, что часто приводит к ошибкам. Использование таких примеров в ходе формирования сбалансированной мотивации достижения успеха дает возможность побуждать руководителей к самореализации в профессиональной деятельности за счет собственных внутренних ресурсов, а не за счет подавления подчиненных.

Значимым психологическим условием коррекции мотивации достижения успеха у менеджеров среднего звена являлось формирование потребности в повышении профессиональной компетентности. Анализ мотивационно-неудовлетворенного, малорезультативного типа менеджеров, показал, что многие из руководителей, относящихся к данному типу, отождествляют себя с представителями более статусной группы в управленческой иерархии только лишь по факту занимаемой должности и стремятся удовлетворять свои профессиональные потребности с помощью паттернов подавляющего поведения, беря их образец достижения успеха во взаимодействии с подчиненными.

Эффект развития у менеджеров среднего звена сбалансированной мотивации достижения успеха в процессе проведения упражнений тренинга достигался посредством воздействия на изучение и развитие:

- способов разработки проективных рассказов, в которых участники эксперимента описывали содержание и средства достижения успеха. Менеджерам разъяснялась стандартная схема категорий, используемых при описании мотивации достижения (ожидание успеха без крайних форм конфликтного взаимодействия: соперничество, одобрение, позитивное эмоциональное состояние в процессе деятельности). В содержание рассказов необходимо было вставлять понятия и категории успеха (профессионализм, карьерный рост, деловая репутация, инициативность, поддержка и пр.). Данные упражнения позволили сформировать и расширить категориальный аппарат успешности деятельности;
- примеров из личной практики, а также из жизни сотрудников, у которых мотивация достижения успеха выражена оптимально. Обсуждение таких примеров, позволило применить в своей профессиональной деятельности способы достижения успеха референтных сотрудников;

- навыков поведения, типичных для руководителя со сбалансированной мотивацией достижения успеха, в которых присутствуют такие формы как: личная ответственность, избегание ситуаций, в которых действия могут привести к неоправданному риску.

Итогом тренинга «разумной активности» стало осознанное стремление к достижению успеха в профессиональной деятельности, умение выбрать более конструктивные способы удовлетворения потребностей в самоактуализации. Примеры, иллюстрирующие качественные изменения мотивационного компонента у менеджеров среднего звена приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Примеры решений в выборе паттернов поведения участниками тренинга «Разумной активности» ЭГ до- и после эксперимента

| № | Участники эксперимента | Название ситуации                                                                                      | Принятое решение                                                         |                                                                          |
|---|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|   |                        |                                                                                                        | На входе                                                                 | На выходе                                                                |
| 1 | Олег К.<br>(32 года)   | В отношении подчиненных использовал методы морального унижения для демонстрации собственной значимости | «Зачем решать трудные задачи, когда достаточно того, чтобы тебя боялись» | «Буду решать повышать свой профессиональный уровень, чтобы меня уважали» |
| 2 | Сергей В.<br>(31 год)  | Не обладал хорошими знаниями по содержанию и организации труда                                         | «Применение хороших профессиональных знаний многие сочтут зазнайством»   | «Мое отношение к работе послужит примером для подражания подчиненными»   |

Анализ результатов мотивационного тренинга позволил выявить тенденцию к сбалансированному (среднему) уровню выраженности показателей мотивационного компонента (таблица 14).

**«Когнитивный тренинг»** был ориентирован на развитие когнитивного компонента, определяющего управленческий потенциал менеджера среднего звена. Основной целью тренинга являлось развитие у руководителей способности детализации управленческих распоряжений топ-менеджмента, анализа всех возможных альтернатив его реализации и на основе этого принятие управленческого решения с четкой спецификацией заданий подчиненным.

Упражнения данного блока тренингов включали в себя комплекс методов и средств, направленных на развитие у испытуемых способностей, как концентрировать свое внимание на проблеме, так и умений переключать его на нерешенные задачи, что в конечном итоге позволяет держать в поле своего внимания весь континуум управленческих и технологических процессов, их эффективность.

Проведение тренинга включало в себя ряд упражнений, направленных на скорость и точность восприятия управленческой информации, переключаемость внимание, умение принимать эффективные управленческие решения и умение грамотно, на понятном языке доводить их до подчиненных.

Испытуемые в процессе тренинговой работы из общего распоряжения вычленили основные его цели и раскладывали на элементы, вычленив наиболее важные и срочные, а также специфицировали распоряжения управленческого и технологического содержания.

Содержание принимаемых решений менеджерами среднего звена в основном базировались на профессиональных знаниях и приобретенном опыте работы в сложных, нестандартных ситуациях. Также допускалось использование положительного опыта других руководителей, знания в смежных науках. Императивным направлением работы было применение комплексных знаний, сочетающих теорию и практику психологии управления и технологии производства.

Особое внимание в обсуждениях упражнений уделялось на применение «теплых когнитивных схем» [174, с. 85]. Теплые когниции при принятии управленческого решения предполагают не только оценку его рациональности и эффективности, но и учитывают наличие эмоционального чувства от его реализации. Это в свою очередь повышает не только ответственность руководителя, но и формирует чувство удовлетворенности от выполняемой работы.

Задания тренинга были направлены на увеличение возможных вариантов принятия решения, основанных на профессиональных знаниях и опыте работы.

Профессиональные знания включали в себя не только умение делегировать и распределять задачи между подчиненными, но и стимулировать их к самостоятельной работе, инициативно выходить за границы зоны личного комфорта.

Итогами тренинга стало повышение способности у менеджеров среднего звена решать разноплановые задачи, быстро переключаться на новые цели, находить оптимальные управленческие решения с учетом человеческого и технологического ресурса. В таблице 11 приведены примеры улучшения мыслительных процессов у участников эксперимента.

Таблица 11 – Примеры решений задач участниками «Когнитивного тренинга» ЭГ до и после эксперимента

| № | Участник и эксперимента | Название ситуации              | Принятое решение                                                       |                                                                                                |
|---|-------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                         |                                | На входе                                                               | На выходе                                                                                      |
| 1 | Евгений П. (34 года)    | Технология принятия решения    | «При принятии решения достаточно хорошо знать технологию производства» | «Управленческое решение должно опираться на технологию производства и способности подчиненных» |
| 2 | Федор К. (33 года)      | Оценка управленческой ситуации | «Дам задание и пусть попробуют не выполнить»                           | «Сложные задания дам опытным сотрудникам»                                                      |

Результаты когнитивного тренинга позволили выявить тенденцию к увеличению качественных показателей когнитивного компонента управленческого потенциала (см. таблицу 14).

Эмоциональный компонент, обуславливающий управленческий потенциал руководителя, определяет аффективную оценку результатов деятельности и проявляет удовлетворенности/неудовлетворенности руководителем достигнутыми результатами. Данное положение обусловило выбор упражнений «Тренинга эмоциональной удовлетворенности».

Цель тренинга – развитие чувства эмоциональной удовлетворенности итогами своей работы, стабильности участников тренинга.

Задания включали комплекс воздействия на объективно-объектные характеристики оценки успешности деятельности: эмоциональную оценку содержанием труда, удовлетворение материальных потребностей, удовлетворенность карьерой.

Реализация тренинговых упражнений решала следующие задачи: а) формирование навыков переживать положительные эмоции, достигнутыми результатами работы, б) развитие навыков использования саморегулирующих техник, в) обучение методам регуляции и восстановления психического здоровья.

Работа по формированию навыков положительного переживания менеджерами среднего звена результатов своих трудовых достижений, была проведена в соответствии с потребностью контролировать импульсивные переживания по поводу незавершенной работы или промахов, допущенных в ходе ее выполнения. Участники экспериментальной работы в своих рассказах и обсуждениях ситуаций делились своим опытом переживаний успехов или неудач в процессе работы. Главной задаче таких обсуждений было развитие навыков минимизации остроты эмоциональных переживаний неудач и положительное реагирование на достижение социально или личностно значимые результаты управленческой деятельности.

Положительные эмоциональные переживания обеспечивали за счет осознания включенности в общественно полезные трудовые отношения, существующей заработной платой, перспективами карьерного роста, укрепления деловой репутации.

Результатом тренинга стало умение менеджерами среднего звена испытывать чувства гордости, самоуважения за достигнутые результаты своего труда и деятельности подчиненных, сдержано реагировать на промахи в работе сотрудников. Примеры, показывающие новое эмоциональное реагирование, представлены в таблице 12.

**Таблица 12 – Примеры эмоционального реагирования на результаты управленческой деятельности, участниками «Тренинга эмоциональной удовлетворенности» ЭГ до и после эксперимента**

| № | Участник и эксперимента | Название ситуации                                                                     | Принятое решение                                                                                |                                                               |
|---|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|   |                         |                                                                                       | На входе                                                                                        | На выходе                                                     |
| 1 | Игорь В. (34 года)      | Внутреннее напряжение из-за незнания элементов технологических процессов производства | «Появляется чувство раздражительности, когда знаю не все технологические элементы производства» | «Стал уважать себя, потому что знаю все детали производства»» |
| 2 | Ольга С. (35 лет)       | Импульсивность реагирование на ошибки в работе                                        | «Раздражение на себя и подчиненных за невыполненную работу»                                     | «Обращу внимание на то, что удалось и проработаю недостатки»  |

Результаты тренинга эмоциональной удовлетворенности позволили выявить приращение числовых значений эмоционального компонента управленческого потенциала менеджеров среднего звена. Итоги тренинговой работы представлены в таблице 14.

**«Тренинг ролевой пластичности»** предполагал формирование ролевой пластичности и осуществлялся под воздействием ряда упражнений: а) снятие ролевого противоречия между конструктом ролей «Я-руководитель» – «Я-подчиненный»; б) развитие способов самоактуализации в процессе работы; в) развитие навыков определения хороших личностно-профессиональных качеств у сотрудников, с последующей ориентацией на них в работе; г) осуществление обратной связи, для выявления наиболее оптимальных паттернов поведения руководителя.

В ходе тренинговых упражнений использовались техники социодрамы (ролевые, деловые игры, обсуждение профессиональных ситуаций принятия управленческого решения и его реализации). Также применялись стандартные техники экспериментальной работы: дискуссии, постэкспериментальное интервью, организация обратной связи, рефлексия отработанных упражнений, восстановление психосоматического состояния.

Участники эксперимента учились занимать в процессе выполнения своих функциональных обязанностей различные позиции в отношении к старшим руководителям и подчиненным: «под руководителем», «наравне с руководителем» «над руководителем», с последующим обсуждением полезности каждой из них при достижении успеха в работе.

Эффект развития ролевой пластичности менеджеров среднего звена в ходе проведения тренинга достигался за счёт экспериментального воздействия на механизмы когнитивных процессов. Результаты экспериментальной работы показали, что ролевая пластичность, увеличение набора поведенческих паттернов, профессиональных действий и операций, дающих возможность менеджерам выбирать наиболее оптимальные способы общения, определение наиболее результативной линии поведения в процессе управленческой деятельности, обеспечивают получение наибольшего эффекта в достижении успеха. Примеры, отражающие качественный рост ролевой пластичности у участников тренинга приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Примеры выбора способов поведения, участниками тренинга «Ролевой пластичности» ЭГ до- и после эксперимента

| № | Участник и эксперимента | Название ситуации       | Принятое решение                                                   |                                                                    |
|---|-------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|   |                         |                         | На входе                                                           | На выходе                                                          |
| 1 | Игорь М. (32 года)      | Общение с руководителем | «Начальник всегда прав»                                            | «Буду предлагать руководителю рациональные способы решения задачи» |
| 2 | Марина Н. (33 года)     | Общение с подчиненными  | «Подчиненные должны выполнять все мои распоряжения беспрекословно» | «В работе с подчиненными буду опираться на их сильные стороны»     |

Результаты тренинга ролевой пластичности позволили выявить тенденцию к увеличению качественных показателей операционального компонента управленческого потенциала менеджеров среднего звена (см. таблицу 15).

Анализ результатов, полученных после проведения эксперимента, позволяет отметить его большую эффективность. В обеих группах (ЭГ и КГ) анализировались изменения уровней психологических компонентов управленческого потенциала менеджеров среднего звена.

Значимость отличий средних значений каждого компонентов, до и после воздействия в контрольной и экспериментальных группах, была проверена при помощи статистического критерия  $t$  критерия Стьюдента. Результаты такой проверки представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Статистическая значимость отличий значений психологических компонентов управленческого потенциала менеджеров среднего звена в экспериментальной (ЭГ) и контрольной (КГ) группах до и после проведения формирующего эксперимента

| Вид переменной       | Переменная (компоненты УП)         | ЭГ   |       | Значимость отличий<br>$t_0$ | КГ   |       | Значимость отличий<br>$t_0$ |
|----------------------|------------------------------------|------|-------|-----------------------------|------|-------|-----------------------------|
|                      |                                    | до   | после |                             | до   | после |                             |
| Зависимые            | Мотивационный компонент            | 1,47 | 1,69  | 2,98*                       | 1,42 | 1,54  | 1,85                        |
|                      | Эмоциональный компонент            | 1,22 | 1,61  | 3,15*                       | 1,28 | 1,37  | 1,63                        |
|                      | Когнитивный компонент              | 1,45 | 1,77  | 3,31*                       | 1,41 | 1,49  | 1,42                        |
|                      | Операционный компонент             | 1,32 | 1,85  | 3,42*                       | 1,36 | 1,41  | 1,54                        |
|                      | Уровень управленческого потенциала | 5,46 | 6,92  | 3,78*                       | 5,47 | 5,81  | 1,76                        |
| Объективный критерий | Уровень успешности деятельности    | 8,32 | 12,95 | 4,12*                       | 8,52 | 8,98  | 1,87                        |

\* Примечание: значимые отличия по  $t$ -критерию Стьюдента для  $P_{0,05} = 2,084$ ;  $P_{0,01} = 2,831$

Повышение числовых значений психологических компонентов управленческого потенциала в экспериментальной группе свидетельствуют о том, что их увеличение позволило значимо изменить успешность деятельности менеджеров среднего звена, что подтверждает *выдвинутое предположение* о наличии взаимосвязи между развитостью субъектного потенциала руководителя и достижением высоких социально и личностно значимых результатов в труде.

Результатами экспериментальной работы стало подтверждение теоретических выводов диссертационного исследования о том, что успешность деятельности менеджеров среднего звена определяется внутренним ресурсом руководителей (мотивационным, когнитивным, эмоциональным и операциональным компонентами управленческого потенциала), обеспечивающим достижение социально и личностно значимых результатов в работе.

Таким образом, эмпирически доказаны основные психологические условия успешности деятельности менеджеров среднего звена – сбалансированная внутренняя активность, формирование гибких стратегий мышления, стимулирование удовлетворенности трудом, повышение навыков конвенционального поведения, профессиональных действий и операций.

### **3.2. Психологическое обеспечение оптимального уровня конкурентности профессиональной среды в условиях формирующего эксперимента**

Выявленные закономерности в ходе констатирующего эксперимента показали, что наиболее оптимальным уровнем конкурентности условий успешной работы менеджеров среднего звена является конкурентная среда, в которой все составляющие ее атрибуты и компоненты выражены умерено. В гиперконкурентных и неконкурентных средах предпочитают работать менеджеры среднего звена, уровень успешности, которых находится на среднем и низком уровнях. Такие закономерности обусловили необходимость организации экспериментальной работы по формированию оптимального уровня конкурентности профессиональной среды, главной целью которой выступало создание оптимального профиля средовых условий деятельности менеджеров среднего звена, линейных менеджеров и сотрудников трудового коллектива.

Металогическим основанием проведения такой работы стали положения обоснованных учеными (А.В. Булгаков, 2007; С.Л. Евенко, 2011 и др.) о том, что

оптимальный уровень конкурентности условий профессиональной среды можно достичь в условиях тренинговой работы. Основные экспериментальные воздействия были направлены на развитие компонентов, определяющих уровень конкурентности условий труда (целостность, интегративность, алгоритмизированность, стабильность).

Тренинговые упражнения в экспериментальных группах были организованы с линейными руководителями коллективов, в которых выраженность уровни конкурентности профессиональной среды были гиперконкурентными и неконкурентными. Экспериментальное воздействие было сосредоточено на коррекции/развитии компонентов, определяющих уровень конкурентности условий работы, составляющих основу функционирования трудового коллектива. Средний уровень конкурентности условий труда (конкурентная среда) обеспечивает оптимальное взаимодействие менеджеров среднего звена с подчиненными и выступает объективной основой достижения высоких личностно и социально значимых результатов.

Воздействие производилось с учетом специфики оптимальности уровня сформированности уровня конкурентности средовых условий деятельности (развитие или их коррекцию).

*Развивающее воздействие* было направлено на средовые характеристики, у которых уровень развития не соответствовал оптимальному. Особенности такой выраженности конкурентных отношений вынуждает менеджеров среднего звена с большим напряжением сил выполнять профессиональные задачи и максимально задействовать свои внутренние ресурсы (управленческий потенциал) в достижении высоких личностных и социально значимых результатов в труде.

*Коррекционному воздействию* были подвержены средовые характеристики, гипервыраженность которых, затрудняет управленческую деятельность менеджеров среднего звена и, в целом, снижают результативность деятельности всего коллектива (например, преобладание личностно значимых целей, над коллективно-групповыми у линейных менеджеров, предпочтение

индивидуальных стилей деятельности, пренебрежение конвенциональными способами карьерного роста, стремление к большому риску).

Основными экспериментальными задачами развития/коррекции характеристик, определяющих уровень конкурентности профессиональной среды являлись:

а) развитие/коррекция характеристик, обеспечивающих *целостность* организации, формирование баланса между личными и социально значимыми целями труда (в идеальном плане переплетение) у линейных менеджеров;

б) развитие/коррекцию *интегративной* характеристики (сочетание предпочтений к индивидуальной и совместной деятельности);

в) развитие/коррекцию *алгоритмизированности*, совмещение собственных представлений, формально заданных алгоритмом карьерного роста;

г) развитие/коррекцию такой характеристики организации, как *стабильность* (стремление к умеренному риску в работе).

По временным показателям, формирующий эксперимент занял один месяц, в нем принимало участие 28 линейных менеджеров. Экспериментальные группы составили 18 человек, входящих в коллективы с гипервыраженной конкурентностью ( $\text{ЭГ}_{\text{гк}} = 9$  человек) и неконкурентной ( $\text{ЭГ}_{\text{нк}} = 9$  человек) средой деятельности. Обеспечение валидности эксперимента осуществлялось за счет введения в экспериментальную работу контрольной группы линейных руководителей, работающих в коллективах, где уровень конкурентности имеет средний уровень (конкурентная среда –  $N = 10$  человек).

Методический замысел эксперимента состоял в том, что члены экспериментальных групп подвергались экспериментальному воздействию: тренинговая работа по развитию/коррекции компонентов, определяющих уровень конкурентности условий труда. Испытуемые контрольной группы экспериментальному воздействию не проводились. Эксперимент был организован по модифицированному плану Д.Т. Кэмпбелла – сравнение трех статистических групп, с тестированием до и после воздействия.

Содержанием начального этапа эксперимента было подбор экспериментальных групп, которые по своим уровням конкурентных производственных отношений соответствовали менее эффективным уровням конкурентности (гиперконкурентная и не конкурентная среды). Основными характеристиками экспериментальных групп выступали не только по количественные показатели участников экспериментальной работы, но и выраженность значений характеристик, определяющих уровень конкурентности профессиональной среды. В контрольную группу была представлена линейными менеджерами, у которых уровень конкурентных производственных взаимодействий имел наиболее оптимальную выраженность (конкурентная среда). В силу этих обстоятельств контрольная группа выступала в качестве ориентира экспериментальной работы и поэтому ее качественные средовые характеристики отличались от значений экспериментальных групп. Нивелирование таких отличий и сведение общих показателей конкурентности профессиональной среды в экспериментальных группах к значениям наиболее оптимальным (конкурентной среды) выступило методическим замыслом формирующего эксперимента.

Сравнительный анализ числовых значений выраженности средовых характеристик (целостность, интегративность, алгоритмизированность, стабильность) и общего показателя конкурентности профессиональной среды показал наличие значимых различий в контрольной и экспериментальной группах, что свидетельствует об их неоднородности (см. таблицу 15).

Таблица 15 – Значимость отличий числовых значений характеристик конкурентности профессиональной среды в экспериментальных (ЭГ) и контрольной (КГ) группах (по t-критерию Стьюдента).

| Вид переменной       | Переменная                                    | Группы           |                  |       | Эксп. $t_{гк}$ | Эксп. $t_{нк}$ |
|----------------------|-----------------------------------------------|------------------|------------------|-------|----------------|----------------|
|                      |                                               | ЭГ <sub>гк</sub> | ЭГ <sub>нк</sub> | КГ    |                |                |
| Зависимые            | Целостность                                   | 4,57             | 2,51             | 3,92  | 3,89*          | 3,72*          |
|                      | Интегративность                               | 4,63             | 2,43             | 3,76  | 3,93*          | 3,84*          |
|                      | Алгоритмизированность                         | 4,46             | 2,55             | 3,47  | 3,73*          | 3,34*          |
|                      | Стабильность                                  | 4,72             | 2,38             | 3,46  | 3,74*          | 3,11*          |
|                      | Уровень конкурентности профессиональной среды | 4,59             | 2,46             | 3,65  | 3,63*          | 2,98*          |
| Объективный критерий | Уровень успешности деятельности               | 4,92             | 5,12             | 12,62 | 3,78*          | 3,95*          |

\* Примечание: значимые отличия по t-критерию Стьюдента для  $P_{0,05} = 2,114$ ;  $P_{0,01} = 2,898$

Объективным критерием эффективности экспериментальных воздействий был выбран показатель успешности деятельности испытуемых (субъектно-объектная оценка результатов работы). Данный показатель был взят из оценки результативности членов трудового коллектива, т.к. эксперимент проводился без отрыва сотрудников от производства.

Выделение переменных, которые подлежали воздействию, позволило отобразить замысел эксперимента на схеме (см. рисунок 15).



Рисунок 15 – Содержание зависимой и независимой переменных в эксперименте по формированию оптимальных конкурентных условий труда

*Зависимая переменная*, изменения которой подлежало контролировать – психологические характеристики конкурентности профессиональной среды (целостность, интегративность, алгоритмизированность, стабильность), уровень конкурентности профессиональной среды.

*Независимая переменная* - «Организационный тренинг».

Организация эксперимента предполагала учет контролируемых переменных, которые в свою очередь повышали объективность полученных результатов. Такими переменными выступили срок совместной деятельности и числовое значение успешность деятельности менеджеров среднего звена.

Побочные переменные, такие как естественное развитие линейных руководителей, существующая корпоративная культура производственных отношений, контролировались при помощи введения в эксперимент контрольной группы и постэкспериментального интервью, письменных описаний участников экспериментальной работы.

Эффективность экспериментального воздействия на психологические характеристики, определяющие уровень конкурентности условий труда по критериям результативности деятельности:

**Методическим средством** развития/коррекции психологических характеристик средовых условий в эксперименте выступал «Организационный тренинг», направленный на обучение участников производственных отношений: выработке баланса между личными и социально значимыми целями, сочетание индивидуальной и совместной деятельности, совмещение собственных представлений и формально заданных алгоритмов карьерного продвижения, стремление к разумному риску (см. прил. 10);

Процедуры формирования оптимального уровня кокурентности профессиональной среды предполагали использование *методов*, направленных на повышение активности участников тренинговой работы:

- развитие/коррекцию навыков анализа полезности увязывать личностные цели с интересами организации, понимание важности сочетания, как индивидуальных методов работы, так и обращение к коллективным действиям, опираться на формально заданные алгоритмы карьерного продвижения, навыков проявлять разумную инициативу;

- организацию обратной связи, рефлексивные упражнения, обеспечивающие проработку своего поведения, а также действия и операции участников экспериментальной работы (самоотчеты, самодиагностика);

- аутогенные тренировки и восстановительные упражнения.

Экспериментальное воздействие содержало выполнение заданий тренинга, которые учитывали профессиональные ситуации, связанные с выполнением функциональных обязанностей линейными менеджерами. Моделирование и воспроизводство таких ситуаций осуществлялось в рамках заданий и упражнений тренинга.

**«Организационный тренинг»** занимал 16 часов (четыре занятия по четыре часа) и включал в себя различные активные методы практической психологии,

применяемые для работы с линейными менеджерами в интересах формирования оптимального уровня конкурентности условий труда.

Целью тренинга является коррекция/развитие характеристик, обуславливающих уровень конкурентности профессиональной среды (снижение гипервыраженности или повышение, в случае недостаточной сформированности). Данная цель реализовывалась на базе адекватного осознания линейными менеджерами полезности и необходимости совмещать личные и социально значимые ориентиры в работе, сочетания индивидуальной деятельности и умения работать в команде, соединения собственных представлений и формально заданных алгоритмов служебного продвижения, стремления к сбалансированному риску в труде.

Экспериментальные упражнения сочетались с обсуждением конкретных ситуаций деятельности, которые были связаны:

- а) непродуктивностью ориентации только на личные либо организационные цели;
- б) низкой результативностью индивидуальных действий либо стремлений выполнять работу строго в коллективном взаимодействии;
- в) опасностью карьерного продвижения только за счет следования собственным путям достижения карьерной иерархии или строгой ориентации на уже заданные алгоритмы карьерного продвижения;
- г) негативными последствиями принятия рискованных управленческих решений или работы без проявления инициативы.

Обсуждение таких примеров в процессе упражнений по формированию оптимального уровня конкурентности условий профессиональной деятельности расширяет возможности руководителей низового звена по достижению успешности в деятельности за счет собственных внутренних ресурсов, и ресурсов организации.

Задачи, входящие в упражнения тренинга предусматривали определение базовых проявлений гиперконкурентных или неконкурентных форм поведения сотрудниками организации, с учетом: а) ориентирования на организационные или

личностные цели в работе; б) выбора стратегий в работе (индивидуальные или групповые); в) поиска альтернативных путей карьерного роста или предпочтения следовать строго заданным алгоритмам продвижения по службе; г) принятия решения с большим риском для исхода дела или безынициативной работы; д) поддержки и оказания помощи менее опытным сотрудникам, определение базовых конфликтных ситуаций в процессе работы и пр.

Эффект развития у линейных менеджеров сбалансированности базовых характеристик, определяющих уровень конкурентности профессиональной среды в процессе проведения упражнений тренинга достигался посредством воздействия на изучение и развитие технологий разработки проективных рассказов, в которых участники эксперимента описывали содержание личностных и организационных целей деятельности и способах их агрегации.

Требования к рассказам были такими, чтобы в него были включены категории и понятия достижения успешности в деятельности (общая задача, сочетание своих целей и коллектива, развитие профессионализма в коллективе, личная деловая репутация и имидж организации, умение выполнять задания самостоятельно при поддержке коллектива, стремление к сбалансированному риску, проявление разумной инициативы и пр.). Данные упражнения позволили сформировать и расширить категориальный аппарат участников экспериментальной работы, который помогает определять уровень конкурентности профессиональной среды;

В обсуждения также были включено обсуждение ситуаций из личной практики, а также из профессиональной деятельности сотрудников, которые выбирали не совсем нормативные стратегии продвижения по карьере (психологический шантаж, подхалимство, лесть, нарушение профессиональной этики и пр.). Анализ таких примеров, позволил применить в своей профессиональной деятельности легитимные способы карьерного роста (профессионализм, лидерство, инициативность и пр.);

Упражнения были направлены на формирование навыков поведения, типичных для руководителя с разумной инициативностью, у которых в действия и

операции базируются на личной ответственности, избегание ситуаций, в которых действия могут привести к неоправданному риску.

Комплексный характер и проблемность тренинговых заданий «Организационного тренинга» позволил организовать плодотворное взаимодействие в экспериментальных группах и с различных социально-профессиональных позиций обсудить общие и специфические вопросы: а) опасность в процессе труда следовать только личностным целям (формирует эгоизм), либо ориентироваться на организационные цели (формирует конформизм); б) бесперспективность к индивидуальному стилю работы (приводит к изоляции) или быть приверженцем к групповым формам работы (снижает ответственность и инициативность); в) ситуации, связанные с малой продуктивностью следования интуитивным стратегиям карьерного продвижения (формирует тщеславие) или четко придерживаться формально заданных путей продвижения к акме карьеры (формирует пассивность и безразличие); г) снижения информационных потоков, что зачастую, приводит к необходимости разрабатывать альтернативные варианты управленческих решений исход, которых носит вероятностный характер и связан с большими рисками получения убытков.

Занятия способствовали к активизации у испытуемых потребности в проектировании своих способов принятия управленческого решения, трансляции конвенциональных паттернов профессионального поведения и формирования профессиональных отношений, соответствующих конкурентному уровню условий труда.

Итогом «Организационного тренинга» стало осознанное сочетание личностных и организационных ценностей работы, желание выполнять задания как индивидуально, так и в группе, совмещение собственных и организационно заданных способов карьерного роста, стремление к разумному риску в работе. Примеры, демонстрирующие качественные изменения компонентов, определяющих уровень конкурентности профессиональной среды, приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Примеры решений участниками «Организационного тренинга» ЭГ до и после эксперимента

| № | Участник и эксперимента | Название ситуации                                            | Принятое решение                                             |                                                                          |
|---|-------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|   |                         |                                                              | На входе                                                     | На выходе                                                                |
| 1 | Ольга Ю. (30 лет)       | Многие задачи выполняет самостоятельно, недоверие коллективу | «Когда выполняешь задание самостоятельно - лучше получается» | «Решать проблемы можно не только самостоятельно, но и при помощи коллег» |
| 2 | Петр Н. (37 лет)        | Принятие рискованного решения                                | «Люблю риск, если получится - результат будет хороший»       | «Взвешу все за и против и приму решение»                                 |
| 3 | Нина К. (40 лет)        | Определение целей деятельности                               | «Достижение личностных результатов - главное»                | «Личностные результаты должны способствовать развитию фирмы»             |
| 4 | Игорь С. (37 лет)       | Достижение карьерного роста                                  | «Буду искать общие увлечения с начальником»                  | «Постараюсь пройти все инициации, чтобы стать начальником отдела»        |

Анализ результатов «Организационного тренинга» позволил выявить тенденцию к сбалансированному (среднему) уровню выраженности показателей, обуславливающих уровень конкурентности профессиональной среды (таблица 17).

Таблица 17 – Значимость отличий числовых значений характеристик конкурентности профессиональной среды в экспериментальных (ЭГ) и контрольной (КГ) группах до и после эксперимента (по t-критерию Стьюдента).

| Вид переменной       | Переменная                                    | Группы           |                  |       | Эксп. $t_{ГК}$ | Эксп. $t_{НК}$ |
|----------------------|-----------------------------------------------|------------------|------------------|-------|----------------|----------------|
|                      |                                               | ЭГ <sub>ГК</sub> | ЭГ <sub>НК</sub> | КГ    |                |                |
| Независимые          | Целостность                                   | 3,72             | 3,43             | 3,97  | 1,87           | 2,01           |
|                      | Интегративность                               | 3,65             | 3,81             | 3,77  | 1,53           | 1,24           |
|                      | Алгоритмизированность                         | 3,58             | 3,54             | 3,53  | 1,22           | 1,18           |
|                      | Стабильность                                  | 3,78             | 3,75             | 3,39  | 1,98           | 1,95           |
|                      | Уровень конкурентности профессиональной среды | 3,68             | 3,63             | 3,66  | 1,27           | 1,98           |
| Объективный критерий | Уровень успешности деятельности               | 13,43            | 12,94            | 13,12 | 1,72           | 1,83           |

\* Примечание: значимые отличия по t-критерию Стьюдента для  $P_{0,05} = 2,114$ ;  $P_{0,01} = 2,898$

Результаты экспериментальной работы по формированию конкурентной

профессиональной среды подтвердили теоретическую модель взаимосвязи успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды, в которой самым наиболее оптимальным ее уровнем выступает сбалансированная конкурентная среда. Такой уровень конкурентности обеспечивает стабильное достижение высоких результатов в труде и обеспечивает динамическое равновесие между управленческим потенциалом руководителя и профессиональной средой.

Поэтому для повышения успешности деятельности менеджеров среднего звена необходимо соблюдать два условия: развивать внутренний психологический ресурс руководителя (управленческий потенциал) с одной стороны, с другой – формировать оптимальный уровень конкурентности профессиональной среды.

### **3.3. Программа подготовки менеджеров среднего звена с учетом факторов конкурентности организационной среды**

Повышение успешности деятельности менеджеров среднего звена обеспечивается проведением общих и специальных мероприятий, охватывающих не только технологические уровни организационного управления, но и его гуманитарные его компоненты (экономический, социальный, педагогический и психологический). В нашем случае, работа по подготовке менеджеров среднего звена с учетом факторов конкурентности организационной среды будет основана на развитии психологических и организационных условиях ее оптимизации.

Результаты опытно-экспериментальной работы показали, что к числу условий, обеспечивающих успешность деятельности менеджеров среднего звена можно отнести управленческий потенциал руководителя и условия труда в зависимости от уровня их конкурентности.

Расчет числовых показателей успешности деятельности менеджеров среднего звена дает возможность в работе по повышению результативности труда выделять три этапа: первичный, вторичный и третичный.

На первом этапе (это может быть аттестация руководителей) проводится работа по выявлению внутреннего ресурса выполнять профессиональные задачи на более высокой иерархии управленческой структуры, т.е. работать на должности менеджера среднего звена. Данный этап может охватывать кандидатов на должности менеджеров среднего звена.

Второй этап предполагает выявление менеджеров среднего звена, исполняющих обязанности и демонстрирующих нестабильные результаты в работе, не достигающих акме в труде. Этап предполагает работу с менеджерами среднего звена, которые находятся этой должности непродолжительное время и нуждаются в психологической помощи.

Задачей третьего этапа заключалась в предупреждении эмоциональных срывов с последующим уходом с должности менеджеров среднего звена. Третий этап был направлен на работу с менеджерами среднего звена, имеющими определенный опыт работы в должности.

Следует отметить, что современные подходы в подготовке менеджеров ориентированы на освоение будущими руководителями компетенций, востребованных практикой управления. Контент-анализ компетенций федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования по направлениям подготовки «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление» показал, при подготовке менеджеров не в полной мере учитываются такие средовые условия работы, как уровень конкурентности. Однако эти меры не обеспечивают комплексность работы по обеспечению достижения высоких социально и личностно значимых результатов в профессиональной деятельности менеджеров среднего звена.

Для повышения успешности деятельности менеджеров среднего звена следует формировать условия качественного обучения руководителей среднего уровня способам достижения высоких социально и личностно значимых

результатов в труде. Такая работа предусматривает проведение психокоррекции психологических компонентов управленческого потенциала, коррекцию уровня конкурентности условий профессиональной среды, дисфункции которых существенно затрудняют достижение успеха в труде.

Комплексность таких воздействий была обоснована результатами психологического исследования, которое подтвердило диадную опосредованность успешности деятельности менеджеров среднего звена, непосредственно связанной с избыточным/недостаточным развитием психологических компонентов управленческого потенциала и уровнем конкурентности средовых условий труда, нарушающих баланс в системе «руководитель – профессиональная среда».

Актуальность обращения к комплексному решению проблемы, связанной с развитием успешности деятельности менеджеров среднего звена обусловлена тем, что в руководящих документах, приказах и внутренних инструкциях компаний, фирм и организаций одним из императивных направлений улучшения качества управленческой деятельности является меры административно-дисциплинарного характера. Обращение внимание на психологическую составляющую успешности деятельности менеджеров среднего звена позволит дополнить уже существующие организационные меры и значительно расширить возможности практики управленческой деятельности.

Потребность в разработке комплексной программы, направленной на формирование успешности деятельности менеджеров среднего звена обусловлена:

- существованием большого количества нормативно-правовых документальных источников, в которых главным направлением в работе по обеспечению высоких социально и личностно значимых результатов менеджерами среднего звена является – личностное, тогда как условия профессиональной среды, уровень ее конкурентности, в большей степени рассматривается как самостоятельная детерминанта, обеспечивающая эффективность всего производства;

- значимой обусловленностью успешности деятельности менеджеров среднего звена личностными характеристиками руководителя (управленческий потенциал) и средовые условия (уровень конкурентности профессиональной среды);

- необходимостью восстановления в практике организационного управления комплекса мер, направленных на развитие успешности деятельности менеджеров среднего звена, реанимирования существующих технологий, учитывающих психологическую природу руководителя (управленческий потенциал) и условия труда (уровень конкурентности профессиональной среды).

Комплексная программа формирования успешности деятельности менеджеров среднего звена сосредоточена на изучении, развитии и коррекции психологических (управленческий потенциал руководителя) и организационных (уровень конкурентности профессиональной среды) компонентов, обуславливающих достижение социально и личностно значимых результатов руководителями в работе.

Разрабатываемая программа представляет собой единую научно-методическую систему, содержание которой опиралось на: а) осознании сущности успешности деятельности менеджеров среднего звена, детерминированности достижений результатов управленческого труда личностными и средовыми компонентами; б) выявленные закономерности проявления успешности деятельности менеджеров среднего звена в различных уровнях конкурентности профессиональной среды; в) интеграцию апробированных технологий развития/коррекции психологических характеристик менеджеров среднего звена и профессиональных условий труда в практику подготовки субъектов управленческой деятельности. Комплексная программа повышения успешности деятельности менеджеров среднего звена, является важным условием, снижающим проблемность достижения высоких результатов в труде, предполагает осуществление органами управления, кадровой работы, психологических структур следующих функций: а) диагностическую (психологическое исследование субъектных качеств руководителей, определение

уровней сформированности управленческого потенциала и конкурентности профессиональных условий труда); б) прогностическая (разработка планов, создание условий развития субъектов управленческой деятельности конкурентной профессиональной среды; в) управленческая (применение методов планирования и координации действий сотрудников, направленных на реализацию производственных задач и, создание оптимального уровня конкурентных отношений в процессе труда).

В структурно-содержательном аспекте, комплексная программа развития успешности деятельности менеджеров среднего звена как технологическая система состоит из компонентов: а) участники управленческого взаимодействия; б) направленности программы (цели, задачи, этапы); в) технологическое обеспечение (способы, техники, приемы экспериментального воздействия). Основные этапы комплексной программы повышения успешности деятельности менеджеров среднего звена представлены на рисунке 16.

Базовыми этапами комплексной о программы повышения успешности деятельности менеджеров среднего звена являются: а) диагностический, б) коррекционно-развивающий, в) сопровождающий.

В диагностический этап входят батарея психологических методик, направленных на выявление сформированности психологических компонентов управленческого потенциала менеджеров среднего звена и характеристик, определяющих уровень конкурентности профессиональной среды. Дополнительными средствами диагностики выделенных характеристик выступили анализ документов и беседа.

Психодиагностика осуществлялась по двум направлениям: а) измерение выраженности психологических компонентов управленческого потенциала руководителей; б) выявление сформированности характеристик профессиональной среды, определяющих уровень ее конкурентности.



Рисунок 16 – Модель комплексной программы повышения успешности деятельности менеджеров среднего звена.

Диагностический комплекс позволяет сформировать группы руководителей, а также трудовых коллективов, с которыми необходимо осуществить коррекционно-развивающую работу.

Коррекционно-развивающий этап комплексной программы повышения успешности менеджеров среднего звена направлен на коррекцию/развитие психологических компонентов управленческого потенциала и характеристик профессиональной среды.

С учетом компонентов, детерминирующих успешность профессиональной деятельности выделяются основные способы сопровождения руководителей и трудовых коллективов (коррекция и удержание на оптимальном уровне психологических качеств и характеристик конкурентности условий труда).

1. Психологическое направление предполагает:

- развитие сбалансированной мотивации достижения успеха;
- развитие чувства эмоциональной удовлетворенности результатами управленческой деятельности;
- оказание помощи в развитии когнитивных способностей, интеллектуального развития;
- формирование умения моделировать действия и операции в сложных ситуациях выполнения служебных обязанностей, выработке конвенциональных паттернов поведения, направленных на достижение успеха;
- обучение объективно оценивать сложившиеся взаимоотношения в трудовом коллективе;

2. Организационно-групповое направление предполагает:

- оказание помощи сотрудникам организации в овладении навыками сочетать личные и социально значимыми цели деятельности;
- развитие навыков сочетания индивидуальных и коллективных стилей деятельности;
- формирование умений совмещать формально заданные алгоритмы карьерного роста с личностными стратегиями служебного продвижения;
- стремление к сбалансированному риску в работе.

- развитие у субъектов управленческой деятельности навыков самооценки соответствия собственного психологического потенциала требованиям успешной деятельности.

Основными *субъектами* реализации комплексной программы повышения успешности деятельности менеджеров среднего звена являются:

- а) психологи организации, кадровые органы;
- б) специализированные (штатные и нештатные) подразделения психологической службы: центры, пункты психологической помощи и реабилитации сотрудников организации;
- в) учебные и научные подразделения, осуществляющие профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации.

Таким образом, изложенные научно-теоретические и методические основы комплексной программы повышения успешности деятельности менеджеров среднего звена, обоснование ее целей, задач, направлений, содержания и принципов может выступать действенным средством достижения высоких социально и личностно значимых результатов в работе.

### **Выводы по третьей главе**

1. Значимым фактором повышения успешности деятельности менеджеров среднего звена выступает комплексное психокоррекционное воздействие на психологические компоненты управленческого потенциала, имеющих гипервыраженность или неразвитость и улучшение характеристик профессиональной среды, обуславливающих ее конкурентность, потребность в котором определяется в сочетании работы с субъектным потенциалом менеджера среднего звена и характеристиками средовых условий.

2. Комплексная программа повышения успешности деятельности менеджеров среднего звена рассматривается как целостная научно-технологическая система, включающая в себя действия различных должностных лиц, направленных на: а) диагностику и раннее выявление руководителей, испытывающих сложности в выполнении профессиональных задач и достижения

успехов в работе; б) психокоррекционные меры, направленные на развитие психологических характеристик у руководителей и оптимизацию профессиональной среды; в) внедрение научно обоснованных психотехнологий поддержание оптимальных условий оптимизации управленческого потенциала.

3. Комплексная программа повышения успешности деятельности менеджеров среднего звена предполагает комплексную реализацию в деятельности субъектов управления, психологической работы (организационных психологов) исследовательско-диагностической (психологическое изучение, выявление уровня развитости психологических компонентов управленческого потенциала, оценку и прогнозирование средовых условий труда).

## **Заключение**

Психологический анализ успешности деятельности менеджерами среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды, осуществленный в диссертационном исследовании, обусловлен практикой организационного управления – необходимостью разработки научно обоснованной программы, направленной на обеспечение стабильных, высоких лично и социально значимых результатов руководителями с учетом конкурентных условий труда. В этом плане можно отметить, что цели и задачи диссертационного исследования полностью выполнены, это дает основание сформулировать теоретические выводы и предложить практические рекомендации.

### **Основные теоретические выводы**

1. Теоретико-методологический анализ основных подходов к пониманию сущности успешности деятельности менеджеров среднего звена позволил обосновать в качестве научной психологической категории, с учетом конкурентности условий труда, и рассмотреть ее как интегральную характеристику профессиональной активности, выраженную в стабильном достижении социально и лично значимых результатов по регулированию деятельности управленцев начального звена, обусловленную компонентами управленческого потенциала руководителя (мотивационным, эмоциональным, когнитивным, операциональным), определяющими тенденцию выполнять управленческие функции в ситуациях конкурентных взаимоотношений в процессе труда.

2. Обоснована модель детерминации успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды, которая состоит из структурно-функционального и динамического блоков. В структурно-функциональный блок входят психологические компоненты (мотивационный, эмоциональный, когнитивный,

операциональный). Динамический блок представлен объективно-субъективной оценкой профессиональной деятельности менеджеров среднего звена и уровнями конкурентности профессиональной среды. Уровень выраженности конкурентности условий работы определяет специфику проявления субъектных характеристик руководителя и детерминирует успешность его деятельности.

3. Раскрыты основные характеристики успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена, которые определяются психологическими компонентами: *мотивационный* (функция внутренней обусловленности активности); *эмоциональный* (функция аффективного отношения к оценке качества выполняемой деятельности и полученными результатами); *когнитивный* (функция планирования, принятие решения после предварительного детального анализа ситуации); *операциональный* (функция реализации профессиональных действий и поведения, имеющих нормативный статус). Субъектно-объектная оценка профессиональной деятельности руководителя (результативная функция, реализация управленческого воздействия).

В зависимости от различной выраженности компонентов управленческого потенциала и результативности деятельности выделены психологические типы успешности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена: а) «*когнитивно-удовлетворенный, результативный*» характеризуется умеренно выраженными характеристиками, обеспечивающими реализацию управленческих функций, при незначительном доминировании когнитивного компонента, для них свойственна высокая результативность деятельности; б) «*манипулятивно-удовлетворенный, посредственный*» определяется приверженностью стратегии воздействия на «уязвимости», средне выраженным эмоциональным компонентом и слабо развитыми мотивационным и когнитивным показателями, определяющими функциональность руководителей, характерны посредственные результаты работы; в) «*мотивационно-неудовлетворенный, малорезультативный*» обуславливается чрезмерным проявлением активности, тогда как психологические компоненты, определяющие качество выполнения

профессиональных задач руководителем развиты недостаточно, для них свойственен низкий уровень результативности деятельности.

4. Обоснованы средовые характеристики классификации профессиональной среды по уровню ее конкурентности а) *гиперконкурентная среда* определяется преобладанием личностно значимых целей у сотрудников, предпочтением индивидуального стиля деятельности, наличием интуитивных представлений о методах карьерного роста, стремлением к риску; б) *конкурентная среда* характеризуется наличием у сотрудников балансом между личными и социально значимыми целями, сочетанием предпочтений к индивидуальной и совместной деятельности, совмещением собственных представлений и заданным алгоритмом карьерного роста, стремлением к сбалансированному риску; в) *неконкурентная среда* обусловлена преобладанием у сотрудников социально значимых целей деятельности, склонностью к партнерской работе, соблюдением четко прописанных алгоритмов карьерного роста, уход от риска.

5. Выявлены закономерности проявления успешности деятельности менеджеров среднего звена в производственных условиях с различным уровнем ее конкурентности: а) линейная зависимость проявления менее успешных типов профессиональной деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды (количество руководителей, соответствующих «мотивационно-неудовлетворенному, малорезультативному» типу максимально в «гиперконкурентных» условиях профессиональной деятельности и минимально в «неконкурентной» среде; количество руководителей, соответствующих «манипулятивно-удовлетворенному, посредственному» типу минимально в «гиперконкурентных» условиях профессиональной деятельности и максимально при «неконкурентной» среде); б) не линейная (инвертированная V-образного типа) зависимость – число руководителей, соответствующих «когнитивно-удовлетворенному, результативному» типу минимально в «неконкурентной» и «гиперконкурентной»

средах и максимально в «конкурентных» условиях профессиональной деятельности.

### **Практические рекомендации**

В целях повышения успешности профессиональной деятельности менеджерами среднего звена предлагается:

#### *Органам управления образованием*

- рекомендовать разработанную модель детерминации успешности деятельности менеджеров среднего звена в зависимости от уровня конкурентности профессиональной среды в качестве методологической концептуальной основы создания в системе подготовки и повышения квалификации менеджеров новой методики, обеспечивающей высокой результативности, с учетом развитости внутренних ресурсов руководителя и условий конкурентности профессиональной среды;

- в современных условиях реформирования образовательной системы российского общества в целях повышения успешности деятельности менеджеров среднего звена целесообразно ввести: а) разработанный комплекс методик диагностики менеджеров среднего звена, определяющих успешность управленческой деятельности; б) в системе переподготовки и повышения квалификации менеджеров среднего звена организовать занятия по определению уровня конкурентности профессиональной среды;

- в системе профессиональной подготовки и повышения квалификации организационных психологов ввести учебный предмет «Психология успешности профессиональной деятельности», предусмотрев разделы: «Психологические основы формирования управленческого потенциала руководителя», «Психологические особенности конкурентной профессиональной среды»;

- по результатам психологического исследования целесообразно подготовить и опубликовать для организационных психологов методические пособия «Основы психологической профилактики неуспешности деятельности менеджеров», «Методика диагностики управленческого потенциала у

менеджеров», «Методика диагностики уровней конкурентности профессиональной среды»;

- предложить коррекцию в руководящих документах по профессиональной ориентации менеджеров с учетом психологических особенностей компонентов управленческого потенциала.

*Системе образования и структурам повышения квалификации менеджеров:*

- в качестве пилотного проекта включить в учебный процесс профессиональной подготовки и переподготовки менеджеров разработанные и апробированные методы психокоррекции *психологического сопровождения* будущих руководителей с низким уровнем управленческого потенциала в рамках учебных дисциплин «Организационная психология», «Психология труда», «Психология развития».

*Руководителям учебных заведений*

- внедрить в практическую деятельность сотрудников психологических служб вузов и профессорско-преподавательского состава разработанную на основе модели детерминации успешности деятельности систему психологических воздействий на студентов, направленную на формирование у них психологических качеств, обеспечивающих стабильно достижение высоких социально и личностно значимых результатов в труде;

- применять в процессе аттестации разработанные и предложенные в диссертации критерии и показатели личностных и средовых компонентов для выявления менеджеров, испытывающих затруднения в достижении стабильных высоких социально и личностно значимых результатов в труде;

- при организации профилактической работы со студентами, у которых низкий уровень управленческого потенциала, использовать разработанные и апробированные в ходе диссертационного исследования методы психокоррекции психологических компонентов, обеспечивающих успешность деятельности.

*Руководителям организаций и сотрудникам кадровых служб*

- в системе аттестации линейных менеджеров при назначении на вышестоящую должность необходимо включить психологические компоненты, определяющие возможность успешно выполнять управленческие функции: а) оценку сбалансированности мотивации достижения успеха и избегания неудач; б) оценку удовлетворённости собственным трудом; в) оценку когнитивных способностей; г) оценку самоактуализации личности сотрудника.

- проводить мониторинг уровня конкурентности профессиональной среды, определять степень выраженности её основных компонентов (целостность, интергативность, алгоритмизированность, стабильность), обуславливающих качество выполнения управленческой деятельности.

- учитывать в процессе аттестации менеджеров среднего звена при назначении на вышестоящую должность сформированность психологических компонентов управленческого потенциала и субъектно-объектную оценку результативности их управленческой деятельности.

Проведенная работа, ее теоретические положения и практические результаты подтверждают перспективность научного направления – психологии успешности профессиональной деятельности менеджеров.

**Перспективными направлениями дальнейших исследований** могут стать: исследование успешности деятельности менеджеров, в зависимости от гендерных особенностей руководителей; личностные факторы успешности деятельности руководителя; особенности мотивационно-ценностной структуры успешных менеджеров среднего звена; профилактика хронической неуспешности менеджеров среднего звена.

### Список литературы

1. Абульханова-Славская, К.А. Проблема определения субъекта в психологии. Субъект действия, взаимодействия, познания. Психологические, философские, социокультурные аспекты / К.А. Абульханова-Славская. – М.: МПСИ; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2001. – 344 с.
2. Абульханова, К.А. Методологический принцип субъекта: исследование жизненного пути личности / К.А. Абульханова // Психологический журнал. – 2014. – Т. 35. – № 2. – С. 5-18.
3. Агатова Л.А. Особенности процесса принятия решений руководителями среднего звена // Материалы Международной научно-практической конференции молодых ученых «Психология XXI века» 22-24 апреля 2010 года. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2010. – 513 с. (288).
4. Ажиева, И.А., Коргова, М.А. К вопросу о мотивации и стимулировании руководителей среднего звена управления в эффективных организациях мира / И.А. Ажиева, М.А. Коргова // Успехи современной науки и образования. – 2015. – №9 (2). – С. 187-191.
5. Аймаутова, Н.Е., Ушнев, С.В. Проблемы социально–психологической подготовки руководителей среднего и высшего звена (на примере банковской деятельности) / Н.Е. Аймаутова, С.В. Ушнев // Вестник РУДН, серия Социология. – 2004. – №6-7. – С. 219-236.
6. Айсина, Р.М. Влияние личностных факторов на эмоциональное выгорание менеджеров в условиях коммерческой организации: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Айсина Римма Михайлова. – Москва, 2007. – 22 с.
7. Аксёновская, Л.Н. Социально-психологическая модель организационной культуры: концепция, методология, технология изменения: автореф. дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.05 / Аксёновская Людмила Николаевна. – М., 2008. – 41 с.

8. Александрова, М.В. Возможности карьерного роста учителя / М.В. Александрова, Р.М. Шерайзина // Народное образование. – 2006. – №8. – С. 90-98.
9. Альберт, М. Основы менеджмента: пер. с англ. / Майкл Альберт. - 2-е изд. - М.: Дело, 2004. – 799 с.
10. Андреева, Г.М. Психология социального познания / Г.М. Андреева. – М.: Изд-во Аспект Пресс, 2005. – 452 с.
11. Андреева, Г.М. Социальная психология сегодня. Поиски и размышления / Г.М. Андреева. – М.: НОУ ВПС МПСИ, 2009. – 297 с.
12. Андреева, Г.М. Социальная психология: учеб. для высш. учеб. заведений / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2010. – 384 с.
13. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – 5-е изд., перераб. и доп / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2013. – 591 с.
14. Анцыферова, Л.И. Психология формирования и развития личности / Л.И. Анцыферова. – М.: Наука, 1981. – 368 с.
15. Артемьева, И.Г., Козлов, В.В. Социально-психологические характеристики профессиональной деятельности управленческих кадров среднего звена в телекоммуникационной компании / И.Г. Артемьева, В.В. Козлов // Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – № 26 (317). – С. 17–21.
16. Артемьева Т.В., Хасанова Л.Ф. Личностно-психологические детерминанты межличностного взаимопонимания / Т.В. Артемьева, Л.Ф. Хасанова // В мире научных открытий. 2010. № 4-18. – С. 71-73.
17. Асеев, В.Г. Мотивационная регуляция личности / В.Г. Асеев. – М.: Мысль, 2004. – 159 с.
18. Асеев, В.Г. Мотивация поведения и формирование личности / В.Г. Асеев. – М.: Мысль, 1976. – 160 с.
19. Асмолов, А.Г. Психология личности: Принципы общепсихологического анализа / А.Г. Асмолов. – М.: АСТ, 2010. – 416 с.
20. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 240 С.

21. Бандура, А., Уолтерс, Р. Подростковая агрессия. Изучение влияния воспитания и семейных отношений / А. Бандура, Р. Уолтерс. – М.: Эксмо-Пресс, 2008. – 512 с.
22. Батурин, Н.А. Теоретическая модель личностного благополучия / Н.А. Батурин, С.А. Башкатов, Н.В. Гафарова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Психология». – 2013. – Т. 6. – №4. – С. 4–14.
23. Башкатов, С.А. Разноуровневые факторы личностного благополучия: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Башкатов Сергей Александрович. – Челябинск, 2013. – 21 с.
24. Белбин, Р.М. Типы ролей в командах менеджеров / Р.М. Белбин. – М.: Нипро, 2003. – 240 с.
25. Белоусов, А.В. Психодиагностика волевых качеств офицеров при принятии кадровых решений: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03 / Белоусов Александр Васильевич. – М., 2005. – 23 с.
26. Блейк, Р., Мутон, Д. Научные методы управления: Учебное пособие по менеджменту / Р. Блейк, Д. Мутон. – М.: АСТ, 2002. – 144 с.
27. Блэйк, Р., Мутон, Д. Научные методы управления / Р. Блэйк, Д. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
28. Бойко, В.В., Ковалев, А.Г., Панферов, В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность / В.В. Бойко, А.Г. Ковалев, В.Н. Панферов. – Издательство «Мысль», 1983. – 196 с.
29. Боулби, Д. Создание и разрушение эмоциональных связей / Д.Боулби. – М., 2004. – 254 с.
30. Булгаков, А.В., Логинова, В.В. Психологические особенности и профессионально-личностное становление иностранных студентов в образовательной среде российского вуза: монография / А.В. Булгаков. – М.: Изд-во МГОУ, 2009. – 412 с.

31. Булгаков, А.В. Психология межгрупповой адаптации на кораблях Военно-морского флота России: автореф. дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.05 / Булгаков Александр Владимирович. – М., 2007. – 463 с.
32. Васильева, Т.Н. Формирование саногенного мышления младшего школьника: учебное пособие / Т.Н. Васильева. – Калининград: Калинингр. ун-т, 2000. – 148 с.
33. Васина, Н.В., Капранова, М.В., Костыря, С.С. Готовность к риску в профессиональной деятельности как социально-психологическое качество личности / Н.В. Васина, М.В. Капранова, С.С. Костыря // Человеческий капитал. – Изд. Объединенная редакция Москва. – 2012. – № 1 (37). – С. 109-113.
34. Водопьянова, Н.Е. Синдром «выгорания» в профессиях системы «человек-человек»: практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Н.Е. Водопьянова, под ред. Никифорова Г.С., Дмитриевой М.А. – СПб., 2001. – 448 с.
35. Волков, И.В. Психологические особенности личностных потенциалов современных менеджеров среднего звена / И.В. Волков // Вестник ТГУ. – 2012. – №1 (105). – С. 113-117.
36. Воронцов, М.П. Психологические механизмы формирования личностного потенциала и профессионализма в подготовке специалиста: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07 / Воронцов Максим Леонидович. – Н. Новгород, 2004. – 26 с.
37. Вундт, В. Введение в психологию / В. Вундт. – М.: Ком Книга, 2007. – 168 с.
38. Выготский, Л.С. Педагогическая психология / Л.С. Выготский. – М.: АСТ, 2010. – 672 с.
39. Гаврилова, А.Г. Психологические условия организации конструктивной конкурентной среды в системе трудовых отношений: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03 / Гаврилова Анастасия Геннадьевна. – Москва, 2013. – 23 с.
40. Гайдамашко, И.В., Сысоев, В.В., Конюхов, Н.И. Психологические детерминанты процесса принятия управленческого решения руководителем / И.В. Гайдамашенко, В.В. Сысоев, Н.И. Конюхов // Вестник Московского

- государственного областного университета. Серия: Психологические науки. – 2012. – № 2. – С. 108-112.
41. Гайдамашко, И.В., Пугачева, Е.В., Жемерикина, Ю.И. Конкурентная среда – основной фактор влияния на процесс допрофессионального развития человека / И.В. Гайдамашенко, Е.В. Пугачева, Ю.И. Жемерикина // Человеческий капитал. – 2014. – № 3 (63). – С. 40-45.
42. Гасанова, П.Г., Мугадова, С.Т. Я-концепция как фактор профессиональной успешности личности / П.Г. Гасанова, С.Т. Мугадова // Известия ДГПУ. – 2015. – №4. – С. 6-10.
43. Гафарова, Н.В., Баранская, Л.Т. Проблема синдрома профессионального выгорания в практике подготовки медицинских работников среднего звена / Н.В. Гафарова, Л.Т. Баранская // Образование и наука. – 2009. – № 4 (61). – С. 65-71.
44. Гришина, В.Н. Психология социальных ситуаций / В.Н. Гришина // Вопросы психологии. – 1997. – №5. – С.121-132.
45. Гурчиани, К.С. Структура профессионального имиджа руководителей среднего звена: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Гурчиани Камила Сергеевна. – Ярославль, 2011. – 24 с.
46. Дафт, Р.Л. Менеджмент / Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2012. – 863 с.
47. Дементий, Л.И., Лейфрид, Н.В. Ответственность как детерминанта социальных представлений об успехе и условиях его достижения / Л.И. Дементий, Н.В. Лейфрид // Вестн. Ом. ун-та. – 2012. – № 3. – С. 289–295.
48. Дементий, Л.И. Ответственность: типология и личностные основания: монография / Л. И. Дементий; М-во образования Рос. Федерации. Омский гос. ун-т. - Омск: ОмГУ, 2001. – 192 с.
49. Деркач, А.А. Акмеологические основы развития профессионализма / А.А. Деркач. – М.: Изд-во МП СИ; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2004. – 752 с.
50. Деркач, А.А. Профессиональная субъектность как психолого-акмеологический феномен / А.А. Деркач // Акмеология. – 2015. – № 4 (56). – С. 9-21.

51. Джумагулова, А. Нематериальная мотивация молодых специалистов / А. Джумагулова. – М., 2011. – 216 с.
52. Долгова, В.И., Ткаченко, В.А. Мотивация профессиональной деятельности студентов: монография / В.И. Долгова, В.А. Ткаченко. – Челябинск: ЗАО «Цицero», 2011. – 100 с.
53. Донцов, А.И. Психология коллектива. Методологические проблемы исследований / А.И. Донцов. – М.: МГУ, 1984. – 208 с.
54. Друкер, П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильяме», 2004. – 432 с.
55. Дьяченко, М.И., Кандыбович, Л.А., Кандыбович, С.Л. Психология высшей школы / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, С.Л. Кандыбович. – М.: Издательство: «Харвест», 2006. – 342 с.
56. Евенко, С.Л. Уклонение от военной службы военнослужащих, проходящих военную службу по призыву в Вооруженных Силах Российской Федерации: состояние и пути минимизации: автореферат дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Евенко Сергей Леонидович. – Москва, 2001. – 24 с.
57. Евенко, С.Л. Психология отклоняющегося поведения военнослужащих ВС РФ: автореферат дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.05 / Евенко Сергей Леонидович. – М.: ВУ, 2009. – 45 с.
58. Елизаров, А.Н., Болдинова, М.Н. Социальные и психологические критерии успешности деятельности как проблема позитивной психологии / А.Н. Елизаров, М.Н. Болдинова // Проблемы практической психологии. – 2015. – №3. – С. 23-34.
59. Жемерикина, Ю.И. Влияние конкурентной среды на процесс допрофессионального развития будущих специалистов: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03 / Жемерикина Юлия Игоревна. – Москва, 2014. – 28 с.
60. Жилкин, Д.С., Михайлов, Г.С., Секач, М.Ф. Психологическая совместимость в экстремальных условиях деятельности / Жилкин Д.С., Михайлов Г.С., Секач М.Ф. // Журнал прикладной психологии. – 2003. – № 1. – С. 5-11.
61. Журавлев, А.Л. Психология совместной деятельности / А.Л. Журавлев. – М.: Институт психологии РАН, 2005. – 640 с.

62. Журавлев, А.Л., Позняков, В.П., Титова, О.И. Гендерные особенности конкуренции и партнерства / А.Л. Журавлев, В.П. Позняков, О.И. Титова // Наука. Культура. Общество. – 2008. – №4. – С. 102–115.
63. Заволокина, Е.А., Солдатов, А.В. Социально-психологические факторы взаимодействия менеджеров среднего звена. Способы совладающего поведения руководителей высшего и среднего звена // Материалы Международной научно-практической конференции молодых ученых «Психология XXI века» 22-24 апреля 2012 года. - СПб: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2012. - С. 513 с. (354).
64. Занковский, А.Н. Организационная психология / А.Н. Занковский. – 2-е изд. – М.: Флинта, МПСИ, 2002. – 648 с.
65. Занятость и безработица. Статистическое обозрение / Журнал Федеральной службы государственной статистики. – 2016. – № 2 (97). – С. 15-20.
66. Зеер, Э.Ф., Павлова, А.М., Сыманюк, Э.Э. Модернизация профессионального образования: компетентностный подход: учеб. пособие / Э.Ф. Зеер, А.М. Павлова, Э.Э. Сыманюк. – М., 2005. – 235 с.
67. Зеер, Э.Ф., Таранова, О.В. Психологические особенности управления карьерой // Ежегодник Российского психологического общества: Материалы 3-го Всероссийского съезда психологов. – СПб: 2003. – С. 97-104.
68. Зеер, Э.Ф. Психология профессий: уч. пособие для студентов вузов / Э.Ф. Зеер. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003. – 336 с.
69. Ильин, Е.П. Психология общения и межличностных отношений / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2011. – 576 с.
70. Кабаченко, Т.С. Психология управления / Т.С. Кабаченко. – М. Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
71. Каракозов, С.Д. Психологические основания прогнозирования успешности учения студентов в вузе / С.Д. Каракозов // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 6. – С. 260.
72. Караяни, А.Г., Сулимов, Ю.Г. Военная профессиология / под ред. Караяни А.Г., Сулимова Ю.Г. – М.: Воен. ун-т, 2004. – 357 с.

73. Карпов, А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2005. – 584 с.
74. Карпов, А.В. Психология труда: учебник для бакалавров / А.В. Карпов [и др.]; под ред. А.В. Карпова. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 350 с.
75. Кац, Е.Б. Психофизиологические характеристики успешности управленцев среднего звена // Материалы Международной научно-практической конференции молодых ученых «Психология XXI века» 22-24 апреля 2006 года. Санкт-Петербург. - СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2006. - С. 423 (384).
76. Кибальченко, Н.А. Взаимосвязь субъектного, ментального и познавательного опыта у лиц с разной успешностью деятельности / Н.А. Кибальченко // Психологический журнал. – 2010. – Т. 31. № 3. – С. 33-45.
77. Кирт, Н.Л. Динамика представлений о профессиональной карьере в процессе профессионального самоопределения: автореф. дис. ...канд. психол. наук: 19.00.07 / Кирт Наталья Леонидовна. – М., 2000. – 22 с.
78. Климов, Е.А. Психология профессионального самоопределения / Е.А. Климов. – М.: Академия, 2004 – 304 с.
79. Климова, Е.К. Психологические критерии успешности предпринимательской деятельности: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13 / Климова Елена Константиновна. – Калуга, 2004. – 24 с.
80. Ключева, О.А. Некоторые тенденции в понимании природы конкуренции и феноменологии конкурентноспособности / О.А. Ключева // Вестник ТвГУ, Педагогика и психология. – 2014. – №4. – С. 25-34.
81. Ковалева, О.А. Способы совладающего поведения руководителей высшего и среднего звена // Материалы Международной научно-практической конференции молодых ученых «Психология XXI века» 22-24 апреля 2012 года; под науч. ред. О.Ю. Щелковой. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2012. – С. 513.
82. Коваленко, А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции конкурентноспособности в научных исследованиях / А.И. Коваленко // Современная конкуренция. – 2013. – № 42. – С. 65-80.

83. Козлов, В.В., Фетискин, Н.П., Мануйлов, Г.М. Психология управления: уч. пособие / В.В. Козлов, Н.П. Фетискин, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Академия, 2011. – 224 с.
84. Кокинз, Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.
85. Конопкин, О.А. Психологические механизмы регуляции деятельности / О.А. Конопкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЛЕНАНД, 2011. – 320 с.
86. Корнилова, Т.В., Булыгина, В.Г., Корнилов, А.П. Личностные предпосылки успешности деятельности брокера / Т.В. Корнилова, В.Г. Булыгина, А.П. Корнилов // Психологический журнал. – 1993. – Т. 14. № 1. – С. 90–99.
87. Корчемный, П.А. Методологические вопросы психологической работы с сотрудниками МВД России на современном этапе/ П.А. Корчемный // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2014. – № 1(56). – С. 78-90.
88. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение / Ю.Д. Красовский. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 472 с.
89. Кричевский, Р.Л. Психология лидерства: учеб.пособие / Р.Л. Кричевский. – М.: Статут, 2007. – 542 с.
90. Кричевский, Р.Л. Психология профессиональной карьеры / Р.Л. Кричевский; под общ. ред. А.А. Деркача. – Изд-во: РАГС, 2006.
91. Кузьмин, Е.С. Предмет социальной психологии / Е.С. Кузьмин; под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1979. – 288 с.
92. Куликова, О.В., Бубнова, О.В. Особенности мотивации менеджеров высшего и среднего звена в современных условиях / О.В. Куликова, О.В. Бубнова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1. – С. 24-32.
93. Лахманский, Е.С. Психологические особенности принятия командирами частей и подразделений радиационной, химической и биологической защиты эффективных решений в нестандартной ситуации: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.14 / Лахманский Евгений Семенович. – М., 1997. – 23 с.

94. Левченко, В.В. Последствия состязательности / В.В. Левченко // Вестник Российского университета дружбы народов. – 2011. – №5. – С. 29-35.
95. Левченко, В.В. Состязательность и ее психологические корреляты / В.В. Левченко // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. – 2009. – № 4 (15). – С. 184–188.
96. Лейфрид, Н.В. Ответственность как личностная детерминанта представлений об успешном человеке: автореф. канд. психол. наук: 19.00.01 / Лейфрид Наталья Валерьевна. – Краснодар, 2006. – 24 с.
97. Ливенцева, О.В. Психологическая готовность руководителей среднего звена к деятельности в неблагоприятных ситуациях: На примере аппарата управления буровой компании: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03 / Ливенцева Ольга Васильевна. – М., 2002. – 25 с.
98. Ломов, Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии / Б.Ф. Ломов. – М.: Наука, 1984. – 444 с.
99. Майер, М.В. Оценка эффективности бизнеса / М.В. Майер. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.
100. Маркова, А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М., 1996. – 215 с.
101. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 352 с.
102. Минякова, Т.Е. Методы исследований в менеджменте: учеб. пособие / Т.Е. Минякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 112 с.
103. Мельников, В.В. Поведенческие основы неконкурентной рациональности / В.В. Мельников // TERRA ECONOMICUS. Изд.: Южный федеральный университет (Ростов-на-Дону). – 2011. – №1 (9). – С. 33-47.
104. Мескон, М.Х., Речмен, Д.Дж., Тилл, Д.В. Современный бизнес / М.Х. Мескон, Д.Дж. Речмен, Д.В. Тилл; пер. с англ. В.Д. Медвинская. – М.: Республика, 1995. – 910 с.
105. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2012. – 672 с.

106. Минцберг, Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Г. Минцберг. – М.: ЭКСМО. 2009. – 464 с.
107. Митина, Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя / Л.М. Митина. – М., Академия, 2004. – 320 с.
108. Михайлов, Г.С. Принятие и реализация управленческих решений: акмеологическая концепция продуктивности / Г.С. Михайлов. – М.: Народное образование, 2003. – 354 с.
109. Могилёвкин, Е. Карьерный менеджмент: роль менеджера по персоналу / Е. Могилёвкин // Менеджер по персоналу. – 2009. – С. 97-104.
110. Никифорова, Г.С. Психология менеджмента: учебник для вузов / Г.С. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.
111. Овсяник, О.А. Гендерный аспект профессионального поведения взрослых женщин / О.А. Овсяник // Психология зрелости и старения: ежеквартальный научно-практический журнал; ред. О.В. Краснова. – 2012. – №3(59). – С. 53-59.
112. Ожегов, С.И. Словарь русского языка: Ок. 53 000 слов / С.И. Ожегов; под общ. ред. проф. Л.И. Скворцова. – 24-е изд., испр. – М.: Оникс, Мир и Образование, 2007. – 1200 с.
113. Орлов, Ю.М. Оздоровляющее мышление / Ю.М. Орлов. – М.: Слайдинг, 2006. – 90 с.
114. Орлов, Ю.М. Потребностно-мотивационные факторы эффективности учебной деятельности студентов ВУЗа: автореф. дисс. ... д-ра психол. наук: 19.00.07 / Орлов Юрий Михайлович. – М., 1984. – 45 с.
115. Папкин, А.И. Социальная психология: учеб. пособие / А.И. Папкин. – 2 изд. изм. и дополн. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 234 с.
116. Папкин, А.И. Основы практического менеджмента: учеб. пособие / А.И. Папкин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 254 с.
117. Парсонс, Т. О социальных системах / Т.О. Парсонс. – М.: Академический проект, 2002 – 832 с.
118. Парыгин, Б.Д. Социальная психология: истоки и перспективы / Б.Д. Парыгин. – СПб.: СПбГУП, 2010. – 538 с.

119. Петровский, А.В. Психология и время / А.В. Петровский. – СПб.: Питер, 2007. – 448 с.
120. Питерс, У., Уотерман, П. В поисках эффективного управления / У. Питерс, П. Уотерман. – М.: Прогресс, 1986. – 424 с.
121. Подосинникова, Е.А. Психологические условия развития конкурентноспособности молодых специалистов в процессе профессиональной деятельности: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13 / Подосинникова Евгения Анатольевна. – Астрахань, 2006. – 26 с.
122. Позняков, В.П., Титова, О.И. Отношение предпринимателей к конкуренции: гендерные различия / В.П. Позняков, О.И. Титова // Знание, понимание, умение. – 2014. – № 3. – С. 197-206.
123. Позняков, В.П. Психологические отношения индивидуальных и групповых субъектов совместной жизнедеятельности / В.П. Позняков // Психологический журнал. – 2012. – Т. 33. №5. – С. 5-15.
124. Попова, Н.В. Эмоционально-нравственный потенциал менеджера как ключевая характеристика профессиональной деятельности менеджера / Н.В. Попова // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2009. – №2. – С. 77-83.
125. Прохорова, Д.А. Психологические барьеры руководителей среднего звена в процессе дополнительного профессионального образования: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01, 19.00.05 / Прохорова Дарья Александровна. – Казань, 2006. – 23 с.
126. Психические состояния. Хрестоматия / Составитель Л. В. Куликов. – СПб.: Питер, 2009. – 453 с.
127. Результаты исследования «Тенденции рынка труда». Кадровое агентство «*Kelly Services*»: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: /kellyservices.ru/ – 17.08.2017.
128. Рогов, М.Г. Системно-деятельностный подход к исследованию ценностно-мотивационной сферы личности в процессе ее профессионализации // Системные исследования в общей и прикладной психологии. – Наб. Челны: 2000. – С. 32 .

129. Родина, О.Н. О понятии «успешность трудовой деятельности» / О.Н. Родина // Вестник Московского университета. Сер. 14: Психология. – 1996. – № 3. – С. 60-67.
130. Росс, Л., Нисбетт, Р. Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии / Л. Росс, Р. Нисбетт. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 429 с.
131. Рощин, С.К. Психология успешного предпринимательства в США / С.К. Рощин // Психологический журнал. – 1993. – Т. 15. № 5. – С. 98-109.
132. Рубинштейн, С.Л. Бытие и сознание / С.Л. Рубинштейн. – СПб., 2012. – 546 с.
133. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2013. – 712 с.
134. Рубинштейн, С.Л. Человек и мир / С.Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2012. – 472 с.
135. Савина, И.А. Выявление психологических особенностей менеджеров среднего звена сетевых предприятий ОАО «Алтайэнерго» как условие оптимизации их деятельности / И.А. Савина // Ползуновский вестник. – 2005. №2. – С. 108-111.
136. Саймон, Г., Смитбург, Д., Томпсон, В. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д. Смитсбург, В. Томпсон. – М., 2009. – 345 с.
137. Самоукина, Н.В. Психология профессиональной деятельности. – 2-е изд./ Н.В. Самоукина. – СПб.: Питер, 2003. – 224 с.
138. Селезнев, В.Н., Шульга, Т.И. Эмоциональные компетенции успешности профессиональной деятельности руководителя / В.Н. Селезнев, Т.И. Шульга // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. – 2015. – № 3. – С. 47–59.
139. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк. – М.: Прогресс, 2009. – 528 с.
140. Системные исследования в общей и прикладной психологии / Под ред. В.А. Барабанщикова, М.Г. Рогова. – Набережные Челны, 2000. – 197 с.

141. Славнов, С.В. Структурно-динамические характеристики образа успешного профессионала налоговой полиции / С.В. Славнов // Психологический журнал. – 2003. – Т. 24. – С. 82-90.
142. Словарь бизнес терминов. Академик.ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: /dic.academic.ru/
143. Райзберг, Б.А., Лозовский, Л.Ш. Словарь современных экономических терминов / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский. – 4-е изд. – М.: 2008. – 480 с.
144. Соловьев, А.В. Моббинг: психологический террор на рабочем месте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kadrovik.ru>, свободный. – 2009. – 12 с.
145. Спиваковский, В.Е. Рефлексия профессиональной позиции как фактор успешности управленческой деятельности менеджеров среднего звена: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Спиваковский Валентин Евгеньевич. – Москва, 2011. – 19 с.
146. Сытько, М. В. Эмоциональная привязанность в структуре значимых отношений личности / М.В. Сытько // Молодой ученый. – 2011. – №11. Т.2. – С. 119-122.
147. Сыромятников, И.В. Психология профессиональной субъектности офицеров Вооруженных Сил Российской Федерации: монография / И.В. Сыромятников. – М.: ВУ, 2007. – 215 с.
148. Тарасов, С.В. Образовательная среда современной школы: проблемы и подходы к изучению / С.В. Тарасов // Культурно-исторические основания создания и развития образовательной среды. – СПб., 2002. – С. 15-26.
149. Тейлор, Ф. Научная организация труда. Управление – это искусство / Ф. Тейлор. – М., 1992. – 357 с.
150. Токарева, Е.В. Индивидуально-психологические особенности развития конкурентноспособности личности: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13 / Токарева Елена Владимировна. – Москва, 2007. – 26 с.

151. Тропотяга, П.А. Психологические детерминанты профессиональной успешности будущего специалиста: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03 / Тропотяга Павел Александрович. – Иркутск, 2009. – 27 с.
152. Тугушева, А.Р. Представления о социальной успешности и личностное самоопределение юношества: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Тугушева Альфия Равиловна. – Самара, 2007. – 23 с.
153. Тульчинский, Г.Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие / Г.Л. Тульчинский. – СПб. 2012. – 236 с.
154. Уманский, Л.И. Психология организаторской деятельности школьников / Л.И. Уманский. – М.: Просвещение, 1980. – 160 с.
155. Уманский, Л.И. Личность. Организаторская деятельность. Коллектив. / Л.И. Уманский. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2001. – 208 с.
156. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Контроллинг, 1992. – 345 с.
157. Фетискин, Н.П., Козлов, В.В., Мануйлов, Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 362 с.
158. Хаммер, Я.С. Профессиональный успех и его детерминанты / Я.С. Хаммер // Вопросы психологии. – 2008. – N 4. – С. 147-153.
159. Целютина, Т.В., Линкина, Д.Л., Поляков, А.Н. Рациональное поведение руководителя и эффективная коммуникация в конфликте: стратегии управления конфликтами / Т.В. Целютина, Д.Л. Линкина, А.Н. Поляков // Перспективы Науки и Образования. – 2015. – № 1 (13). – С. 135-139.
160. Чапаева, Е.Ф. Профессиональная подготовка менеджеров: современные требования и ориентиры среднего управленческого звена / Е.Ф. Чапаева // Инновации в образовании. – 2006 – №5. – С. 73-78.
161. Чирикова, А.Е. Женщина во главе фирмы / А.Е. Чирикова. – М.: Изд-во Института социологии РАН, 1998. – 358 с.

162. Чирикова, А.Е. Женщина и мужчина как топ-менеджеры российских компаний / А.Е. Чирикова // Социологические исследования. – 2003. – № 1.
163. Шадриков, В.Д. Психология деятельности человека / В.Д. Шадриков. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013. – 464 с.
164. Шведин, Б.Я. Человеческий фактор в управлении войсками: проблемы и поиски / Б.Я. Шведин. – М.: ВПА, 1989. – 168 с.
165. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
166. Шеломова, Т.В. Социально-психологическое обеспечение деятельности менеджера: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Шеломова Татьяна Викторовна. – М., 2001. – 24 с.
167. Шипитько, О.Ю. Психологические особенности совладающего поведения успешно самореализующихся менеджеров по продажам / О.Ю. Шипитько // Российский психологический журнал. – 2011. – № 4 (8). – С. 63-69.
168. Шихирев, П.Н. Современная социальная психология / П.Н. Шихирев. – М., 2009. – 248 с.
169. Шпалинский, В.В. Психология менеджмента: учеб. пособие / В.В. Шпалинский. – 2 изд. – М.: Изд-во УРАО, 2003. – 182 с.
170. Штерц, О.М. Ценностные и коммуникативные составляющие образа жизни руководителей среднего звена: автореф. дисс. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Штерц Ольга Михайловна. – Казань, 2007. – 25 с.
171. Щербакова, Т.Н., Авраменко, Д.И. Профессиональная успешность менеджеров образования: психологические критерии и детерминанты / Т.Н. Щербакова, Д.И. Авраменко // Российский психологический журнал. – 2015. – № 2. – С. 86-99.
172. Щербакова, Т.Н., Мисиров, Д.Н. Психологическая компетентность и успешность профессиональной подготовки менеджеров / Т.Н. Щербакова, Д.Н. Мисиров // Известия ЮФУ. Педагогические науки. – 2011. – № 12. – С. 47–59.

173. Шурчкова, Ю.В. Конкурентная среда и ее влияние на стратегию поведения организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 8.00.05 / Шурчкова Юлия Владимировна. – Воронеж, 2004. – 23 с.
174. Эллис, А., Макларен, К. Рационально-эмоциональная поведенческая терапия / А. Эллис, К. Макларен. – РнД.: Феникс, 2008. – 160 с.
175. Юскевич, О.И. Барьеры профессиональной подготовки руководителей среднего звена // Тезисы Международной научно-практической конференции студентов и аспирантов «Психология XXI века» / Под ред. А.А.Крылова.. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2001. – С. 572.
176. Ясвин, В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию / В.А. Ясвин. – М.: Смысл, 2001. – 368 с.
177. Atkinson, J.W. An introduction to motivation / J.W. Atkinson. – Princeton, N.Y.: Van Nostrand, 1964. – 360 p.
178. Bozionelos, N. The relationship between disposition and career success: A British study / N. Bozionelos // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2004. N 77. – P. 403–420.
179. Dik, B.J., Duffy, R.D. Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice / B.J. Dik, R.D. Duffy // Counseling Psychologist. – 2009. – N 37. – P. 424–450.
180. Fiedler, F.E. Leadership Experience and Leadership Performance / F.E. Fiedler. – Alexandria VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
181. Follett, M.P. The Process of Control in Gulick L. and Urwick L. (eds) / M.P. Follett. –Papers on the Science of Administration, Institute of Public Administration, Columbia University, New York, 1937.
182. Gantt, H. Industrial Leadership / H. Gantt. – Yale University Press, New Haven, Conn, 1916.
183. Hersey, R., Blanshard, K. Management and organizational behavior / R. Hersey, K. Blanshard. – Utilizing human resources. Englewood Cliffs. Prentice Hall, 1982.
184. Hous, R., Mitchell, T. Path-goal theory of leadership / R. Hous, T. Mitchell // J. of Contemporary Business. – 1974. – V. 3(4). – P. 81–97.

185. Levin, C., Lippett, R., White, R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates / C. Levin, R. Lippett, R. White // J. of Social Psychol. – 1939. – V. 10. – P. 271–301.
186. Likert, R. New patterns of management / R. Likert. – New York, 1961.
187. MacGregor, D. The human side of enterprise / D. MacGregor. – New York, 1960.
188. Mayo, G.E. The Human Problems of an Industrial Civilization / G.E. Mayo. – Routledge, reprint edition, 2003.
189. McClelland, D.C. The achievement motive / D.C. McClelland. – Wash., 1974. – 322 p.
190. Mooney, J.D. The Principles of Organization (rev. ed) / J.D. Mooney. – N.Y., 1954.
191. Ouchi, W.G. Theory Z / W.G. Ouchi. – New York: Avon Books, 1981.
192. Roethlisberger, F.J. Contributions of Behavioral Sciences to a General Theory of Management / F.J. Roethlisberger // Toward a Unified Theory of Management. New York; San Francisco; Toronto; London: McGraw-Hill Book. – 1964. – P. 47, 560, 566.
193. Urwick, L.F. The Elements of Administration / L.F. Urwick. – N.Y., 1943.
194. Vroom, V., Yetton, P. Leadership and decision-making / V. Vroom, P. Yetton. – Pittsburgh, 1973.
195. Warr, P., Pearce, A. Preferences for Careers and Organisational Cultures as a Function of Logically Related Personality Traits / P. Warr, A. Pearce // Appl. Psychol.: an International Review. – 2004. – N 53. – P. 423–435.

## Приложения

### Приложение № 1

#### Методики диагностики психологических компонентов управленческого потенциала менеджеров среднего звена

**Методика диагностики мотивационно компонента** – методика «Мотивация к успеху» (Т. Элерса).

Опросник предназначен для диагностики мотивационной направленности личности на достижение успеха. Полный текст вопросов, инструкция заполнения ответов, ключи к тесту находятся на электронном ресурсе по адресу [gurutestov.ru](http://gurutestov.ru)

Таблица перевода сырых баллов результатов тестирования в стены

| Балл | 0-9 | 10-11 | 12-13 | 14-15 | 16-17 | 18-19 | 20-21 | 22-23 | 24-25 | 26 и выше |
|------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| Стен | 1   | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10        |

**Методика диагностики эмоционального компонента** – методика «Определение удовлетворённости личности своим трудом» (А.В. Батрашев).

Опросник предназначен для диагностики интегративного показателя, отражающего благополучие-неблагополучие положения в трудовом коллективе. Показатель содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с коллегами, руководством, уровня притязаний в профессиональной деятельности и т.д. Полный текст вопросов, инструкция заполнения ответов, ключи к тесту находятся на электронном ресурсе по адресу [gurutestov.ru](http://gurutestov.ru)

Таблица перевода сырых баллов результатов тестирования в стены

| Балл | 0-3 | 4-7 | 8-11 | 12-15 | 16-19 | 20-23 | 24-27 | 28-31 | 32-35 | 36 |
|------|-----|-----|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| Стен | 1   | 2   | 3    | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10 |

**Методика диагностики когнитивного компонента** – методика определения когнитивных способностей «Краткий ориентировочный тест» (В.Н. Бузин и Э.Ф. Вандерлик).

Опросник предназначен для диагностики общих способностей. Показатель содержит оценки мышления (обобщение, анализ, гибкость, инертность, переключаемость), восприятие (скорость, точность, отвлекаемость), внимание (распределение, переключаемость), речь (употребление языка, грамотность), воображение (пространственное). Полный текст вопросов, инструкция заполнения ответов, ключи к тесту находятся на электронном ресурсе по адресу [gurutestov.ru](http://gurutestov.ru)

Таблица перевода сырых баллов результатов тестирования в стены

| Балл | 0-3 | 4-7 | 8-11 | 12-15 | 16-19 | 20-23 | 24-27 | 28-31 | 32-35 | 36 - |
|------|-----|-----|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Стен | 1   | 2   | 3    | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10   |

**Методика диагностики операционального компонента** – методика диагностика самоактуализации личности (А.В. Лазукин в адаптации Н.Ф. Калина).

Опросник предназначен для диагностики поведения личности, направленного на реализацию своих способностей и талантов. Полный текст вопросов, инструкция заполнения ответов, ключи к тесту находятся на электронном ресурсе по адресу [gurutestov.ru](http://gurutestov.ru)

Таблица перевода сырых баллов результатов тестирования в стены

| Балл | 30-36 | 37-43 | 44-50 | 51-57 | 58-64 | 65-71 | 72-78 | 79-85 | 86-92 | 93 - |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Стен | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10   |

### Методика диагностики психологических характеристик конкурентности профессиональной среды.

#### Экспресс-диагностика личностной конкурентоспособности (Н.П. Фетискин и др.)

Опросник предназначен для диагностики личностной конкурентоспособности личности. Полный текст вопросов, инструкция заполнения ответов, ключи к тесту находятся на электронном ресурсе по адресу [gurutestov.ru](http://gurutestov.ru)

Методика, представленная в форме биполярной шкалы, направлена на определение наличного уровня базовых критериев конкурентоспособности.

#### Инструкция к тесту

Дайте, пожалуйста, оценку проявления психологических качеств, свойственных вам. Для этого в предложенной биполярной таблице прочтите сначала качества, указанные слева, а затем справа. Определите, какое из двух качеств вас характеризует в большей степени. Количественные значения отражают следующую частотность их проявления:

- 1 – свойство близко к понятию, написанному слева;
- 5 – свойство близко к понятию, написанному справа;
- 3 – свойство выражено нейтрально.

#### ТЕСТ

| Признак                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Признак                                              |
|----------------------------------------------|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------|
| Достижение общественно значимых целей        |   |   |   |   |   | Достижение лично значимых целей                      |
| Передача опыта                               |   |   |   |   |   | Стремление к соблюдению коммерческой тайны           |
| Предпочтение работы в коллективе             |   |   |   |   |   | Предпочтение индивидуальной деятельности             |
| Мотивированное подчинение                    |   |   |   |   |   | Мотивированное противодействие                       |
| Стремление к развитию                        |   |   |   |   |   | Достижение победы                                    |
| Четкая алгоритмизация карьерного продвижения |   |   |   |   |   | Интуитивные представления о методах карьерного роста |
| Бескорыстие                                  |   |   |   |   |   | Прагматизм                                           |
| Дружеские отношения                          |   |   |   |   |   | Враждебные отношения                                 |
| Стремится к стабильности                     |   |   |   |   |   | Стремится к риску                                    |
| Общительный                                  |   |   |   |   |   | Замкнутый                                            |
| Ведомый                                      |   |   |   |   |   | Лидер                                                |
| Пассивный                                    |   |   |   |   |   | Инициативный                                         |

Таблица перевода сырых баллов результатов тестирования в стены

| Балл | 12-16 | 17-21 | 22-26 | 27-31 | 32-36 | 37-41 | 42-46 | 47-51 | 52-56 | 57 - |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Стен | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10   |

### Опросники субъектно-объектной оценки результативности деятельности

Опросник субъективной оценки результативности деятельности

#### Инструкция к тесту

Дайте, пожалуйста, оценку проявления психологических качеств, свойственных вам. Для этого в предложенной биполярной таблице прочтите сначала качества, указанные слева, а затем справа. Определите, какое из двух качеств вас характеризует в большей степени. Количественные значения отражают следующую частотность их проявления:

1 – свойство близко к понятию, написанному слева;

5 – свойство близко к понятию, написанному справа;

3 – свойство выражено нейтрально.

Тест

| №  | Качество                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Качество                                   |
|----|-------------------------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------------------------|
| 1  | Низкий уровень профессионализма           |   |   |   |   |   | Высокий уровень профессионализма           |
| 2  | Стагнация личностного развития            |   |   |   |   |   | Личностное развитие                        |
| 3  | Неудовлетворенность процессом труда       |   |   |   |   |   | Удовлетворенность процессом труда          |
| 4  | Неудовлетворенность результатами труда    |   |   |   |   |   | Удовлетворенность результатами труда       |
| 5  | Профессиональная десоциализация           |   |   |   |   |   | Профессиональная социализация              |
| 6  | Низкий уровень профессиональной адаптации |   |   |   |   |   | Высокий уровень профессиональной адаптации |
| 7  | Изоляция                                  |   |   |   |   |   | Профессиональные контакты                  |
| 8  | Ревизия профессиональных ценностей        |   |   |   |   |   | Разделение профессиональных ценностей      |
| 9  | Профессиональная пассивность              |   |   |   |   |   | Профессиональная активность                |
| 10 | Нарушение трудовой дисциплины             |   |   |   |   |   | Соблюдение норм поведения                  |

Таблица перевода сырых баллов результатов тестирования в стены

| Балл | 10-13 | 14-17 | 18-21 | 22-25 | 26-29 | 30-33 | 34-37 | 38-41 | 42-45 | 46 - |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Стен | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10   |

Опросник объектной оценки результативности профессиональной деятельности.

#### Инструкция к тесту

Дайте, пожалуйста, оценку проявления психологических качеств, свойственных вам (вашему подчиненному). Для этого в предложенной биполярной таблице прочтите сначала качества, указанные слева, а затем справа. Определите, какое из двух качеств вас характеризует в большей степени. Количественные значения отражают следующую частотность их проявления:

1 – свойство близко к понятию, написанному слева;

5 – свойство близко к понятию, написанному справа;

3 – свойство выражено нейтрально.

## Тест

| №  | Качество                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Качество                                  |
|----|----------------------------------------------|---|---|---|---|---|-------------------------------------------|
| 1  | Частично выполнение управленческих решений   |   |   |   |   |   | Полная реализация управленческих решений  |
| 2  | Стагнация карьерного продвижения             |   |   |   |   |   | Хорошее карьерное продвижение             |
| 3  | Низкий материальный доход                    |   |   |   |   |   | Высокий уровень материального дохода      |
| 4  | Неумелая организация действий сотрудников    |   |   |   |   |   | Умелая организация действий сотрудников   |
| 5  | Низкий контроль выполнения решений           |   |   |   |   |   | Жесткий контроль выполнения решений       |
| 6  | Отсутствие мотивирования персонала           |   |   |   |   |   | Новые формы мотивирования персонала       |
| 7  | Неучастие в новых проектах                   |   |   |   |   |   | Участие в новых проектах                  |
| 8  | Эпизодическое достижение высоких результатов |   |   |   |   |   | Стабильное достижение высоких результатов |
| 9  | Негативная деловая репутация                 |   |   |   |   |   | Хорошая деловая репутация                 |
| 10 | Работа над старыми проектами                 |   |   |   |   |   | Реализовывает новые проекты               |

Таблица перевода сырых баллов результатов тестирования в стены

| Балл | 10-13 | 14-17 | 18-21 | 22-25 | 26-29 | 30-33 | 34-37 | 38-41 | 42-45 | 46 - |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Стен | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10   |

**Корреляционные взаимосвязи между психологическими компонентами  
управленческого потенциала и результативностью деятельности менеджеров среднего  
звена (при  $p < 0,01$ )**

| <b>Признаки</b>                    | <b>Результативность Д</b> | <b>Мотивация достижения успеха</b> | <b>Удовлетворенность трудом</b> | <b>Когнитивные способности</b> | <b>Самоактуализация</b> |
|------------------------------------|---------------------------|------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| <b>Результативность Д</b>          | <b>1</b>                  |                                    |                                 |                                |                         |
| <b>Мотивация достижения успеха</b> | <b>0,48</b>               | <b>1</b>                           |                                 |                                |                         |
| <b>Удовлетворенность трудом</b>    | <b>0,56</b>               | <b>0,52</b>                        | <b>1</b>                        |                                |                         |
| <b>Когнитивные способности</b>     | <b>0,67</b>               | <b>0,32</b>                        | <b>0,51</b>                     | <b>1</b>                       |                         |
| <b>Самоактуализация</b>            | <b>0,59</b>               | <b>0,25</b>                        | <b>0,35</b>                     | <b>0,59</b>                    | <b>1</b>                |

**Корреляционные взаимосвязи между психологическими характеристиками конкурентности профессиональной среды и результативностью деятельности менеджеров среднего звена (при  $p < 0,01$ )**

| <b>Признаки</b>              | <b>Результативность Д</b> | <b>Целостность</b> | <b>Интегративность</b> | <b>Алгоритмизированность</b> | <b>Стабильность</b> |
|------------------------------|---------------------------|--------------------|------------------------|------------------------------|---------------------|
| <b>Результативность Д</b>    | <b>1</b>                  |                    |                        |                              |                     |
| <b>Целостность</b>           | <b>0,62</b>               | <b>1</b>           |                        |                              |                     |
| <b>Интегративность</b>       | <b>0,58</b>               | <b>0,54</b>        | <b>1</b>               |                              |                     |
| <b>Алгоритмизированность</b> | <b>0,48</b>               | <b>0,29</b>        | <b>0,57</b>            | <b>1</b>                     |                     |
| <b>Стабильность</b>          | <b>0,54</b>               | <b>0,32</b>        | <b>0,43</b>            | <b>0,57</b>                  | <b>1</b>            |

План проведения модифицированного тренинга по развитию/коррекции мотивационного компонента управленческого потенциала менеджеров среднего звена

Программа тренинга «разумная активность».

**Цель тренинга** – формирование сбалансированной мотивации на успех у менеджеров среднего звена на основе наиболее полного осознания ими своих возможностей и целей деятельности, а также выработки оптимального уровня мотивации достижения успеха.

Основными **задачами** тренинга выступают:

1. Развитие у менеджеров среднего звена мотивации на успех.
2. Коррекция у менеджеров среднего звена мотивации на успех.

Время тренинга – 4 часа.

Содержание занятий тренинга

**Первое занятие – 2 часа.**

Цель: создать благоприятные условия для работы группы, ознакомить участников с основными принципами тренинговой работы, вместе продумать и принять правила работы группы; начать освоение приёмов самодиагностики и способов самораскрытия, приступить к освоению активного стиля деятельности, не наносящая вреда как самому менеджеру, так и сотруднику.

1. Знакомство.
2. Правила нашей группы.
3. Упражнение «Автопортрет».
4. Упражнение «Карта будущего».
4. Подведение итогов.
5. Упражнение «Аутогенная тренировка».

**Второе занятие – 2 часа.**

Цель: способствовать дальнейшему углублению процессов самораскрытия и навыков самоанализа, провести глубокий анализ жизненных установок, целей участников группы.

1. «Приветствие».
2. Упражнение «Мои цели».
3. Упражнение «Тема успеха».
4. Упражнение «Превращаем проблемы в цели».
5. Подведение итогов.
6. Упражнение «Аутогенная тренировка».

**Краткое описание процедур тренинга.**

**Первое занятие.**

**УПРАЖНЕНИЕ «ЗНАКОМСТВО».** В начале нашей работы каждый из вас оформит карточку, где должно быть указано Ф.И.О., номер группы. И в дальнейшем на всем протяжении занятий мы будем обращаться друг к другу по этим именам.

После окончания представлений необходимо вспомнить своеобразие друг друга. Для этого каждому участнику по очереди предлагается назвать индивидуальность сидящего, например, слева от него и так далее, пока каждый не сделает попытку вспомнить то, о чем говорил при знакомстве сидящий слева. Если кто-то затрудняется сделать это, пусть ему поможет любой желающий.

**УПРАЖНЕНИЕ «АВТОПОРТРЕТ».** Каждый из испытуемых в течение 10 минут должен составить из 10 признаков подробную психологическую самохарактеристику. Это должно быть психологическое описание характера, своих увлечений и т.д.

После написания характеристик вы сдаете их ведущему. Перемешав листы, мы начнём зачитывать автопортреты. Остальные должны по тексту узнать автора. Вы вправе вносить коррективы в автопортреты участников группы, например, добавить несколько штрихов к особенностям характера, которые удалось увидеть.

Бланк

|     | Психологические качества. |
|-----|---------------------------|
| .   |                           |
| .   |                           |
| .   |                           |
| ... |                           |

**УПРАЖНЕНИЕ «КАРТА БУДУЩЕГО».** Я хочу предложить Вам начертить карту своего будущего. Ваши глобальные цели обозначьте как пункты работы, в которых вы хотели бы оказаться. Обозначьте также промежуточные большие и маленькие цели на пути к ним. Придумайте и напишите названия для «пунктов-целей», к которым вы стремитесь в своей деятельности. Как вы будете достигать свои цели? Самым коротким или обходным путем? Какие препятствия вам предстоит преодолеть? На какую помощь вы можете рассчитывать? Вы будете достигать свои цели в одиночестве или с кем-нибудь? У вас есть 30 минут...

Бланк

|     | Твое будущее                                      | Чем достигается |
|-----|---------------------------------------------------|-----------------|
|     | Город, в котором Вы бы хотели работать            |                 |
|     | Вид деятельности, которым бы Вы хотели заниматься |                 |
|     | Интересная работа                                 |                 |
|     | Высокая должность                                 |                 |
| ... |                                                   |                 |

А теперь запишите свои размышления по поводу вашей карты будущего. Где находятся важнейшие цели? Насколько они сочетаются друг с другом? Где вас подстерегают опасности? Откуда вы будете черпать силы для того, чтобы достичь желаемого? Какие чувства вызывает у вас эта картина? На это вам отводится 15 минут...

В заключение каждый участник представляет и объясняет свою «карту» для обсуждения в группе.

**ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ.** Занятие завершено. Все участники открыто сообщили свое мнение о качестве его проведения, однако, если что-то осталось не высказанным, особенно неприятное или тревожное, скажите об этом прямо сейчас. Кто хочет выступить первым?

Дается возможность желающим рассказать о своих ощущениях в ходе проведения занятия. Время на подведение итогов до 10 минут. Ведущий отвечает на все вопросы участников, даёт возможность им задавать любые вопросы друг другу. Все вопросы должны найти свой ответ.

**УПРАЖНЕНИЕ «АУТОГЕННАЯ ТРЕНИРОВКА»** (по методике И.Шульца «АТ-1»).

**Второе занятие.**

**УПРАЖНЕНИЕ «МОИ ЦЕЛИ».** Напишите 5 самых значимых (стратегических) целей, которые вы стремитесь реализовать в своей деятельности. Теперь по 10 бальной шкале оцените эти цели по значимости, после чего так же по 10 бальной шкале оцените вероятность их достижения. Проанализируйте, каково соотношение «значимости» и «вероятности» их

достижения. Постарайтесь оценить, насколько реализация этих целей зависит: а) от вас; б) от обстоятельств; в) от других людей. Присвойте баллы от 1 до 10. Можете ли вы чем-то пожертвовать? Если «да», то чем (деньгами, нравственными принципами, честью и т.д.) вы можете пожертвовать ради её выполнения? Связаны ли эти цели между собой? Изменилась ли ваша самооценка, если из этих 5 целей была достигнута 1,2,3,4,5(ая) или не была достигнута ни одна. Первоначальная самооценка равна нулю, а при достижении она может измениться до 10.

**Бланк заполнения.**

|  | Значимые цели | Возможность достижения (макс. 10 баллов) | Вероятность их достижения (макс. 10 баллов) | Насколько реализация этих целей зависит (макс. 10 баллов): |                  |                 | Какой целью можете пожертвовать |
|--|---------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|---------------------------------|
|  |               |                                          |                                             | от вас                                                     | от обстоятельств | от других людей |                                 |
|  |               |                                          |                                             |                                                            |                  |                 |                                 |
|  |               |                                          |                                             |                                                            |                  |                 |                                 |
|  |               |                                          |                                             |                                                            |                  |                 |                                 |
|  |               |                                          |                                             |                                                            |                  |                 |                                 |

Изменилась ли ваша самооценка, если из этих 5 целей была достигнута 1,2,3,4,5(ая) или нет.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

**УПРАЖНЕНИЕ «ПРЕВРАЩАЕМ ПРОБЛЕМЫ В ЦЕЛИ».** У каждого из нас встречаются проблемы, затруднения в деятельности. Некоторые из них мы должны принять и жить с ними так, как можем. Но к счастью, многие наши проблемы могут быть решены, если мы сможем представить их для себя в виде целей, которых мы хотели бы достичь. Давайте попробуем сделать это.

1. Составьте список проблем, которые вы хотели бы как можно скорее решить:

- достичь успеха в своей деятельности;
- усовершенствовать свои способности;
- снизить чувство тревожности или напряженности на занятиях;
- снизить раздражительности на занятиях;
- нехватка рабочего времени;
- много сложных и ответственных задач;
- быстрая утомляемость;
- рациональное распределение своего рабочего времени.

2. Теперь проранжируйте проблемы, которые вы хотели бы решить, прежде всего. Представьте ее как можно более объективно.

3. Сформулируйте способ достижения Вашей цели. Что вам надо сделать для того, чтобы ваша проблема, перестала существовать или, по крайней мере, стала менее острой?

Обсуждение проводится в группе.

Вам представлен список проблем, которые Вы как можно скорее решить:

**Бланк заполнения**

| № | Список проблем, которые вы хотели бы как можно скорее решить | Проранжируйте проблемы, которые вы | Способ решения цели |
|---|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------|
|---|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------|

|    |                                                      | хотели бы<br>решить,<br>прежде всего |  |
|----|------------------------------------------------------|--------------------------------------|--|
| 1  | - достичь успеха в своей деятельности                |                                      |  |
| 2  | - усовершенствовать свои способности                 |                                      |  |
| 3  | - снизить чувство тревожности или напряженности      |                                      |  |
| 4  | - снизить раздражительность                          |                                      |  |
| 5  | - нехватка рабочего времени                          |                                      |  |
| 6  | - много сложных и ответственных задач                |                                      |  |
| 7  | - быстрая утомляемость                               |                                      |  |
| 8  | - рациональное распределение своего рабочего времени |                                      |  |
| 9  |                                                      |                                      |  |
| 10 |                                                      |                                      |  |

**УПРАЖНЕНИЕ «ТЕМА УСПЕХА».** Мотивация, как известно, тесно связана с когнитивными процессами (с восприятием, мышлением, отношением к самому себе). Меняя восприятие определенных объектов, формируя новый стиль мышления, мы развиваем и новое отношение к объектам своей деятельности, формируем новые мотивы деятельности. Когда человек начинает рассуждать по-другому, он начинает и действовать по-другому. Приучив себя к новому мышлению (по-другому воспринимая самого себя и свою деятельность), Вы тем самым изменяете и свою мотивацию к деятельности. Это упражнение направлено на изменение мотивации путем формирования нового позитивного мышления. Вам предлагается ряд изречений, умственных и вербальных структур, которые присущи людям с высокой мотивацией достижения. Усвоив эти суждения (изречения), вы начнете не только мыслить, но и действовать, как человек с высокой мотивацией достижения.

**Задание.** Используя эти и другие изречения, напишите текст (что-то вроде текста для самовнушения), который можно перечитывать и поддерживать свою мотивацию достижения успеха. Каждый из участников представляет свой текст к обсуждению в микрогруппах. Основные итоги тренинговой процедуры подводятся в группе.

#### Бланк заполнения

| №  | Изречения:                                                    |
|----|---------------------------------------------------------------|
| 1  | Человек должен всю жизнь идти вперед                          |
| 2  | Уверенные в себе люди становятся счастливыми.                 |
| 3  | Я обязательно добьюсь успеха в своем деле.                    |
| 4  | Готовность к успеху - почти половина секрета его достижения.  |
| 5  | Я сделаю все, что задумал.                                    |
| 6  | Я уже приучил сознание к тому, что достигну цели.             |
| 7  | Я достигну своего, даже если на это уйдет остаток моей жизни. |
| 8  | Я не буду отказываться от дела при первой неудаче.            |
| 9  | Успех приходит к тому, кто мыслит категориями успеха.         |
| 10 | Я твердо знаю, чего хочу достичь.                             |
| 11 | Успех приходит к тому, кто к нему стремится.                  |
| 12 | Я составил план достижения цели и обязательно достигну ее.    |
| 13 | Я настойчиво реализую свои планы.                             |
| 14 | На мою мечту ничто не повлияет.                               |
| 15 | Никто не побежден, пока не признал себя побежденным.          |

**УПРАЖНЕНИЕ «ТЕМА ИЗБЕГАНИЯ НЕУДАЧ».** Вам предлагается ряд изречений, умственных и вербальных структур, которые присущи людям с высокой мотивацией избегания неудач. Усвоив эти суждения (изречения), вы начнете не только мыслить, но и действовать, как человек с высокой мотивацией избегания неудач.

#### Бланк заполнения

| №  | Изречения:                                                                                                                                        |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Сложное, незнакомое задание лучше делать его вместе с кем-нибудь.                                                                                 |
| 2  | Лучше делать дело в успехе, которого я уверен.                                                                                                    |
| 3  | Я предпочел бы работу, в которой мои функции хорошо определены.                                                                                   |
| 4  | Я предпочел бы отдал предпочтение делу достаточно важному, но не трудному.                                                                        |
| 5  | При неудаче в деле, я постараюсь продумать причины промахов.                                                                                      |
| 6  | Лучше учувствовать в соревнованиях, где я сильнее других.                                                                                         |
| 7  | Выбирать надо командные игры, чем соревноваться один.                                                                                             |
| 8  | Я скорее выбрал бы дело, в котором имеется некоторая вероятность достичь успеха.                                                                  |
| 9  | После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну «пронесло», чем порадуюсь хорошей оценке.                                       |
| 10 | Если есть возможность вернуться к одному из незавершенных дел, то лучше вернуться к легкому.                                                      |
| 11 | При выполнении контрольного задания надо беспокоиться о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем думать о том, как правильно его решить. |
| 12 | Если что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-нибудь за помощью, чем саму продолжать искать выход.                                              |
| 13 | После неудачи надо отложить дело «на потом».                                                                                                      |
| 14 | Если есть сомнения в успехе какого-либо начинания, то лучше не рисковать.                                                                         |
| 15 | Работа под чьим-то руководством намного эффективнее.                                                                                              |

**ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ.** Занятие завершено. Все участники открыто сообщили свое мнение о качестве его проведения, однако, если что-то осталось не высказанным, особенно неприятное или тревожное, скажите об этом прямо сейчас. Кто хочет выступить первым?

Дается возможность желающим рассказать о своих ощущениях в ходе проведения занятия. Время на подведение итогов до 10 минут. Ведущий отвечает на все вопросы участников, даёт возможность им задавать любые вопросы друг другу. Все вопросы должны найти свой ответ.

**УПРАЖНЕНИЕ «АУТОГЕННАЯ ТРЕНИРОВКА»** (по методике И.Шульца «АТ-1»).

План проведения модифицированного тренинга по развитию когнитивного компонента управленческого потенциала менеджеров среднего звена

## Программа МОДИФИЦИРОВАННОГО

### «Когнитивного тренинга»

**Цель формирования у менеджеров среднего звена когнитивной гибкости при принятии управленческих решений.**

#### **Задачи тренинга:**

1. Развитие у участников эксперимента способностей к разностороннему анализу информации.
2. Развитие у менеджеров способности переключать внимание на решение разноплановых задач.

Время тренинга – 4 часа.

Цель: создать благоприятные условия для работы группы, развивать способности к обобщению, анализу управленческой информации, умение переключаться переключаемость.

1. Знакомство.
2. Правила нашей группы.
3. Психотехническое упражнение «Профессиональные стереотипы».
4. Ролевая игра «Мои ресурсы».
5. Подведение итогов.
6. Упражнение «Аутогенная тренировка».

#### **Описание процедур тренинга.**

##### **Первое занятие.**

**УПРАЖНЕНИЕ «ЗНАКОМСТВО».** В начале нашей работы каждый из вас оформит карточку, где должно быть указано Ф.И.О., номер группы (подразделения). И в дальнейшем на всем протяжении занятий мы будем обращаться друг к другу по этим именам.

У вас есть 5 минут для того, чтобы оформить карточки. Основная задача его - подчеркнуть свою индивидуальность. Следует сказать о себе так, чтобы все участники сразу вас запомнили. Для этого мы садимся рядом, образуя большой круг. При этом необходимо подчеркнуть свои особенности (привычки, качества, умения, привязанности и т.п.), которые действительно отличают вас от окружающих, являются стержнем вашей индивидуальности.

**УПРАЖНЕНИЕ «ПОНЯТЬ ПАРТНЕРА».** Цель: определить при контакте глазами, кто из присутствующих вас поддерживает, а кто нет. При этом желательно молчать и сохранять невозмутимое выражение лица. Один из клиентов выходит из аудитории на 10 секунд, остальные в это время договариваются, кто будет его поддерживать, а кто – нет. Далее анализируется, смог ли клиент определить эти две группы участников тренинга.

**УПРАЖНЕНИЕ «МОИ МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ».** Для упражнения можно использовать результаты заполнения карточек в упражнении «Знакомство» (10 качеств). Предлагается подумать, в каких управленческих ситуациях, испытывает сложности в принятии решения, какие качества мешают, а в каких помогают эффективному принятию решения, достижению цели, необходимого результата. Затем поменять «вектор» размышлений, придумать (предложить) ситуации, где отмеченные как негативные качества (регидность мыслительных процессов, инертность принятия решения), могли бы сыграть положительную роль. И, наоборот, вроде бы положительные могут принести вред.

##### **ПСИХОТЕХНИЧЕСКОЕ УПРАЖНЕНИЕ «МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ АВТОМАТИЗМЫ».**

**Цель: выявление мыслительных стереотипов и работа с ними.**

Исходя из того, что мыслительный стереотип представляет собой некоторый устойчивый способ мышления (синтез, анализ), определяют в группе человека, которому свойствен конкретный способ мышления, испытываемым предлагается на листочках дать описание:

товарища, менеджера.

Участники зачитывают свои описания. После этого организуется обсуждение по следующим вопросам: Есть ли одинаковые мыслительные стереотипы? Если нет, то почему? Если да, то почему? Как влияют мыслительные стереотипы на того, кто верит в них? На других людей?

Затем каждого участника просят подчеркнуть те качества, из написанных на листочке, которые на его взгляд соответствуют лично ему. Ведущий собирает неподписанные листки и зачитывает подчеркнутые свойства. Задание: угадать, кто автор. Обсуждение: легко ли определить или понять человека, если он описан (представлен) через призму стереотипа? Почему? Какие чувства вызывало прочтение "своей характеристики"? Насколько вы увидели свой образ за этим текстом?

**ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ.** Занятие завершено. Все участники открыто сообщили свое мнение о качестве его проведения, однако, если что-то осталось не высказанным, особенно неприятное или тревожное, скажите об этом прямо сейчас. Кто хочет выступить первым?

Дается возможность желающим рассказать о своих ощущениях в ходе проведения занятия. Время на подведение итогов до 10 минут. Ведущий отвечает на все вопросы участников, даёт возможность им задавать любые вопросы друг другу. Все вопросы должны найти свой ответ.

**УПРАЖНЕНИЕ «АУТОГЕННАЯ ТРЕНИРОВКА»** (по методике И.Шульца «АТ-1»).

План проведения модифицированного тренинга по развитию эмоционального компонента управленческого потенциала менеджеров среднего звена

Программа МОДИФИЦИРОВАННОГО

тренинга «эмоциональной удовлетворенности»

**Цель** проведения тренинга «эмоциональной удовлетворенности» – обучение эмоциональным переживаниям руководителей результатов собственной деятельности, положительному отношению к себе, развитие самоинтереса, эмоциональной устойчивости.

**Задачи** тренинга:

1. Формирование умения распознавать и адекватно выражать свои эмоции.
2. Формирование адекватного отношения к своим достижениям в труде.
3. Обучение здоровым методам эмоциональной разрядки.

Время тренинга – 4 часов.

**Первое занятие** – 2 часа.

**Цель:** создать благоприятные условия для работы группы, ознакомить участников с основными принципами обучения, вместе продумать и принять правила работы группы; начать освоение приемов коммуникации и внутригрупповой адаптации.

1. Знакомство.
2. Упражнение «Тренируем эмоции».
3. Ролевая игра «Эмоциональное реагирование».
4. Подведение итогов.

**УПРАЖНЕНИЕ «ЗНАКОМСТВО».** В начале нашей работы каждый из вас оформит карточку, где должно быть указано Ф.И.О., номер группы. И в дальнейшем на всем протяжении занятий мы будем обращаться друг к другу по этим именам.

У вас есть 5 минут для того, чтобы оформить карточки. Основная задача его – подчеркнуть свою индивидуальность. Следует сказать о себе так, чтобы все участники сразу вас запомнили. Для этого мы садимся рядом, образуя большой круг. При этом необходимо подчеркнуть свои особенности (привычки, качества, умения, привязанности и т.п.), которые действительно отличают вас от окружающих, выступает основой вашей индивидуальности.

**УПРАЖНЕНИЕ «ТРЕНИРУЕМ ЭМОЦИИ».** В общении очень важно правильно выражать свои эмоции, от этого зависит достижение успеха в решении управленческих задач и, в конечном счете, и ваше личное настроение, ваше душевное равновесие. Вам предлагаются следующие высказывания, связанные с теми или иными ситуациями общения:

1. Ты опять опоздал!
2. Ты уже месяц не можешь завершить работу!
3. Почему сделал ошибку в работе? и т.п.

Произнесите эти фразы, используя разные оттенки одной эмоции – по степени «убывания» ее силы: ярость, гнев, раздражение, спокойный упрек.

1. Наконец-то я выполнил задание!
2. У меня сегодня сдача отчета. Я меня все сошло!
3. На подведении итогов меня похвалили!

Эти фразы произнесите, используя положительные эмоции «по возрастанию» их силы: удовлетворение, радость, восторг, ликование.

Общение происходит в парах. Обсуждаются деловые ситуации. Сначала высказываются «отрицательные» эмоции, затем «положительные». Что вы чувствовали, когда ваш партнер менял «силу» эмоции? Легко ли было поменять тон?

**ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ.** Занятие завершено. Все участники открыто сообщили свое мнение о качестве его проведения, однако, если что-то осталось не высказанным, особенно неприятное или тревожное, скажите об этом прямо сейчас. Кто хочет выступить первым?

Дается возможность желающим рассказать о своих ощущениях в ходе проведения занятия. Время на подведение итогов до 10 минут. Ведущий отвечает на все вопросы участников, даёт возможность им задавать любые вопросы друг другу. Все вопросы должны найти свой ответ.

**РОЛЕВАЯ ИГРА «ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ РЕАГИРОВАНИЕ».** Участники разбиваются на пары и проигрывают ситуации с разной эмоциональной реакцией:

**Бланк**

| № | Игровая ситуация                                        | Реакция на ситуацию        |                          |
|---|---------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|
|   |                                                         | Неуравновешенного человека | Уравновешенного человека |
| 1 | Руководитель явно несправедливую оценил Вашу работу     |                            |                          |
| 2 | Ваш сослуживец не захотел оказать помощь                |                            |                          |
| 3 | Вас обвиняют в том, что вы неаккуратный в делах человек |                            |                          |
| 4 | Подчиненный «сорвался» и Вам нагрубил                   |                            |                          |

Проиграйте реакцию неуравновешенного человека и человека, умеющего управлять своими эмоциями. *Обсудите*, в какой роли вы чувствовали себя комфортнее?

### **Второе занятие – 2 часа.**

Цель: создать благоприятные условия для работы группы, ознакомить участников с основными принципами обучения, вместе продумать и принять правила работы группы; начать освоение приемов коммуникации и внутригрупповой адаптации.

1. Упражнение «Список чувств».
2. Ролевая игра «Эмоции в скульптуре».
3. Упражнение «Список проблем».
4. Подведение итогов.

**УПРАЖНЕНИЕ «СПИСОК ЧУВСТВ».** Испытуемые составляют и зачитывают свой перечень эмоций. Затем составляется общий список, этим пополняется словарный запас для выражения чувств.

|    |                 |    |                   |    |                    |
|----|-----------------|----|-------------------|----|--------------------|
| 1  | Апатия          | 11 | Обида             | 22 | зависть            |
| 2  | Безразличие     | 12 | Одиночество       | 23 | злорадство         |
| 3  | Беспомощность   | 13 | Отчаяние          | 24 | злость             |
| 4  | Жалость         | 14 | Печаль            | 25 | беззаботность      |
| 5  | Скука           | 15 | Уныние            | 26 | воодушевление      |
| 6  | Неполноценность | 16 | Стеснение         | 27 | доброжелательность |
| 7  | Неловкость      | 17 | угрызения совести | 28 | любовь             |
| 8  | Вина            | 18 | подозрительность  | 29 | подъём духа        |
| 9  | Беспокойство    | 19 | Ревность          | 30 | радушие            |
| 10 | Уверенность     | 20 | Эйфория           | 31 | удовлетворение     |

Чувства помогают нам понять, что хорошо, а что плохо, и мы можем предпринять какие-то действия, например, убежать, когда нам страшно или поделиться своей радостью, когда мы счастливы. Эмоции не делятся на плохие или хорошие – это часть нас самих. Однако они бывают положительными и отрицательными. Положительные (радость, веселье, удовольствие, восторг) хочется продлить, а отрицательных (гнев, страх, горе, печаль, тревога) хочется избежать или быстрее от них избавиться. Для того чтобы успешно справляться с негативными

чувствами и быть спокойным и уравновешенным человеком, необходимо уметь знать и различать их.

**УПРАЖНЕНИЕ «ЭМОЦИИ В СКУЛЬПТУРЕ».** Участники экспериментальной работы разделяются на подгруппы. Каждая подгруппа выбирает конкретную эмоцию и пытается ее изобразить. В этом процессе участвуют все члены подгруппы. Затем каждая подгруппа демонстрирует свою скульптуру, а остальные угадывают.

**УПРАЖНЕНИЕ «СПИСОК ПРОБЛЕМ»** Цель: осознание внутриличностных противоречий, развитие готовности к изменению и саморазвитию. Испытуемые получают перечень проблем, которые затрудняют эффективное взаимоотношение с сотрудниками организации:

**Бланк**

|   |                                           |    |                                        |
|---|-------------------------------------------|----|----------------------------------------|
| 1 | Эмоциональная неуравновешенность          | 9  | Неумение отстоять свою точку зрения    |
| 2 | Неумение справляться с эмоциями           | 10 | Зависимость от мнения другого человека |
| 3 | Агрессивность                             | 11 | Неустойчивость поведения               |
| 4 | Неумение понимать другого человека        | 12 | Слабо развитое чувство ответственности |
| 5 | Неуверенность в себе                      | 13 |                                        |
| 6 | Эмоциональная черствость                  | 14 |                                        |
| 7 | Неумение отказаться от неразумных желаний | 15 |                                        |
| 8 | Нечуткость в общении                      | 16 |                                        |

Каждый в предложенном списке подчеркивает те проблемы, которые характерны для него. По желанию списки озвучиваются. Списки участники тренинга забирают с собой для осмысления своих проблем.

**ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ.** Занятие завершено. Все участники открыто сообщили свое мнение о качестве его проведения, однако, если что-то осталось не высказанным, особенно неприятное или тревожное, скажите об этом прямо сейчас. Кто хочет выступить первым?

Дается возможность желающим рассказать о своих ощущениях в ходе проведения занятия. Время на подведение итогов до 10 минут. Ведущий отвечает на все вопросы участников, даёт возможность им задавать любые вопросы друг другу. Все вопросы должны найти свой ответ.

**УПРАЖНЕНИЕ «АУТОГЕННАЯ ТРЕНИРОВКА»** (по методике И.Шульца «АТ-1»).

План проведения модифицированного тренинга по развитию операционального компонента управленческого потенциала менеджеров среднего звена

### Программа МОДИФИЦИРОВАННОГО

«ролевой пластичности»

Цель проведения тренинга «Ролевой пластичности» состоит в расширении поведенческого репертуара членов группы, чтобы они смогли выработать навыки действовать с различных ролевых позиций («Я-начальник», «Я-подчиненный», «Я-наставник», «Я-новатор».

**Задачи тренинга:**

1. Осознать типичные ошибки руководителей, которые действуют, опираясь на какой-либо паттерн избранной ими одной конкретной роли.

2. Сформировать навыки поведенческих паттернов, направленных на самоактуализацию руководителя.

4. Освоить эффективные приемы противостояния нежелательному влиянию.

5. Развить в себе чувство уверенности и внутренней силы.

Время тренинга – 4 часа.

Цель: создать благоприятные условия для работы группы, ознакомить участников с основными принципами обучения, вместе продумать и принять правила работы группы; начать освоение приемов коммуникации и внутригрупповой адаптации, развития ролевой пластичности.

1. Знакомство.

2. Упражнение «Рефрейминг отрицательных качеств личности».

3. Упражнение «Я-высказывание».

4. Упражнение «Волшебная рука».

5. Подведение итогов.

6. Упражнение «Аутогенная тренировка».

**ПРАВИЛА НАШЕЙ ГРУППЫ.** После того как состоялось первое знакомство, можно приступить к изучению основных правил социально-психологического тренинга, особенностей этой формы общения. В каждой группе могут быть свои правила, но те, которые приведены ниже, можно считать основными, наиболее типичными. Сейчас мы обсудим главные из них, а затем приступим к выработке условий работы именно нашей группы:

**УПРАЖНЕНИЕ «ЗНАКОМСТВО».** В начале нашей работы каждый из вас оформит карточку, где должно быть указано Ф.И.О., номер группы (подразделения). И в дальнейшем на всем протяжении занятий мы будем обращаться друг к другу по этим именам.

**УПРАЖНЕНИЕ «РЕФРЕЙМИНГ ОТРИЦАТЕЛЬНЫХ КАЧЕСТВ ЛИЧНОСТИ».**

Цель: развитие способности в своих действиях и поступках ориентироваться на ценности самоактуализации (добро, справедливость, порядок), принятия себя таким, каким он есть. У каждого человека есть хотя бы одно качество, от которого он хотел бы избавиться. Такое качество осложняет достижение успеха в работе, но сделать с ним ничего человек не может. А следует ли от него избавляться? И есть ли такая возможность? А не лучше ли будет его осознать, и использовать для достижения успеха. Данное упражнение может помочь в изменении отношения к своим действиям и поступкам подчиненных.

**ЗАДАНИЕ 1.** На верху листа необходимо написать: «Я слишком...» и свое качество, которое тебе мешает, не нравится (только не курю, пью, животных мучаю). После этого выбрать себе партнера и отдать это листок ему, а он ходит по классу и просит каждого члена группы написать что-то хорошее по поводу этого качества. Например: «Я слишком тревожен, зато можешь быть всегда начеку. Я слишком вспыльчив, зато ты не лицемер или, зато адекватно и искренне реагируешь».

**ЗАДАНИЕ 2.** Собрав все отзывы, и по очереди: 1-й участник озвучивает: «Я слишком...», а 2-й испытуемый прочитывает утверждения. После этого меняются ролями. Обсуждение:

поделиться высказываниями, которые понравились; что нового вы узнали о себе; изменился ли фокус восприятия качества, осталась ли ограничения.

**УПРАЖНЕНИЕ «Я-ВЫСКАЗЫВАНИЕ».** Попытка навязать партнеру свою собственную проблему можно легко обнаружить по наличию так называемых «ты-высказываний» и приказов: «ты должен...»; «у тебя ничего не выйдет»; «прекрати сейчас же» и т. д. Эти фразы всегда несут на себе элемент превосходства, давления и всегда вызывают у партнера скрытый или явный протест. Даже если партнер и начнет выполнять наши указания, он будет делать это неохотно, не по своей воле. Если же мы сможем признать наличие проблемы у нас самих, если сможем выразить свою проблему открыто, в «я-форме», то сразу приобретем два существенных преимущества: мы улучшаем отношения с этим человеком, увеличиваем ясность и прозрачность этих отношений; мы формируем у партнера мотивацию содействия в решении нашей проблемы.

**ЗАДАНИЕ 1.** Необходимо вспомнить ситуации из личной жизни, в которых вы обращались, «давили» Ты-высказываниями на близких, и как эти высказывания можно перефразировать используя Я-высказывание, выражение своих чувств и навык отражение чувств другого.

**УПРАЖНЕНИЕ «СПОСОБНОСТЬ РАССКАЗЫВАТЬ О САМОМ СЕБЕ И ДОСТИЖЕНИИ УСПЕХА».** Необходимо рассказать (кто мы, как работаем и достигаем результатов в труде) и способность расположить другого человека рассказывать о себе – это проявление одного и того же умения быть уверенным в общении. Чтобы чувствовать себя комфортно при любом общении, нужно владеть двумя навыками. Первый: для раскрепощенного общения каждому следует дать полную информацию о себе, т.е. ту, о которой нас не расспрашивали; второй навык – самораскрытие.

*Свободная информация.* Большая часть свободной информации о нас самих связана с нашими интересами, желаниями, предрассудками, которые случаются в работе, с тем, что делает нас успешными и удовлетворенными, что тревожит – с нашим стилем жизни и работе. Если в процессе общения с кем-то вы говорите больше, чем только «да» и «нет», то, независимо от содержания ваших высказываний, в них будет заключаться информация о том, что важно для вас в данный момент жизни. Однако вы должны также уметь слышать и то, что другие говорят о самих себе. Свободная информация, которую другие дают о себе (о которой вы не спрашивали) помогает вашему общению дважды: прежде всего, дает возможность говорить о чем-то еще кроме погоды и избегать мучительного молчания. Вдобавок, что еще более важно, обмениваясь свободной информацией, вы выбираете темы, интересные друг для друга.

*Самораскрытие.* Если вы не отвечаете на свободную информацию другого своим самораскрытием, общение становится ограниченным, а вы превращаетесь в допрашивающего, или поверенного, или просто сующего нос в чужие дела.

**ЗАДАНИЕ 3. ВОЛШЕБНАЯ РУКА.** На листе бумаги обведите свою руку. На пальцах напишите свои хорошие качества (доброжелательность увлеченность, общительность), а на ладонке – то, что вы хотели бы изменить. После этого на другом листе нарисуйте с двух сторон листа ладонку, с одной стороны поставьте плюс, на другой минус, сверху подпишите ваше имя и пустите этот лист по кругу. На этом листе на той стороне, где стоит плюс каждый участник должен написать одно положительное качество и на той стороне, где стоит минус – одно негативное качество того человека, чей лист к вам пришел.

**ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ.** Занятие закончилось. Вы откровенно высказали свое мнение о нем, но, если что-то осталось в душе, особенно неприятное или тревожное, выскажитесь вслух прямо сейчас. Кто хочет взять слово?

Предоставляется возможность желающим поделиться своими высказываниями. На эту процедуру отводится до 10 минут. Ведущий отвечает на все вопросы участников, даёт возможность им задавать любые вопросы друг другу. Ни один из них не должен остаться без ответа.

**УПРАЖНЕНИЕ «АУТОГЕННАЯ ТРЕНИРОВКА»** (по методике И.Шульца «АТ-1»).

## План проведения модифицированного сбалансированного уровня конкурентности профессиональной среды

### Программа МОДИФИЦИРОВАННОГО «Организационного тренинга»

**Цель** проведения организационного тренинга: развитие навыков формирования ориентационно-ценностного единства, коллективных действий, бесконфликтных взаимоотношений, между сотрудниками, трансляции нормативных способов поведения.

#### **Задачи** организационного тренинга:

1. Концептуализация содержания мер достижения успеха посредством объединения усилий, проявления разумной инициативы.
2. Категоризация и проблематизация представлений субъектов управленческой деятельности об эффективности применения мер, обеспечивающих достижение высоких результатов в труде.
3. Разработка методических средств, применяемых для формирования дружественных, бесконфликтных взаимоотношений, между сотрудниками.
4. Разработка методических средств, трансляции нормативных способов поведения.

**Время** 8 часов.

**Цель:** создать благоприятные условия для работы группы, ознакомить участников с основными принципами тренинговой работы, вместе продумать и принять правила работы группы; начать освоение приёмов самодиагностики и способов самораскрытия, приступить к освоению активного стиля общения, выявление представлений о взаимоотношениях в процессе труда, способов организации коллективного взаимодействия.

1. Знакомство.
2. Упражнение «Наблюдение за влиянием».
3. Упражнение «Симптомы».
4. Упражнение «Я знаю, за что поощрять подчиненных».
5. Упражнение «Прошлый опыт».
6. Упражнение «Что такое конфликт».
7. Упражнение «Реакция на конфликт».
8. Подведение итогов.
9. Упражнение «Релаксация».

#### **Краткое содержание занятий**

**УПРАЖНЕНИЕ «ЗНАКОМСТВО».** В начале нашей работы каждый из вас оформит карточку, где должно быть указано Ф.И.О., номер группы (подразделения). И в дальнейшем на всем протяжении занятий мы будем обращаться друг к другу по этим именам.

У вас есть 5 минут для того, чтобы оформить карточки. Основная задача его - подчеркнуть свою индивидуальность. Следует сказать о себе так, чтобы все участники сразу вас запомнили. Для этого мы садимся рядом, образуя большой круг. При этом необходимо подчеркнуть свои особенности (привычки, качества, умения, привязанности и т.п.), которые действительно отличают вас от окружающих, являются стержнем вашей индивидуальности.

После окончания представлений необходимо вспомнить своеобразие друг друга. Для этого каждому участнику по очереди предлагается назвать индивидуальность сидящего, например, слева от него и так далее, пока каждый не сделает попытку вспомнить то, о чем говорил при знакомстве сидящий слева. Если кто-то затрудняется сделать это, пусть ему поможет любой желающий.

**УПРАЖНЕНИЕ «НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ВЛИЯНИЕМ».** Цель – расширение ролевого репертуара управленческого взаимодействия с подчиненными. Задание: выбрать руководителя в Вашем коллективе, который способен оказывать влияние на других. Обратит внимание на его вербальные и невербальные приемы управленческого воздействия, выделите и охарактеризуйте их, а также приемлемость для Вас.

**УПРАЖНЕНИЕ «СИМПТОМЫ».** Цель – осознание паттернов и овладение навыками определять поведение сотрудников, стремящихся к успеху.

Группе предлагается представить и описать симптомы поведения сотрудников, склонных к достижению успеха и пр. Изобразить их походку, выражение лица, жесты.

**УПРАЖНЕНИЕ «Я ЗНАЮ, ЗА ЧТО ПООЩРЯТЬ ПОДЧИНЕННЫХ».** Участникам в течение 10 мин. предлагается перечислить виды поступков, за которые можно поощрить подчиненных, затем, результаты работы сравниваются с зафиксированными поступками в нормативных документах.

**Бланк**

|  |                                |
|--|--------------------------------|
|  | Поступки, подлежащие поощрению |
|  |                                |
|  |                                |
|  |                                |

По мере заполнения проводится обсуждение результатов работы. Определяется победитель упражнения, тот, кто быстрее правильно определил виды поступков, подлежащих поощрению.

**УПРАЖНЕНИЕ «ПРОШЛЫЙ ОПЫТ».** Цель – осознание и коррекция неэффективных стилей деятельности субъектов дисциплинарной практики. Вспомните одну (или несколько) ситуаций, где Вы «терпели неудачу», подвергались критике командования. В чем состояла эта критика: в выборе цели, способа, средств дисциплинирования подчиненных, стилевых аспектов взаимодействия с сослуживцами (подчиненными), вашей нерасторопности, недисциплинированности и т.п.? Насколько отмеченные недостатки свойственны в целом Вашей деятельности тогда и сейчас?

**УПРАЖНЕНИЕ «ЧТО ТАКОЕ КОНФЛИКТ?»** Порядок работы: испытуемые садятся, образуя круг, и получают инструкцию: каждому участнику выдаются карточки. Задание «в фокусе нашего внимания – конфликт». На карточках нужно написать свои непосредственные ассоциации о конфликтных взаимоотношениях.

Все участники когда-либо были участниками конфликтов и имеют представление, как выглядит в поведении людей в конфликтной ситуации. Необходимо каждому рассказать, с чем ассоциируется непосредственно понятие «конфликт». Какой образ подсказывает ваше воображение?

После первого ряда произвольных ассоциаций можно воспроизвести следующее:

**Бланк**

| № | Конфликт (вид конфликта)  | Проявления конфликта                   |
|---|---------------------------|----------------------------------------|
| 1 | Межличностный конфликт    | взаимные оскорбления                   |
| 2 | Межгрупповой конфликт     | словесная угроза                       |
| 3 | Межличностный конфликт    | агрессивные действия                   |
| 4 | Межличностный конфликт    | отказ от взаимодействия, игнорирование |
| 5 | Личность-группа           |                                        |
| 6 | Начальником и подчиненным |                                        |

Участнику упражнения необходимо рассказать остальным членам группы о своих представлениях, о конфликтных ситуациях (внешние его атрибуты, внутренние детерминанты его формирования и пр.).

**УПРАЖНЕНИЕ «РЕАКЦИЯ НА КОНФЛИКТ»** Порядок работы: участники получают инструкцию с заданием: как я обычно реагирую на конфликтные ситуации.

### Как я обычно реагирую на конфликтные ситуации

| Стиль разрешения конфликта                                                | Отношение к стилю реагирую на конфликтные ситуации |             |                |              |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------|----------------|--------------|
|                                                                           | Используй чаще                                     | Предпочитаю | Использую реже | Не использую |
| Конкуренция (активно использую конфликт для достижения собственных целей) |                                                    |             |                |              |
| Уклонение (стараюсь уклониться от участия в конфликте)                    |                                                    |             |                |              |
| Сотрудничество (ищу пути совместного решения проблемы)                    |                                                    |             |                |              |
| Компромисс (ищу решение, основанное на взаимных уступках)                 |                                                    |             |                |              |
| Приспособление                                                            |                                                    |             |                |              |

Участники тренинга внимательно слушают и по окончании выступления обсуждают сказанное, пытаясь привести контраргументы, т.е. то, что можно противопоставить отмеченным высказываниям, что наши слабости в одних случаях, становятся нашей силой в других.

**ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ.** Занятие завершено. Все участники открыто сообщили свое мнение о качестве его проведения, однако, если что-то осталось не высказанным, особенно неприятное или тревожное, скажите об этом прямо сейчас. Кто хочет выступить первым?

Дается возможность желающим рассказать о своих ощущениях в ходе проведения занятия. Время на подведение итогов до 10 минут. Ведущий отвечает на все вопросы участников, даёт возможность им задавать любые вопросы друг другу. Все вопросы должны найти свой ответ.

Ведущий отвечает на все вопросы участников, даёт возможность им задавать любые вопросы друг другу. Ни один из них не должен остаться без ответа.

**УПРАЖНЕНИЕ «АУТОГЕННАЯ ТРЕНИРОВКА»** (по методике И. Шульца «АТ-1»).