

DOI: 10.12731/2218-7405-2016-11-209-227

УДК 159.9

## ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ

*Терещенко Н.Г.*

*Компетентность и профессионализм руководителя являются необходимыми условиями успешной реализации управленческой деятельности. В статье обсуждается проблема эффективности труда руководителя, показаны состояние этой проблемы, ее актуальность для современной науки и практики. В настоящее время отмечается интерес ученых к исследованиям характеристик личности руководителя. Но выполненные исследования содержат противоречивые результаты, которые не дают понимания, какие именно психологические характеристики обеспечивают эффективное управление. Предлагается использовать структурный подход к анализу субъектных детерминант в качестве важнейшего условия конструктивного исследования.*

*В статье приводятся результаты эмпирического исследования профессионально важных качеств руководителей высшего уровня как детерминант эффективности управленческой деятельности. Исследуется психологическая структура профессионально важных качеств руководителя высшего уровня управления. Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что эффективность управленческой деятельности высшего уровня зависит от особенностей структуры профессионально важных качеств руководителя, а не от уровня развития отдельных качеств.*

**Ключевые слова:** *профессионально важные качества; эффективность; управленческая деятельность; руководитель высшего уровня управления; детерминанты управленческой деятельности.*

## KEY QUALITIES OF TOP MANAGERS

*Tereshchenko N.G.*

*The competence and professionalism of the head are necessary conditions of effective management activities. This paper discusses the problem of management's performance. The state of this problem, its urgency are shown the contemporary psychological science and practice. At the present time, scientists are interested in professionally important qualities of leadership, but research are not stable and do not understand, what psychological characteristics are defined the effective management. The author suggests the using a structured approach to the analysis of the determinants of subjective as the main requirement for successful research.*

*The article considers the results of the empirical research of determination of quality of managerial activities by personality features – the key qualities of top managers. The paper investigates the psychological structure of key qualities of top managers. From this perspective we make a conclusion about the effectiveness of top manager depends on the specific structure of professionally important qualities of the head, but not the level of development of individual qualities.*

**Keywords:** *key qualities (professionally important qualities); efficiency; management activity; top manager; determinants of administrative activity.*

### Введение

Актуальность проблемы качеств личности руководителя объясняется объективной ролью, которую они выполняют в структуре управленческой деятельности. Компетентность и профессионализм, представленные личностными характеристиками, являются необходимыми условиями успешной реализации управленческих функций и профессиональных задач руководителя. Но именно оценивание эффективности труда и уровня профессионализма менеджера является наисложнейшим.

На протяжении столетия отмечается постоянный интерес ученых к исследованиям характеристик личности руководителя (П. Друкер,

А.Л. Журавлев, А.И. Китов, А.Г. Ковалев, Р. Лайкерт, Р. Стогдил, Б.М. Теплов, А. Файоль, Ф. Фидлер, А. В. Филиппов). Научным изучением охвачен широкий перечень номенклатуры субъектных детерминант, под которыми понимаются факторы, персонифицированные в личности и содействующие достижению эффективности в деятельности [1, 2, 3, 4, 5]. Были выделены и содержательно описаны разные качества личности – составляющие профессиональной пригодности, через которые ведется анализ субъектных детерминант деятельности: «способности», «профессионально важные качества (ПВК)», «компетентность», «потенциал». Классическое выделение отдельных личностных черт как предикторов эффективности сменилось рассмотрением стилевых особенностей управления и индивидуальной управленческой концепции. За период в одно столетие в постановке и решении этого вопроса в психологии труда пройден путь от поиска возможностей оценки психологических требований выполнения отдельных действий к оценке перспективности человека в целом.

В наиболее ранних работах приводятся требования к личности руководителя в соответствии с требованиями деятельности. Далее этот вопрос изучается уже систематически и оформляется теориями лидерства, включающими концепции: теорию черт, поведенческий и ситуативный подходы, концепцию адаптивного руководства. И, несмотря на то, что теория черт (и др.) не оправдала себя, практика управления свидетельствует, что профессионально важные качества личности руководителя, бесспорно, существуют, так как именно индивидуальные качества составляют основу стиля руководителя. Интенсификация современных прикладных исследований психологии руководителя является конкретизацией разработанной ранее методологии исследований управленческой деятельности (А.Л. Журавлев, Б. Карлоф, А.В. Карпов, Б.Б. Косов, З.А. Линькова, Е.В. Маркова, Л.Г. Почебут, С. Седерберг, В.А. Толочек, В.М. Шеппель). Но выполненные многочисленные исследования, содержат противоречивые результаты и не дают ответа на вопрос, какие именно психологические характеристики обеспечивают эффективное управление. Сложность данного вопроса объясняется как особенностями рассматриваемого объекта

исследования – управленческой деятельности (вариативностью видов управленческой деятельности, разнообразием организаций по формам собственности, иерархической представленностью управления), так и ее предмета: «системности проявления индивидуальных качеств деятельности», структурно-компенсаторными и содейственными особенностями их организации и др. [5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13].

Таким образом, данный вопрос требует дополнительных исследований. Остаются неизученными закономерности структурирования качеств личности руководителя и их влияния на эффективность деятельности, которые очевидно и являются основными ее детерминантами. Известно, что качества «выступают не изолированно, а объединяются в систему деятельности» (В.Д. Шадриков) и оказывают системное действие на ее реализацию, которое является сильнее, чем автономное влияние отдельных качеств личности [14]. Поэтому, наиболее корректными представляются попытки решения данной проблемы на основе стратегии поиска закономерностей структурирования профессионально важных качеств, обусловленных структурой деятельности, выступающих наиболее репрезентативными ее характеристиками. В этом случае, необходима иная методическая стратегия, так как ориентация лишь на исследование закономерностей влияния отдельных качеств руководителя на эффективность практического решения управленческих задач, является ограниченной. Структурный способ в этом случае позволит выявить симптомокомплекс личностных и иных индивидуально-психологических черт, который обуславливает реализацию руководителем эффективного индивидуального стиля в управленческих ситуациях. Также следует обратить внимание на системное влияние различных характеристик в общей структуре детерминант профессиональной пригодности (когнитивных и характерологических, профессионально важных для деятельности и мешающих ее осуществлению).

Субъектные детерминанты (личностные особенности и структуры личностных свойств) складываются под влиянием деятельности в ходе ее освоения и обеспечивают ее выполнение. Вектор развития личности профессионала задается характером профессиональной

деятельности и отражается в развитии его профессионально важных свойств, представляющих симптомокомплексы индивидуальных качеств субъекта, специфичных реализуемым компонентам деятельности (управленческим функциям, в частности). Таким образом, управленческая деятельность реализуется системой ПВК, которые являются частью иерархической структуры личности и макроструктуры человека в целом, занимая среднее положение между способностями и опытом (компетентностью), отличаясь от способностей большей обобщенностью и социальным характером, оказываясь самым непосредственным образом взаимосвязанными с опытом.

### **Материалы и методы**

Соответственно указанным положениям целью эмпирического исследования явилось изучение личностных детерминант управленческой деятельности высшего уровня.

Гипотезу исследования составило предположение о наличии специфических различий по личностным детерминантам руководителей с разной эффективностью реализации управленческой деятельности.

В эмпирическом исследовании приняли участие 63 человека – руководители высшего уровня организаций г. Набережные Челны. Эффективность реализации управленческих функций руководителем оценивалась с помощью разработанной нами методики экспертной оценки. Первичные результаты («сырые» оценки экспертов) были нормализованы и переведены в стеновую шкалу. По результатам методики выборка руководителей была поделена на группы по эффективности: относительно наиболее «успешных», «средних» и «менее успешных». В дальнейшем в соответствии с требованием метода «полярных групп» группа «средних» была исключена из эксперимента. Было соблюдено обязательное условие данного метода – определение достоверных различий средних показателей внешнего критерия (показателя успешности) в полярных группах.

Для диагностики качеств личности руководителей использовались следующие методические средства: тест умственных способно-

стей Р. Амтхауэра, экспериментальные приемы оценки восприятия (его процессуальных показателей и стилевых особенностей: полезависимости-полнезависимости, аналитичности-синтетичности); методика для определения показателей распределения и переключения внимания, метод отсроченного воспроизведения предъявляемого материала для оценки долговременной вербальной и образной памяти; методики диагностики слуховой и зрительной оперативной памяти; методика определения скорости мыслительных операций; методика изучения воображения; личностный многофакторный опросник 16 PF Р. Кеттелла.

В исследовании реализовывался структурно-уровневый подход, который зарекомендовал себя в исследованиях. Реализация данного подхода предполагает применение двух важных взаимосвязанных исследовательских этапа: аналитического этапа, направленного на изучение выраженности качеств в профилях «успешной» и «неуспешной» групп руководителей и оценку связи с внешним критерием – эффективностью (традиционный для исследований этап); и структурного этапа благодаря которому, возможно выявление закономерностей структурирования личностных качеств.

Способами обработки результатов выступили группы методов, соответствующие двум уровням анализа и задачам исследования. В решении задачи аналитического этапа для оценки достоверности различий средних значений применялся t-критерий Стьюдента; для оценки связи качеств – коэффициент ранговой корреляции  $r_s$  Спирмена. Для решения задачи структурного этапа использовались методы построения и анализа структурограмм и матриц интеркорреляций: оценка однородности структур (по критерию  $\chi^2$ ), определения меры когерентности, дифференцированности, организованности структур, анализ функциональной роли качеств в структуре.

Научная новизна представлена реализацией структурного подхода к выявлению личностных детерминант управленческой деятельности, благодаря которому установлено, что эффективность управленческой деятельности определяется комплексным влиянием системы субъектных детерминант.

### Результаты и их обсуждение

Результаты исследования показали следующее.

Для группы руководителей высшего уровня были установлены высокие показатели по факторам Е-доминантность ( $M=6,24$ ), F-импульсивность ( $M=6,37$ ) и наиболее низкие показатели по факторам G-соблюдение групповых норм ( $4,05$ ) и Q4-тревожность ( $4,84$ ).

Выполненный корреляционный анализ направленный на поиск связей качеств личности с показателем эффективности управленческой деятельности позволил получить массив из 36 корреляций и установить единственную статистически значимую связь эффективности реализации управленческих функций с показателем восприятия ( $r=0,99$ ).

Сформированные группы руководителей достоверно различались по успешности ( $p=0,999$ ): средние значения «успешной» и «неуспешной» групп руководителей высшего уровня управления составили 8,29 и 3,29 балла. Такой результат явился достаточным для дальнейшего исследования и сравнительного анализа качеств личности групп руководителей, дифференцированных по успешности.

Но «расслоение» выборки руководителей по успешности и выполнение корреляционного анализа никаких дополнительных результатов не дало. В «успешной» группе статистически достоверные связи не были выявлены. А в группе «неуспешных» выявлена одна статистически достоверная связь эффективности деятельности с общей осведомленностью (отражающей уровень и объем знаний). Это уже является противоречивым результатом, так как в соответствии с установкой метода данное качество должно быть рассмотрено не как профессионально важное качество, а как профессионально-негативное качество, качество, не содействующее эффективной деятельности, а мешающее ее реализации. Что само по себе странно, так как осведомленность является составляющей культурно-образовательного уровня и профессионального опыта, которые выступают необходимыми условиями эффективной реализации содержания управленческой деятельности – управленческих функций.

Таким образом, в ходе выполненного анализа было обнаружено отсутствие достоверных корреляционных связей между уровнем

выраженности личностных качеств и эффективностью деятельности.

Сравнение «профилей» качеств руководителей позволило выявить небольшое число статистически достоверных различий значений качеств между полярными группами высшего уровня – это два когнитивных качества – интегральный показатель восприятия (7,24 и 4,52;  $p=0,999$ ) и «определение общего» – показатель, оценивающий абстрактное мышление (4,19 и 5,67;  $p=0,99$ ). Уровень развития первого качества выше для «успешной» группы, а второго в «неуспешной». В целом «профили» очень сходны и незначимо различаются между собой. В данном результате отражена роль в управленческой деятельности перцепции в целом, в обеспечении адекватного, осмысленного, предметного, структурированного отражения внешней информации, важности механизмов формирования чувственного опыта руководителя для обеспечения эффективности. Такая обобщающая характеристика восприятия, которая включает все его особенности и состоит в произвольном, осмысленном, избирательном, с оценкой существенных особенностей ситуации, основанном на прошлом опыте, и, по меткому замечанию Б. М. Теплова, «изошренная наблюдательность» является важным качеством управленца высшего уровня. Оно позволяет охватить и целое и детали в управленческих ситуациях, составляет основу социальной перцепции и психологической проницательности. В отношении мышления проявился результат отраженный в мнениях подтверждающих более высокую ценность для руководителя «среднего практического мышления» по сравнению с высокоразвитым абстрактным теоретическим мышлением [15].

Группа «высокой эффективности» характеризуется комплексом характеристик уже частично отмеченных. Самые высокие показатели, составляющие наиболее существенные отличия выявлены по факторам Е – доминантность, F – импульсивность, Н – социальная смелость, Q3 – контроль поведения, ВИ – интегральное восприятие (показатели находятся в верхнем диапазоне средних значений). Самые низкие показатели отмечаются по фактору G – соблюдение групповых норм. При этом достоверные различия между «профилями личности»

обнаруживаются только для показателя восприятия и мышления, в остальных не обнаруживаются, следовательно, данный комплекс черт характерен в целом для всей выборки руководителей. В работах многих исследователей указываются как важные для управленческой деятельности черты руководителя: доминантность, независимость, самостоятельность, настойчивость, уверенность, активность, быстрая ориентация в ситуации, эмоциональная стабильность, стрессоустойчивость, проницательность, практическое мышление и др. Наши результаты также свидетельствуют, что такие когнитивные качества как практическое мышление и проницательность отличают эффективного руководителя высшего уровня управления.

Таким образом, сравнение профилей характеристик демонстрирует результаты, в которых отсутствуют систематические достоверные различия между «полярными группами». Такого сравнения явно недостаточно, чтобы оценить меру качественного своеобразия личности руководителя высшего уровня как возможной субъектной детерминанты управленческой деятельности. Данный результат свидетельствует либо об отсутствии личностной детерминации, что противоречит другим данным, полученным по проблеме, либо о ее более сложном характере, который необходимо попытаться установить.

Это позволило нам выдвинуть предположение о существовании зависимости успешности управленческой деятельности на данном уровне управления от каких-либо иных детерминант, которые должны быть связаны со всей совокупностью индивидуальных качеств. В роли этих дополнительных сильных детерминант выступают структурные характеристики системы качеств. Они не сводятся к автономным воздействиям качеств на профессиональную успешность, а обусловлены закономерной их организацией, что соответствует функциональной природе связей компонентов в структуре ПВК и отражает их соорганизованность для реализации деятельности. Традиционный способ изучения в данном случае не позволяет выявить данную детерминацию.

Дальнейший анализ был направлен на проверку предположения о наличии более сложной зависимости эффективности деятельности от структурных характеристик субъектных детерминант. Он был выполнен с помощью комплекса методик оценки матриц интеркор-

реляций: оценки однородности, определения структурных характеристик и роли качеств в общей структуре. Выполненный интеркорреляционный анализ позволил получить матрицы интеркорреляций, демонстрирующие высокую внутреннюю связность качеств наряду с отсутствием связей с внешним критерием (таким критерием в исследовании выступила оценка эффективности деятельности).

Основное внимание в обработке результатов уделялось определению и сравнительной характеристике обобщающих структурных индексов, которые положительно зарекомендовали себя в исследованиях. Индекс когерентности структуры качеств (ИКС) описывает процесс интеграции (объединения) структуры качеств и представляет собой функцию числа и значимости положительных связей структуры. Индекс дивергентности (ИДС) описывает происходящие в системе процессы дифференциации (разъединения) и определяется как функция числа и значимости отрицательных связей. Индекс организованности (ИОС) характеризует меру общей организованности, показывая доминирующие в структуре тенденции, определяется через величины ИДС и ИКС, учитывая все связи в структуре. Все эти индексы представлены в таблице 1.

Таблица 1.

## Показатели оценки связности качеств в структуре

Индексы	Категории качеств			
	Общая	Личностная	Когнитивная	Когнитивно-личностная
когерентности	275	38	194	43
дифференцированности	49	19	21	9
организованности	226	19	173	34
<b>«успешные»</b>				
когерентности	280	33	182	65
дифференцированности	31	6	12	13
организованности	249	27	170	52
<b>«неуспешные»</b>				
когерентности	144	19	111	14
дифференцированности	51	17	28	6
организованности	93	2	83	8

Как правило, в исследованиях профессиональной деятельности субъект-объектного типа основное внимание сосредотачивается на изучении только механизмов синтеза качеств в структуре. Но этот механизм, корректный для указанных исследований, не единственный, и в изучении детерминации управленческой деятельности (деятельности субъект-субектного типа с более сложным поведенческим репертуаром) необходимо рассмотреть наряду с ним механизмы дифференциации, организованности, происходящие в системе, которые учитываются другими индексами. Метод позволяет содержательно учесть роль силы связи и знака (особенно важно, но редко учитывается) и более полно объяснить эффекты структурирования. На объединение системы работают положительные сильные связи, решая задачу интеграции, они обеспечивают прочность и стабильность системы. Отрицательны связи, работая на разрыв, обеспечивают ее подвижность, ее податливость изменениям. Для когнитивных структур значение приобретает интеграция, и наличие большого числа отрицательных связей, понижая меру жесткости, негативно сказывается на поведении системы, ее эффективности. В структурах, представленных качествами личности (характерологические, эмоционально-волевые), механизмы дифференциации оказываются более важными, так как повышают подвижность системы, усиливают ее адаптивные возможности, отражая природное биполярное проявление личностных качеств и обеспечивая качественное своеобразие поведения в различных ситуациях. Указанные механизмы и свойства такого рода систем обуславливают необходимый поведенческий инвариант реагирования в ситуациях и общий поведенческий репертуар личности. И чем более он разнообразен и лабилен в изменяющихся ситуациях, тем эффективнее поведение в них.

Структура качеств личности руководителей всей выборки характеризуется высокой общей организованностью с преобладанием процессов когерентности в ней. Выполненное расслоение общей структуры качеств личности по принадлежности к когнитивной и личностной категориям позволяет установить значительную роль когнитивной интеграции.

С помощью критерия  $\chi^2$  выявлена статистически достоверная гетерогенность сравниваемых матриц интеркорреляций для двух групп руководителей, дифференцированных по успешности. Результаты такой оценки матриц интеркорреляций качеств по однородности показали наличие качественных различий структур личностных качеств для двух сравниваемых групп. Представленные в таблице показатели оценки структуры качеств личности руководителей демонстрируют, что качественные различия состоят в общей, а также когнитивной и личностной организованности, в значительной роли процессов когнитивной интеграции. Эти показатели подтверждают уже указанные в отношении недифференцированной выборки структурные закономерности.

Полученные структурные показатели характеризуют структуру качеств группы «успешных» руководителей как более целостную, дифференцированную и организованную, что и отражается в их высокой профессиональной эффективности. Системная организация качеств в этой группе выше в два раза. В группе «успешных» наблюдается повышение общей интегрированности, организованности и снижение дифференцированности. Известно, что функциональные возможности системы возрастают при увеличении интегрированности ее структуры. Возрастание индекса когерентности указывает на установление новых функциональных связей между ПВК в процессе выполнения деятельности и повышение возможностей структуры индивидуальных ПВК для обеспечения качества деятельности. Показатель общей организованности системы является главной предпосылкой обеспечения эффективности управленческой деятельности, главным ее механизмом, так раскрывает соотношение происходящих в системе механизмов интеграции и дифференциации и показывает, насколько они уравновешены.

Дополнительные различия для сравниваемых групп установлены благодаря выполненному расслоению общих структур качеств по принадлежности к категориям (когнитивной и личностной). Для двух групп характерна высокая когнитивная интеграция, которая выше в группе «успешных». Такой результат позволяет установить,

что именно механизмам интеграции по отношению к когнитивной сфере принадлежит высокая функциональная роль в обеспечении успешности деятельности.

Результаты демонстрируют значимые различия общей организованности личностной и когнитивной структур, показатели которых выше в группе «успешных» и более выражены для когнитивной структуры. Эффективность управленческой деятельности зависит от общей организованности, процессы когнитивной интеграции при этом играют в ней значительную роль.

Таким образом, для организации субъектных детерминант процессов управленческой деятельности характерны следующие закономерности интегративного плана:

- зависимость управленческой деятельности от меры когнитивной интеграции и обусловленность качества деятельности ею;
- зависимость управленческой деятельности от меры организованности структур, обеспечивающей качество деятельности.

Результаты сравнительного изучения межсистемных связей свидетельствуют о том, что каждая из подструктур личности относительно автономна и организована, но они не являются, тем не менее, изолированными друг от друга (самодостаточными подструктурами), когнитивная и личностная подструктуры характеризуются взаимодействием и дифференцированностью (показатели когерентности и дифференцированности выше для успешной группы). Таким образом, еще одним условием эффективности управленческой деятельности выступает относительная автономность когнитивной и личностной подсистем индивидуальных свойств субъекта. Оно соответствует известной закономерности относительной независимости инструментального и экспрессивного контуров профессиональной деятельности (например, «умение быть беспристрастным»).

Структурный метод позволил определить роль качеств в общей структуре и установить тем самым дополнительные ПВК – базовые (качества, которые имеют наибольший структурный вес, учитывающий корреляционные связи данного качества со всеми другими качествами структуры).

В структуре субъектных детерминант представлены все личностные конструкты различных уровней психологической организации человека. И прежде всего это качества когнитивной сферы, структурная связность которых выше. Этот результат еще раз подчеркивает продуктивность когнитивной интеграции, как характеристики комплекса психологических особенностей, присущий управленческой деятельности как особому типу профессиональной деятельности. И прежде всего, объясняется особенностями предмета труда руководителя, в качестве которого выступает информация о состоянии объекта (деятельности других людей и конечного результата их деятельности) и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии (организации). Все содержание деятельности руководителя, представленное функциональным инвариантом, – это деятельность с информацией, но так как основным средством ее существования выступает коммуникация (именно в форме коммуникации управленческая деятельность вверяется руководителю), то в связи с этим, безусловно, роль приобретает симптомокомплекс соответствующих качеств личности.

В содержании деятельности руководителя высшего уровня значительная роль принадлежит реализации собственно управленческих функций по сравнению с техническими функциями. Базовые качества, являясь компонентом инвариантной структуры деятельности, адекватны специфике содержания управленческой деятельности и формируются для решения ее основных задач. Выявленный когнитивный комплекс отвечает ключевым требованиям управленческой деятельности (предметным) и составляет основу наиважнейшего умения руководителя высшего уровня – умения симультанно охватить ситуацию в целом во всех деталях, распознать важнейшие составляющие ее элементы и их взаимосвязи и предлагать стратегии, ведущие к решению проблем. Активное воображение, полнезависимое восприятие качества необходимые в обработке информации – достраивании отсутствующих деталей, конструировании, так как поступившая к руководителю информация от других управленческих лиц, характеризуется фрагментарностью. Вербаль-

ные и пространственные способности, аналитические способности обеспечивают широту охвата информации, ее преобразование. Такие характеристики важны для обеспечения содержания управленческой деятельности, ее основных задач: планирования работы предприятия, прогнозирования результатов его эффективности, обеспечения координации и общей направленности всех функциональных служб, организации работы всей управленческой иерархии. Усиление роли таких качеств как доброжелательность, социальная смелость, доминантность, проницательность в структуре управленческой деятельности высшего уровня является отражением таких требований деятельности как эффективное коммуникативное взаимодействие, составляющими элементами которого являются инициация общения, поддержание последующей коммуникации, проведение своей воли и оказание влияния на других. Эффективное коммуникативное поведение руководителя в работе с информацией обеспечивает запрос и получение информации для воплощения и контроля решений.

На наш взгляд, в понимании структуры личности руководителя необходимо опираться на понимание общей структуры личности, в которую входят качества, по-разному влияющие на деятельность: положительно влияющие (они чаще всего и исследуются), нейтральные и отрицательно влияющие. Структурная организация выделенных личностных черт отрицательно влияющих на деятельность (ригидность (F), конформизм (G), сензитивность (I), мечтательность (M), подозрительность (L), чувство вины (O), тревожность (Q4)), оказалась выше для группы «неуспешных» руководителей. Полученные структурные показатели характеризуют данную систему качеств как более организованную, целостную и дифференцированную по отношению к «неуспешной» группе руководителей, что и отражается в их меньшей профессиональной эффективности. Наличие сформированной высоко интегрированной системы такого рода качеств нежелательно, так как видимо они обеспечивают возникновение ошибок и снижение эффективности деятельности в целом, формирование непродуктивного индивидуального стиля. Очевидно, в данном случае, что наиболее продуктивным решением

практики профессионального отбора является оценка такого рода противопоказаний к деятельности.

### **Заключение**

В результате исследования были выявлены и охарактеризованы субъектные детерминанты управленческой деятельности высшего уровня.

Установлено, что значимое влияние на обеспечение эффективности управленческой деятельности оказывают закономерности структурной организации личностных детерминант, которые проявляются по отношению к когнитивным и личностным качествам.

Как показывает исследование, общая структура профессионально важных качеств руководителя складывается из следующих основных категорий: ПВК (качеств ведущих либо базовых, качеств одновременно ведущих и базовых), отсутствия «анти-ПВК» (качеств, отрицательно влияющих на деятельность), наличия «нейтральных» качеств. Все эти качества, имея средний уровень развития, различаются связностью с целостной структурой личностных детерминант.

При реализации профессиональной деятельности ПВК включаются в более сложную функциональную систему, которая взаимосвязана со структурой профессионального опыта, образуя систему, определяющую профессиональную компетентность руководителя.

Наличие сформированной высоко интегрированной системы отрицательно влияющих качеств является субъективной причиной снижения эффективности управленческой деятельности руководителя.

### ***Список литературы***

1. Друкер П. Эффективный руководитель. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 240 с.
2. Likert R. New pattern of Management. N.Y.: McGraw-Hill, 1961. 184 p.
3. McGregor D. The professional manager. New York: McGraw-hill, 1967. 145 p.

4. Stogdill R.M. Handdook of Leadership. A survey of theory and research. N.Y.; L.: Free Press, 1974. 117 p.
5. Fiedler F.E. Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review Psychological Bulletin. 1971. 76, pp. 128–148.
6. Журавлев А.Л. Коммуникативные качества личности руководителя и эффективность руководства коллективом // Психол. журнал. 1983. Т.4. №1. С. 57–67.
7. Карлофф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. М.: Дело, 1996. 351 с.
8. Кочарова М.В. Профессиональные качества личности как основа профессионализма и эффективности деятельности руководителя // В мире научных открытий. 2013. № 11.4 (47). С. 215–220.
9. Почебут Л.Г., Линькова З.А., Личностные особенности руководителей различных рангов // Психология личности и малых групп. Л.: ЛГУ, 1977. С. 61–67.
10. Смирнов Е.А. Руководитель современной организации: управленческий статус и личностные особенности // Личность. Культура. Общество. 2001. Т. III. № 4 (10). С. 99–127.
11. Толочек В.А. Стили профессиональной деятельности. М.: Смысл, 2000. 199 с.
12. Карпов А. V. Processes of decision-making in the structure of management activity // Психологический журнал. 2000. Т. 21. № 1. С. 76–77.
13. Martin J. Organizational Behaviour and Management. 2005. Business & Economics. P. 885.
14. Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М.: Наука, 1982. 185 с.
15. Теплов Б.М. Ум полковника. М.: Педагогика, 1985. 208 с.

### *References*

1. Druker P. *Effektivnyy rukovoditel'* [An effective leader]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2012. 232 p.
2. Likert R. *New pattern of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961. 184 p.
3. McGregor D. *The professional manager*. New York: McGraw-hill, 1967. 145 p.

4. Stogdill R. M. *Handbook of Leadership. A survey of theory and research*. New York: Free Press, 1974. 117 p.
5. Fiedler F.E. Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness. *A review Psychological Bulletin*. 1971. 76, pp. 128–148.
6. Zhuravlev A. L. Kommunikativnye kachestva lichnosti rukovoditel'ya i effektivnost' rukovodstva kollektivom [Manager's communication characteristics and efficiency of managing a collectiv]. *Psikhologicheskii Zhurnal*. 1983. vol 4. no. 1, pp. 57–67.
7. Karlof B., Sederberg S. *Vyzov liderov* [Leaders challenge]. Per. so shved. Moscow: Delo, 1996. 351 p.
8. Kocharova M.V. Professional'nye kachestva lichnosti kak osnova professionalizma i jeffektivnosti dejatel'nosti rukovoditel'ja [Professional qualities of the personality as basis of professionalism and efficiency of activity of the head]. *V mire nauchnyh otkrytij* [In the World of Scientific Discoveries]. 2013. no. 11.4 (47), pp. 215–220.
9. Pochebut L.G., Lin'kova Z.A. Lichnostnye osobennosti rukovoditeley razlichnykh rangov [Personality traits of leaders of different types of management]. *Psikhologiya lichnosti i malykh grupp*. Leningrad: LGU, 1977, pp. 61–67.
10. Smirnov Ye.A. Rukovoditel' sovremennoj organizacii: upravlencheskij status i lichnostnye osobennosti [The Leader of the Contemporary Organization: managerial Status and Personal Features]. *Lichnost'. Kul'tura. Obshhestvo*. 2001. vol III. no. 4 (10), pp. 99–127.
11. Tolochek V.A. *Stili professional'noy deyatel'nosti* [Styles of professional activity]. Moscow: Smysl, 2000. 199 p.
12. Karpov A.V. Processes of decision-making in the structure of management activity. *Psikhologicheskii Zhurnal*. 2000. vol. 21. no. 1, pp. 76–77.
12. Martin J. *Organizational Behaviour and Management*. 2005. Business & Economics. P. 885.
14. Shadrikov V.D. *Problemy sistemogeneza professional'noy deyatel'nosti* [The problems of systemogenesis of professional activity]. Moscow: Nauka, 1982. 185 p
15. Teplov B.M. *Um polkovodtsa* [The mind of the commander]. Moscow: Pedagogika, 1985. 208 p.

### **ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ**

**Терещенко Нина Геннадьевна**, доцент кафедры «Психология труда и предпринимательства», кандидат психологических наук, доцент

*Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирязова (ИЭУП)*

*ул. Зайцева, 17, Казань, Респ. Татарстан, 420108, Российская Федерация*

*ngter@yandex.ru*

### **DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Tereshchenko Nina Gennadievna**, Assistant Professor of Labour and Business Psychology Department, Candidate of Psychological Sciences, Assistant Professor

*Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov (IEML)*

*17, Zaytseva Str., Kazan, Tatarstan, 420108, Russian Federation*

*ngter@yandex.ru*

*SPIN-code: 8825-1174*

*ResearcherID: I-9864-2016*

*ORCID: 0000-0002-6513-542X*