## ВЗАМОСВЯЗЬ МОТИВАЦИОННО-ВОЛЕВЫХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА И УСПЕШНОСТИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**2017**

# Введение

В последнее время все большее развитие получает утверждение, что главным элементом конкурентоспособности любой компании является ее персонал. При этом эффективность деятельности организации находится в прямой зависимости от эффективности деятельности руководителя, а также его личностных, профессиональных и деловых качеств.

Чтобы стать ведущим топ-менеджером, как правило, необходимо пройти хорошую теоретическую подготовку, а также несколько ступеней должностной лестницы.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Сильный управленец творчески подходит к распоряжениям вышестоящего начальства, и если он не согласен с ними, то свои контраргументы тщательно обосновывает. Умение обеспечить положительную саморегуляцию управленческой системы имеет очень важное значение. Менеджеру предоставлено право, решать вопросы подбора и расстановки кадров в своем подразделении. Ему также приходится решать множество тактических, стратегических и оперативных задач не только в стабильных социально-экономических условиях, но и в условиях риска и неопределенности. Эффективность же таких решений также находится в прямой зависимости от личных качеств менеджера, и, в особенности, от уровня развития у него мотивационно-личностных качеств, которые оказывают на управленца колоссальное влияние и являются основой продуктивности деятельности менеджера.

Таким образом, можно сказать, что на эффективность и успешность менеджеров и руководителей компании оказывают влияние такие волевые качества, как целеустремленность, ценностные ориентации, самостоятельность, настойчивость, решительность, самообладание, организованность и другие качества в совокупности с высоким уровнем мотивации к успеху в своей деятельности.

Ряд исследователей утверждают, что успешность деятельности менеджеров напрямую зависит от уровня развития мотивационно-волевых качеств личности, то есть, чем лучше развиты мотивационно-волевые качества личности, тем выше успешность его деятельности, и наоборот, отсутствие успешности в профессиональной деятельности свидетельствует о низком уровне развития мотивационно-волевых качеств личности.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Именно ввиду необходимости выявления взаимосвязи мотивационно- волевых качеств менеджеров и успешности их деятельности данная тема исследования является актуальной в настоящее время.

Объектом исследования является успешность деятельности менеджеров компании.

Предметом исследования являются мотивационно-волевые качества менеджера как факторы успешности его деятельности.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка программы развития мотивационно-волевых качеств менеджера в «Арт- Строй».

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

1. Определить сущность мотивационно-волевых качеств и особенность их влияния на эффективность деятельности менеджера.

2. Проанализировать взаимосвязь мотивационно-волевых качеств и успешности деятельности менеджера на примере ООО «Арт-Строй».

3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Арт-Строй» в части развития мотивационно- волевых качеств менеджеров компании.

Практическая значимость данного исследования состоит в том, что результаты исследования дополняют сформировавшиеся теоретические данные о мотивационно-волевых качествах менеджера и их взаимосвязи с успешностью и эффективностью деятельности руководителя, а предложенная программа развития мотивационно-волевых качеств менеджера может быть применена на практике не только в «Арт-Строй», но и в других компаниях.

Методологической основой данного исследования является анализ и синтез документов по выбранной теме исследования, экстенсивные методы исследования волевой организации личности (анкетирование, опрос), методы дедукции и индукции. При изучении мотивационно-волевых качеств личности были использованы следующие методики:

1. методика исследования волевой организации личности;

2. методика самооценки волевых качеств Н.Е. Стамбуловой;

3. методика исследования мотивации к успеху Т. Элерса;

4. методика выполнения KPI сотрудников.

Комплексное использование данных методов позволило рассмотреть данную тему во всем ее многообразии.

Рассматривая степень разработанности данной темы, необходимо отметить, что в настоящее время в научной литературе отсутствуют комплексные направления изучения мотивационно-волевых качеств личности и их влияния на успешность и эффективность деятельности.

Большинство исследований, существующих на данный момент, отражают ту или иную сторону рассматриваемого явления. Так, изучением профессиональных и личностных характеристик менеджера изучали: И.В. Чичикин, Ф.П. Ражабова, М.С. Толстова, И.К. Рыженкова, Г.В. Панасенко, О.А. Мишина, М.П. Лаврищев. Проблематикой определения критериев успешности деятельности и профессиональной в том числе занимались: О.В. Таранова, О.Н. Родина, А.М. Рикель, В.Е. Курочкина, М.В. Аборина, А.В. Корниенко, Л.Ф. Мальгина.

Единственной попыткой систематизировать информацию о влиянии мотивационно-волевых качеств личности на успешность его деятельности предприняла в 1984 г. Е.В. Маркова.

Более комплексного мнения по данной проблематике в литературе не обнаружено.

Отсутствие отработанных методик изучения данного явления препятствуют эффективному изучению данного направления.

Данное обстоятельство свидетельствует о том, что существует потребность в дополнительном изучении влияния мотивационно-волевых качеств менеджера на успешность и эффективность его деятельности.

Теоретической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых относительно исследования личности менеджера и его деловых и профессиональных качеств (М.В. Аборина, Н.П. Беляцкий, Т.А. Бородкина, В.Г. Бочоришвили, И.В. Волков, Е.Л. Волкова, Ю.В. Всемирнова, М. Вудкок, Н.В. Вяткина, А.А. Деркач, Т.С. Донников, А.Я. Кибанов, О.С. Колесникова, В.А. Коноваленко, В.А. Конышев, И.П. Логинов, Ю.Н. Лысенко, Л.Ф. Мальгина, Ф.П. Ражабова, Б.Х. Рахимова, А.М. Рикель, И.К. Рыженкова, О.В. Таранова, А.Ю. Темаева, М.С. Толстова).

В ходе исследования были также использованы труды таких авторов, как О.И. Безуглая, С. Бизюкин, Н.А. Вагапова, М.И. Вайберт, Е.В. Головченко, А.К. Дегтерев, А.Н. Занковский, С.Р. Зенина, Е.А. Климов, А.В. Корниенко, О.Г. Королев, Э.М. Коротков, В.Е. Курочкина, М.П. Лаврищев, Е.В. Маркова, О.А. Мишина, Е.Г. Молл, О.В. Мухаметшина, Г.В. Панасенко, Н.С. Пряжников, М.М. Пухова, О.Н. Родина, Е.В. Самаль, Н.В. Самоукина, Т.Ю. Тодышева, Е.В. Харитонова.

В данном исследовании генеральной совокупностью являются управленческий персонал «Арт-Строй» численностью 69 человек, выборочная совокупность составляет 30 сотрудников категории руководители, которая является ключевой при анализе взаимосвязи мотивационно-волевых качеств и эффективности деятельности.

Структура данной выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

# Глава 1. Теоретические основы изучения мотивационно-волевых качеств менеджера и успешности его деятельности

.1 Проблема определения успешности менеджера

В настоящее время проблема оценки персонала является актуальной задачей в системе управления организацией. В особенности данная проблема касается менеджерского состава, для которых является очень важным соответствовать требованиям профессионально-важных компетенций.

При этом необходимо учитывать, что современные условия социально- экономической жизни стали причиной роста общественной потребности в специалистах по управлению, которые эффективно осуществляют свою деятельность, так как успешно работающий менеджер обеспечивает постоянное развитие стратегии, структуры и культуры организации.

Менеджер, по своей сути, является «человеком организации», а его успешность напрямую зависит от того вклада, который вносит менеджер в успех самой организации. Следовательно, эффективное функционирование и развитие организации возможно только при условии наличия лидера в организации, который формирует сплоченную команду, убежденную в правильности достижения поставленной цели.

Исследуя трудовую деятельность менеджеров, можно отметить наличие разрозненных мнений ученых об успешности менеджера. Так, Н.С. Пряжников считает, что профессиональная деятельность является достижением конкретной поставленной цели, а также превышением своих прежних достижений и социальных норм. В исследованиях О.Н. Родиной отмечается, что успешность деятельности - это наличие «удачных» действий, которые могут и не отражаться прямо на продуктивности, но либо вести ее к повышению в будущем, либо позитивно отражаться на деятельности партнеров по взаимодействию. Н.В. Самоукина под успешностью трудовой деятельности понимает, как достижение субъектом труда значимой цели и преодолении или преобразовании условий, препятствующих достижению этой цели.

В целом же, профессиональную успешность можно определить, как свойство субъекта труда, отражающее соответствие работника требованиям профессии, а также стремление к дальнейшей профессиональной самореализации в профессиональной сфере.

Такие авторы, как В.А. Бодров, Е.А. Климов, Н.С. Пряжников, О.Н. Родина, Н.В. Самоукина, Е.В. Харитонова в своих исследованиях также обращают внимание на то, что профессиональная успешность человека обусловливается особенностями мотивационной, когнитивной, эмоционально-волевой, темпераментальной и характерологической сферами личности. Так, например, Е.А. Климов выделяет отношение к своей работе, труду в целом и в качестве одной из основных детерминант профессиональной успешности менеджера. «Развитие личности, и в частности, способностей происходит не в любой деятельности, но в нормально напряженной за счет инициативы, активности и мотивов» - пишет он.

На успешность деятельности менеджера оказывают влияние:

1. условия труда осуществления деятельности руководителя (рабочие перегрузки, сложность работы, ненормированный рабочий день, риск, ситуации неопределенности, необходимость решать одновременно несколько разноуровневых задач, необходимость быстрого переключения с одного вида деятельности на другой;

2. высокие нравственно-психические нагрузки, которые зачастую усложняют решение задач, связанных с эффективной профессиональной деятельностью менеджера.

Первая модель исследования успешности менеджера провел Ф. Тейлор в начале ХХ века. Согласно его точке зрения, профессиональная успешность менеджера должна соотноситься с анализом оптимальных достижений человека, необходимых для повышения производительности труда на рабочем месте.

Следующим этапом развития исследований по успешности менеджера стали изыскания школы человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Герцберг), которые стали связывать профессиональную успешность менеджера с особенностями человеческой личности.

Дальнейшее развитие успешности менеджера шло по трем основным направлениям:

1. «личностное» направление, которое связывает профессиональную успешность с особенностями личности руководителя;

2. «бихевиоральное» направление, которое соотносит успешность менеджера с поведением руководителя;

3. «системное» направление, акцентирующее внимание на необходимости изучения успешности менеджера с учетом особенностей руководителя, руководимых и ситуационных переменных.

В рамках каждого из направлений предпринимались попытки определения четких критериев успешности профессиональной деятельности управленца. Но, необходимо отметить, что современные гуру-менеджмента не имеют единого мнения, какими качествами и чертами характера должен обладать менеджер, чтобы стать успешным.

Так, например, в США была разработана группа факторов «Хэй Плэн», созданная для оценки эффективности деятельности менеджера.

В число этих факторов входят:

1. ноу-хау (сумма всех навыков и знаний, необходимых для выполнения поставленных задач);

2. решение задач (оригинальность мышления для решения поставленных задач);

3. ответственность (та мера, в какой человек отвечает за свои действия, осуществляемые на работе);

4. дополнительные компенсируемые элементы (связаны с исключительными условиями, в которых выполняется профессиональная деятельность).

Также исследователями в США была составлена цепочка важных качеств хорошего менеджера: честность, широта знаний, перспективность, коммуникативные способности, целостность характера, лидерство, делегирование полномочий, ораторское искусство, способность принимать решения, способность концентрации, твердость характера, умение слушать, объективность, чувство юмора, организационные навыки.

Абсолютно иной подход к определению факторов успешности менеджера имеют исследователи во Франции. Так, результаты интервью, проведенного специалистами компании «Korzhef» с 598 менеджерами, свидетельствует о следующем:

1. 41% опрошенных считает, что главное для менеджера «дар божий» (способность и навыки межличностного общения).

2. 36% опрошенных в качестве первоочередного качества успешного менеджера считают оригинальность.

3. 10 % опрошенных считают опыт ключевым фактором успешности менеджера.

4. 8% респондентов видят наличие опыта ведущим фактором успешности руководителя.

5. 4% опрошенных считают власть ведущим показателем успешности менеджера.

6. 1% респондентов склоняется к соотнесению внешних данных менеджера с его успешностью.

В отечественной литературе исследование успешности разрабатывалось, в основном, в области комплексного структурно- функционального изучения управленческой деятельности, выделяя две основные группы профессионально важных качеств, обеспечивающих успешность профессиональной деятельности менеджера: когнитивные качества и качества личности.

Когнитивные качества менеджера включают в себя системное, многомерное мышление и высокие интеллектуальные способности.

Качества личности включают в себя: психологическая избирательность, практически-психологический ум, общественная энергичность, требовательность, критичность, самостоятельность, инициативность, практичность склада ума, гибкость, самообладание, настойчивость, целеустремленность, общительность, оптимизм и др..

При этом необходимыми чертами успешного менеджера российские ученые считают: наличие опыта, инициативу (творческий подход к делу), гибкость и рациональность мышления, открытость, сосредоточенность, знания, широкое видение, а также способность предвидения.

В научной литературе также выделяются социально-психологические факторы, которые оказывают влияние на личность работника не так явно, как остальные:

1. Семья. Здесь большое влияние оказывают внутрисемейная культура, семейные ценности, воспитание в неполной семье, авторитарность или демократичность семейной атмосферы, детские конфликты с родителями и др. Все вышеперечисленные особенности семьи так или иначе, позитивно или негативно, но сказываются на успешности работника в целом.

2. Среда, в которой воспитан работник. Так, необходимо отметить, что бедность и маргинальность условий существенно ограничивают свободу принимаемых карьерных решений. Тяжелые стартовые условия плохо сказываются на объективных показателях успешности карьеры в целом.

3. Религия и связанные с ней общественные институты. Влияние данного социального фактора особенно очевидно, когда под влиянием религиозных воззрений сознательно приносятся в жертву достижения социального статуса и высокой оплаты труда, а на первый план выдвигаются потребности внесения вклада в какое-либо духовное и морально значимое дело.

Организационные факторы. Данная группа факторов достаточно многочисленна. Организационная власть и аспекты руководства и лидерства, организационные циклы и стадии развития, влияние группы и ролевая идентификация, коммуникация и особенности отбора персонала в группе - эти и многие другие организационные детерминанты, безусловно, являются в той или иной степени факторами успешности профессиональной деятельности сотрудника. Однако, наиболее распространенными организационным фактором является организационная культура. В настоящее время вопросами влияния организационной культуры на поведение работников занимаются множество ученых (Занковский, Молл, Шейн, Элвессон и др.). Так, например, М. Бурке выявил взаимосвязь организационных культур с мотиваций к служебному продвижению: чем выше уровень развития организационной культуры, тем выше мотивация к служебному продвижению у сотрудников.

К числу индивидуально-личностных факторов успешности сотрудника можно отнести внутреннюю мотивацию сотрудника, его личностные характеристики, а также комплексные личностные факторы, связанные с карьерой работника.

Наиболее значимым фактором в данной группе является мотивационный фактор, непосредственно влияющий на успешность деятельности сотрудника. Так, Д. Мак-Клелланд выделяет в качестве одного из важнейших мотивов - мотив достижения, а в качестве условий, обеспечивающих его высокий уровень, - персональную ответственность за какое-то дело, наличие обратной связи о результатах выполняемого задания и наличие сложной, но достижимой цели.

Мотивационная сфера личности сотрудников напрямую соотносится с внутренними критериями успешности, так как удовлетворение тех или иных потребностей, продиктованных теми или иными мотивами, непосредственно влияет, скорее, на субъективно-личностное ощущение успешности. Таким образом, вне зависимости от того, что лежит в центре желания карьерного роста, согласно многим исследованиям, сам факт карьерного успеха будет более вероятным при наличии определенных, присущих сотруднику, личностных характеристик, таких как нонконформизм, активность, мотивация достижения, уверенность, энергичность, эмоциональная стабильность, инициативность, стрессоустойчивость и др.

В различных исследованиях, включая отечественные, подтверждается высокая важность более комплексного фактора успешности карьеры - самоэффективности, то есть веры в эффективность собственных действий, которая проявляется в умении организовать свою деятельность и достичь успеха в отношениях с окружающими.

Можно выделить также ряд факторов, которые тормозят развитие успешности менеджера. К ним относятся:

1. физические факторы, обусловленные состоянием организма (низкая работоспособность в связи с болезнью, дефекты органов чувств, речи и т.д.);

2. социальные факторы (факторы социальной природы, обусловленные дезорганизацией на различных уровнях социального устройства (политическом, государственном, экономическом);

3. идеальные факторы, порождающие девиации в сфере культуры, нравственности, идеологии;

4. психологические факторы (нерешительность, опасения, различные формы страха, проблемы интеллекта, акцентуация характера неплодотворной ориентации, девиации поведения и др.).

Таким образом, на успешность менеджера оказывает влияние большого количества многообразных и разновекторных факторов, определяющих тот или иной уровень его успешности. При этом, определение ключевых факторов успешности возможно только при условии исследования и развития акмеологических аспектов профессионализма, определяющих оптимальную модель организации профессиональной деятельности.

1.2 Сущность мотивационно-волевых качеств менеджера

Человек становится профессионалом, полноценным субъектом предметной деятельности не сразу: «движение в профессию» зачастую является длительным процессом, в ходе которого происходит овладение способами и средствами действий, формирование опыта, культуры, знаний, умений и навыков. Овладение разнообразными способами действий же, в свою очередь, приводит к обобщению психической деятельности, посредством которой предметные действия и деятельность регулируются.

Система закрепленных в индивидууме видов и способов обобщенной психической деятельности - это способности человека. Чем выше уровень развития способностей, тем выше темп освоения разнообразием способов действий и результативность самой деятельности.

Рассматривая управленческую деятельность, необходимо отметить, что успешная управленческая деятельность зависит от большого количества факторов, в число которых входят особенности характера, структура личности, опыт, способности, условия деятельности и т. д., вследствие влияния которых формируются профессионально-важные качества менеджера.

Качества менеджера - обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывает решающее влияние на управленческую деятельность.

При этом, необходимо отметить, что многогранный характер управленческой деятельности накладывает отпечаток на личностные характеристики менеджера, из которых выделяются относительно устойчивые конструкты, образующие группу профессионально важных качеств менеджера.

Данные профессионально-важные качества менеджера принято рассматривать на трех основных уровнях:

1. уровень задач деятельности менеджера, где определяется круг задач, в которых менеджер должен быть успешным (планирование, разрешение конфликтов и т.д.);

2. поведенческий уровень, который описывает модель успешного поведения менеджера;

3. уровень свойств личности, в который входят различные свойства личности, например, мотивационные, интеллектуальные, характерологические и др. В результате управленческой деятельности менеджера формируется следующие основные группы профессионально-важных качеств:

1. организаторские качества, которые определяются умением организации рабочего времени и процесса, расстановки кадров, обеспечения контроля за деятельностью;

2. коммуникативные качества, которые заключаются в способности менеджера путем применения различных коммуникативных навыков организовать коллектив, разрешать конфликтные ситуации, направлять коллектив на реализацию поставленной цели;

3. мотивационно-волевые качества, которые определяются мотивационными установками менеджера в совокупности с волевыми качествами, которые складываются в процессе получения жизненного опыта, организовывать свою работу таким образом, чтобы достигать максимальных результатов.

4. предпринимательские качества менеджера, сущность которых сводится к умению предвидеть и быстро реагировать на меняющуюся ситуацию, рассчитывать возможные результаты, а также разумно рисковать;

5. интеллектуальные качества, в структуре которых ключевым является уровень развития интеллекта. Однако, данные качества могут и не являться важными профессиональными качествами менеджера в случае, если не интеллектуальные, а коммуникативные ресурсы включены в деятельность менеджера;

6. лидерские качества, согласно которым менеджер должен быть человеком, достойным для подражания, быть наставником и ориентировать сотрудников на коллективную работу;

7. эмоционально-волевые качества, определяемые стрессоустойчивостью (способностью противостоять отрицательным эмоциональным воздействиям, вызывающим высокую психическую напряженность), фрустрационной устойчивостью (способность предвидения благоприятного выхода из фрустрационной ситуации);

8. морально-этические качества, которые способствуют формированию авторитета менеджера (честность, порядочность, принципиальность и т.д.).

При этом огромное значение имеют именно мотивационно-волевые качества менеджера, так как именно они формируют ключевые качества менеджера, который хочет стать эффективным руководителем.

Структура мотивационно-волевых качеств менеджера представлена на рис. 1.1.

Так, основатель спортивной психологии А.Ц. Пуни утверждает, что различные волевые качества проявляются в различных конкретных ситуациях.

В то же время, И.М. Сеченов считал, что воля не будет проявляться без какого-то конкретного смысла, без поставленной цели, то есть волевой регуляции и волевым качествам нужен мотив, основания для достижения какой-либо цели.

Необходимо отметить, что данные точки зрения не противоречат друг другу, а описывают различные функции воли. С одной стороны, воля - это целеустремленность личности, которая происходит сознательно, а с другой - яркое выражение воли при борьбе с трудностями, которые человек преодолевает ради поставленной цели.

Рисунок 1.1. Мотивационно-волевые качества менеджера

Мотивация достижения является ключевым мотивационно-волевым качеством менеджера, которое Д. Мак-Клелланд связывал с хозяйственным процветанием компаний. При этом, считал он, что менеджеры с высокой мотивацией достижения сами стремятся к предпринимательской деятельности и в рамках рациональной деятельности являются основной движущей силой капиталистического общества.

В исследовании Е.В. Марковой было отмечено, что целеустремленность выполняет ведущую функцию не только по отношению к другим волевым свойствам личности, но и по отношению к мотивации достижения. При этом, также отмечает Маркова, мотивация достижения, не подкрепленная достаточно высоким уровнем развития волевых свойств личности, может стать отрицательным фактором успешности деятельности.

Проводимые эмпирические исследования связи эффективности деятельности менеджера с мотивацией достижения свидетельствуют о том, что руководители компаний с темпами профессионального роста выше среднего отличаются высокой мотивацией достижения и низкой мотивацией присоединения, которая объясняется тем, что руководителя при трудных решениях не должны отвлекать мысли о том, насколько эти решения понравятся окружающим.

Волевые свойства личности - сложившиеся в процессе получения жизненного опыта свойства личности, связанные с реализацией воли и преодолением препятствий на жизненном пути. Следует учитывать, что проявление волевых качеств определяется мотивами человека, его нравственными установками, а также врожденными особенностями проявления свойств нервной системы.

Таким образом, можно сказать, что мотив достижения, не подкрепленный высоким уровнем развития волевых свойств личности утрачивает роль положительного фактора деятельности, следовательно, для успешного осуществления практической деятельности менеджер должен обладать высоким уровнем развития волевых свойств личности и мотивации достижения.

.3 Влияние мотивационно-волевых качеств менеджера на эффективность его деятельности

Успешное функционирование всей организационной системы и ее эффективность во многом зависит от деятельности руководителя и его умения организовывать рабочий процесс.

Следовательно, личность руководителя, менеджера является чуть ли не самой важной составляющей успеха деятельности организации, потому что личность менеджера, в большинстве случаев, влияет как на отношения персонала к менеджеру, так и на отношения персонала к своей работе. При этом, необходимо не забывать, что каждый менеджер - это, в первую очередь, человек, который имеет свои собственные качества и черты характера.

В самом общем виде под эффективностью деятельности менеджера принято понимать соотношение результата к затратам на его достижение (конечного результата).

Понятие «эффективность труда» тесно связано с такими понятиями, как «качество деятельности», «устойчивость работы», «надежность функционирования» и т.д.

Когда говорят, что человек решает задачи той или иной деятельности профессионально, то имеют в виду - со знанием дела и получает высокие результаты. Но важно понимать, чего это стоит человеку на психологическом физиологическом уровне, какова цена полученных результатов.

При оценке эффективности труда, пишет Е.В. Маркова, целесообразно различать объективные и субъективные показатели.

К объективным показателям относят: производительность (количество продукции, выпущенное в единицу времени); трудоемкость (время, затрачиваемое на единицу продукции); качество (соответствие продукции ГОСТам и требованиям технологии); надежность (вероятность выполнения требуемых функций в течение заданного времени и в заданных условиях) и др.

К субъективным (психологическим, личностным) показателям эффективности относят: заинтересованность человека в труде; удовлетворенность трудом; социальный статус (формальный и неформальный), достигнутый человеком в труде; уровень притязаний; самооценку; психологическую цену труда (величину психических и физиологических усилий); степень напряженности психических функций, и процессов, обеспечивающих получение нужного результата.

Эффективность деятельности может быть определена, если четко выделены количественные или качественные критерии основания для достигнутого и запланированного результатов.

Такими критериями могут служить:

1. выполнение плана продаж;

2. количество заключенных сделок;

3. охват клиентской базы;

4. количество результативных контактов;

5. отсутствие жалоб со стороны клиентов и т.д.

Таким образом, анализ данных показателей будет способствовать более четкому определению эффективности деятельности работников компании.

В своей практической деятельности менеджер руководствуется определенными мотивами, которые необходимо тщательно изучать. Так, мотив - важнейший регулятор трудовой активности личности и мобилизации ее потенциала на эффективное решение стоящих задач.

Мотивация менеджера и его мотивационный потенциал являются важными характеристиками эффективности его деятельности в любой организации. Наблюдается следующая закономерность: чем ниже мотивационный потенциал менеджера, тем ниже его эффективность как руководителя и работника организации. Так, при низком мотивационном потенциале у менеджера наблюдается изоляция и индифферентность к целям организации. В свою очередь, средний мотивационный потенциал подразумевает начало включенности в организацию на уровне патерналистских потребностей. Наконец, высокий мотивационный потенциал характеризуется включенностью и идентификацией менеджера с целями организации, что, в конечном итоге и ведет к развитию компании и достижению максимальной эффективности деятельности организации.

Волевые качества менеджера являются вторым ключевым показателем эффективности деятельности менеджера.

Сама по себе воля проявляется в ситуациях противостояния внешним воздействиям и окружению. Волевой потенциал личности определяет возможности человека действовать активно, изменять ситуацию, приспосабливать ее под себя, реализуя собственные цели и намерения. Учитывая, что воля и мотивы деятельности находятся в тесной взаимосвязи друг с другом, то целеобразование и иерархиезация мотивов у менеджера, осознание и переживание актуализации мотива, постановка целей, выбор средств, получение результата - все это связано с проблемой выбора, со способностью совершать этот выбор, то есть все это определяется волевым потенциалом менеджера.

Формирование мотивационно-волевых качеств менеджера - это длительный и сложный, но индивидуальный процесс, так как каждый человек проходит в жизни неповторимо своеобразный путь познания и опыта, который происходит по трем направлениям:

1. в рамках профессиональной деятельности менеджера;

2. в контексте взаимоотношений в обществе и результативности его труда;

3. в социальном поведении менеджера в организации.

Следовательно, мотивационно-волевые качества менеджера не только даны природой, но и многие из них развиваются, поэтому необходима серьезная психологическая перестройка менеджера на использование методов управления во имя интересов людей, а не только ради производства.

Именно поэтому вполне правомерна постановка задачи развития личностного потенциала менеджера как фактора, системно определяющего эффективность деятельности самого менеджера, его персонала и деятельности организации в целом.

Рассматривая особенности психодиагностики и исследования волевой сферы личности, можно отметить, что достаточно часто в исследованиях отмечается недостаточная разработанность арсенала методических средств исследования волевых качеств личности.

Так, Е.П. Ильин все многообразие методов исследования воли разделяет на экстенсивные и экспериментальные. Экстенсивные методы предполагают наблюдение за поведением субъекта в естественных условиях, анализ его действий и поступков, проведение бесед, анкетирования и опросов (метод обобщенных независимых характеристик, метод взаимных оценок, метод самооценки). В число экспериментальных методов относятся естественный и лабораторный эксперименты.

Методика исследования волевой организации личности, которая позволяет выявить уровень развития таких волевых качеств личности, как:

1. ценностная ориентация - разделяемые и внутренне принятые личностью материальные и духовные ценности, которые служат опорными установками для принятия решений и регуляции поведения;

2. организованность - умение составить четкий график действий и следовать ему. Организованность проявляется в максимальной сосредоточенности на действии, которое в данный момент производится;

3. решительность - волевое качество, для которого характерно минимальное время для принятия решения в значимой для человека ситуации;

4. настойчивость. Настойчивость как свойство личности проявляется в умении постоянно и длительно добиваться цели, не снижая энергии в борьбе с трудностями. Личность, у которой хорошо развита настойчивость, способна к длительному и неослабленному напряжению энергии, а также к неуклонному движению к намеченной цели;

5. самообладание - такое свойство личности, которое проявляется в способности сохранять внутреннее спокойствие, а также действовать взвешенно и разумно в сложных жизненных ситуациях;

6. самостоятельность, которая проявляется в умении обходиться в своих действиях без чужой помощи. Личность, у которой в значительной степени развита самостоятельность, способна по-своему организовывать деятельность, устанавливать цели и при необходимости, оперативно вносить коррективы в свое поведение.

Данная методика позволяет оценить уровень волевых качеств у опрашиваемых, а также необходимость их развития.

Методика «Самооценка волевых качеств». Данная методика разработана Н.Е. Стамбуловой, согласно которой можно оценить ряд волевых качеств, одним из которых является целеустремленность. Целеустремленность - умение человека руководствоваться в своих действиях и поступках общими и устойчивыми целями, обусловленными ее твердыми убеждениями. Личность, у которой хорошо развита целеустремленность, хорошо знает, чего хочет достичь и что ей нужно делать.

Данная методика исследования состоит из опросника, в котором исследуемые сами соотносят в какой мере относится к испытуемому то или иное утверждение. Методика исследования Н.Е. Стамбуловой позволяет диагностировать два параметра волевого качества: выраженность и генерализированность. Выраженность волевого качества - это наличие и устойчивость проявления основных его признаков. Генерализированность - универсальность качества, то есть широта его проявления в различных жизненных ситуациях и видах деятельности.

В результате исследования волевой структуры личности по методике Н.Е. Стамбуловой, можно определить в какой степени развита целеустремленность личности.

Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса, которая предназначена для выявления мотивационной направленности личности на достижение успеха.

Данные методики исследования мотивации и воли личности позволяют определить прямую зависимость от уровня развития волевых качеств личности и от уровня мотивации к достижению успеха в своей деятельности.

При исследовании мотивационно-волевых качеств и их влияния на успешность деятельности Е.В. Маркова определила, что во влиянии на успешность деятельности мотивационные и волевые факторы могут вступать в соотношения трех типов:

1. отношения положительной взаимной обусловленности, при которых положительное действие одного фактора усиливает действие другого, и наоборот;

2. отношения односторонней положительной обусловленности, при которых действие мотивационного фактора становится существенным лишь при достаточно высоком уровне развития волевых свойств личности;

3. отношения реципрокности, при которых действие мотивационного фактора является отрицательным и тормозит положительное действие волевого фактора, а действие волевого фактора ослабляет отрицательное действие мотивационного.

Таким образом, наличие мотивационно-волевых качеств у менеджера является необходимым условием обеспечения эффективности его деятельности. Однако, для того, чтобы деятельность руководителя оставалась эффективной, необходимо постоянно развивать и совершенствовать мотивационно-волевую составляющую сторону личности менеджера.

Эффективность деятельности - соотношение результата к затратам на его достижение. Эффективность деятельности определяется объективными и субъективными показателями, которые требуют четкого выделения критериев для оценки эффективности. В их число входят: выполнение плана продаж, количество заключенных сделок, охват клиентской базы, количество результативных контактов и отсутствие жалоб со стороны клиентов.

Вопросы успешности менеджера в настоящее время являются достаточно актуальными. Данная тема исследуется в трудах таких ученых, как Н.С. Пряжников, О.Н. Родина, Н.В. Самоукина, В.А. Бодров, Е.А. Климов, Е.В. Харитонова.

В целом, под успешностью менеджера принято понимать свойство субъекта труда, отражающее соответствие работника требованиям профессии, а также стремление к дальнейшей профессиональной самореализации в профессиональной сфере. На успешность деятельности менеджера оказывают влияние условия труда и высокие нравственно-психические нагрузки присущие деятельности менеджеров.

В научной литературе также можно выделить следующие факторы успешности трудовой деятельности:

1. социально-психологические;

2. организационные;

3. индивидуально-личностные.

В структуре качеств личности, которые свойственны успешным менеджерам, огромное значение имеют мотивационно-волевые качества, однако ключевыми качествами являются: стремление к успеху, добросовестность, свобода, компетентность.

Анализ исследований показал, что между эффективностью деятельности и мотивационно-волевыми качествами существует связь, что проявляется в том, что наличие мотивационно-волевых качеств у менеджера является необходимым условием обеспечения эффективности его деятельности. Однако, для того, чтобы деятельность руководителя оставалась эффективной, необходимо постоянно развивать и совершенствовать мотивационно-волевую составляющую сторону личности менеджера.

# Глава 2. Анализ взаимосвязи мотивационно-волевых качеств менеджера и успешности его деятельности в ООО «АРТ-СТРОЙ»

.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Арт-Строй»

Общество с ограниченной ответственностью «Арт-Строй» создано в соответствии с действующим законодательством РФ в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности Общества.

За все время работы, компания зарекомендовала себя как надежный партер, стабильная в финансовом отношении компания.

В настоящее время ООО «Арт-Строй» в полной мере осуществляет ведение всего строительства, контролирует сроки и качество выполнения строительно-монтажных работ, разрабатывает графики строительства, регулирует финансирование и движение рабочей силы, обеспечивает поставки всех необходимых строительных материалов и оборудования. Подбор и применение в оптимальном сочетании материалов и оборудования, а также постоянное совершенствование способов ведения работ, позволяют наиболее полно удовлетворять требования заказчиков.

С момента основания ООО «Арт-Строй» бурно развивается, осваивая все новые направления строительного бизнеса.

Миссия ООО «Арт-Строй» состоит в проектировании, возведении зданий и сооружений, отвечающих эстетике ХХI века, в продвижении на отечественный рынок самых передовых технологий и современных строительных материалов.

Стратегия ООО «Арт-Строй»: предложение наиболее оптимальных решений поставленных задач, в четком соответствии с требованиями заказчиков, не только за счет повышения эффективности уже существующих видов деятельности, но и путем развития новых направлений, охватывающих все более широкий спектр деловых интересов постоянных и потенциальных заказчиков.

Стратегическими целями компании являются:

1. Увеличение объемов строительства и выход на новые рынки.

2. Обеспечение европейского качества строительства.

. Создание принципиально новых производств.

ООО «Арт-Строй» - это изучение прогрессивных тенденций рынка строительных материалов и технологий, актуальных течений в архитектуре и дизайне. Компания не просто следует рыночным процессам, а старается формировать рынок, предлагая только лучшее - материалы, технологии, оборудование и услуги высококвалифицированного персонала, что позволяет выстраивать оптимальную стратегию развития и успешно работать. Ценовая политика компании обеспечивает самые выгодные условия для заказчиков и базируется на принципах «разумной достаточности» - на ценах от фирм- производителей строительных материалов и на четко выверенных в процессе многолетней практики оптимальных расценках на проектные и строительные работы.

Одним из основных требований функционирования компаний и их ассоциаций в условиях рыночной экономики являются безубыточность хозяйственной и другой деятельности, возмещение расходов собственными доходами и обеспечение в определенных размерах прибыльности, рентабельности хозяйствования.

Анализ показателей деятельности показал наличие положительной динамики по всем показателям, что свидетельствует об эффективности деятельности предприятия и ее развитии.

Линейно-функциональная структура включает в себя специализированные подразделения, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа.

Применительно к ООО «Арт-Строй» были выявлены следующие достоинства линейно-функциональной структуры управления:

1. специализация должностных обязанностей, ведущая к более эффективным путям выполнения каждой части общей задачи организации;

2. установление единых норм и правил для всех сотрудников организации. Эта черта бюрократической структуры управления гарантирует обеспечение условий работы, оплаты труда, а также устанавливает определенные рамки процессов управления и в известной мере ограничивают возможное своеволие руководителя;

3. стандартизированность процедур, определяющих каждый вид работы, что обеспечивает максимально эффективное выполнение работы.

К недостаткам существующей структуры управления относятся следующие:

1. недостаточная гибкость организационной структуры, которая не позволяет в полной мере использовать свой потенциал в условиях современного мира, где требуется принципиально новая и адекватная реакция на изменения ситуации и принятие решений в соответствии с ними;

2. зависимость в работе от непосредственного руководителя, и как следствие неумение координировать работу на своем уровне;

3. чрезмерная централизация в принятии решений вплоть до решения мелких и незначительных вопросов, что не позволяет оперативно реагировать на изменения.

2.2 Организация исследования и описание методики

Исследование взаимосвязи мотивационно-волевых качеств личности и успешности деятельности менеджера в рамках данной выпускной квалификационной работы происходило на основе анализа руководящего состава ООО «Арт-Строй» с помощью следующих методик:

1. методика диагностики личности «Мотивация к успеху» Т. Элерса;

2. методика исследования волевой организации личности;

3. методика «Самооценка волевых качеств», разработанная Н.Е. Стамбуловой;

4. методика выполнения KPI сотрудников.

Объектом исследования является успешность деятельности менеджеров компании.

Предметом исследования являются мотивационно-волевые качества менеджера как факторы успешности его деятельности.

Целью эмпирического исследования является анализ взаимосвязи эффективности деятельности менеджера и уровня развития его мотивационно-волевых качеств.

В соответствии с целью исследования определены следующие задачи:

1. Определить сущность мотивационно-волевых качеств и особенность их влияния на эффективность деятельности менеджера.

2. Проанализировать взаимосвязь мотивационно-волевых качеств и успешности деятельности менеджера на примере ООО «Арт-Строй».

3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Арт-Строй» в части развития мотивационно- волевых качеств менеджеров компании.

Главными методами эмпирического исследования являются экстенсивные методы исследования, предполагающие использование методов анкетирования и опросов при определении степени развитости волевых качеств и мотивации к успеху в практической деятельности.

Методика диагностики личности «Мотивация к успеху» позволяет оценить степень стремления к достижению цели, успеха. Данная методика состоит из 41 вопроса, на каждый из которых можно ответить только «да» или «нет». При этом, на ответы «да» по вопросам 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41 и «нет» на следующие - 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39 начисляется по 1 баллу, а ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23 33-35, 40 не учитываются.

Чем больше сумма баллов, набранная при ответе на вопросы, тем выше уровень мотивации к достижению успеха, при этом, если набранное количество баллов от 1 до 10, то это характеризует низкий уровень мотивации у менеджера, от 11 до 16 - средний уровень мотивации, от 17 до 20 - умеренно высокий уровень мотивации, а более 21 - слишком высокий уровень мотивации.

Методика исследования волевой организации личности позволяет оценить уровень волевых качеств у опрашиваемых, а также необходимость их развития.

Бланк вопросов по данной методике состоит из 56 вопросов, направленных на выявление некоторых особенностей личности и характера. На каждый из вопросов можно ответить «Определенно да», «Скорее да, чем нет», «Скорее нет, чем да», «Определенно нет».

Сумма баллов, при оценке волевых качеств варьируется от 0 до 144 баллов, где диапазон от 0 до 48 баллов свидетельствует о том, что волевые качества нуждаются в тренировке; от 49 до 96 баллов - волевые качества развиты в достаточной мере, а сумма баллов от 97 до 144 свидетельствуют о показателе высокого уровня волевой организации личности.

Методика «Самооценка волевых качеств» Н.Е. Стамбуловой позволяет определить уровень целеустремленности менеджеров компании. Так, опросник включает в себя 20 утверждений, каждое из которых испытуемый должен соотнести с собой и определить в какой степени он согласен с тем или иным утверждением.

При этом, вариантами ответов являются:

1. «Так не бывает» (+2).

2. «Пожалуй, неверно» (+1).

. «Может быть» (0).

. «Наверно, да» (-1).

. «Уверен, что да» (-2).

Положения 1, 6, 8, 9, 11, 12, 16, 17, 18, 20 опросника служат для диагностики выраженности волевых качеств, положения 2, 3, 4, 5, 7, 10, 13, 14, 15, 19 - для диагностики генерализованности волевых качеств.

Подсчитывается алгебраическая сумма баллов отдельно по суждениям параметра выраженности и параметра генерализованности для каждого волевого качества. Для перевода на положительную шкалу оценок к суммарной оценке прибавляется 20 баллов и окончательные результаты заносятся в протокол.

Заключение об уровне развития каждого волевого качества делается по параметрам выраженности и генерализованности с учетом следующих нормативных показателей: 0-19 баллов - низкий уровень; 20-30 баллов - средний уровень; 31-40 баллов - высокий уровень.

Таким образом, результаты исследования целеустремленности позволят определить в какой степени развито данное волевое качество.

Комплексное применение методик при анализе мотивационно-волевой структуре личности позволяет рассмотреть данное явление во всем ее многообразии, а также наиболее четко определить зависимость эффективности и успешности деятельности менеджеров от уровня развития мотивационно-волевых качеств.

Обработка полученных данных проводилась вручную, построение наглядного предоставления результатов исследования проводилось с помощью использования компьютерных программ.

В данном исследовании генеральной совокупностью являются управленческий персонал ООО «Арт-Строй» численностью 69 человек, выборочная совокупность составляет 30 сотрудников категории руководители, которая является ключевой при анализе взаимосвязи мотивационно-волевых качеств и эффективности деятельности. Следовательно, данная выборка является репрезентативной.

.3 Интерпретация результатов

В результате анализа полученных в ходе исследований получены следующие данные.

Учитывая, что успех деятельности ООО «Арт-Строй» зависит от эффективности работы отдела сбыта и менеджеров по рекламе и маркетингу, то исследование успешности и эффективности деятельности проводилось преимущественно на материалах исследования менеджеров данной категории.

Оценка эффективности и успешности деятельности менеджеров ООО «Арт-Строй» в рамках данного исследования происходило на основе анализа результатов выполнения показателей KPI.

KPI (Key Performance Indicators) - система показателей, с помощью которой работодатели оценивают успешность и эффективность своих сотрудников. Она имеет много общего с обычным плановым подходом. С одним серьезным отличием: показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим KPI всей компании (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация).

Цель системы - сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение.

Основными показателями эффективности деятельности данных менеджеров являются:

1. выполнение плана продаж;

2. количество заключенных сделок;

3. охват клиентской базы;

Рисунок 2.1. Уровень мотивации к успеху руководителей ООО «Арт-Строй»

Результаты степени развития волевых качеств руководящего состава ООО «АРТ-Строй» показали, что все волевые показатели (ценностная ориентация, организация деятельности, решительность, настойчивость, самообладание, самостоятельность) развиты в достаточной степени (рис. 2.2).

Рисунок 2.2. Уровень развития волевых качеств руководителей ООО «Арт-Строй»

При этом в большей мере у руководителей развиты такие волевые качества как решительность и настойчивость (рис. 2.3).

Таким образом, полученные в ходе исследования волевых качеств личности, позволяют отметить, что у руководителей компании отсутствуют низкие показатели развития волевых качеств: их развитие находится на среднем и высоком уровне, следовательно, напрямую можно увидеть взаимосвязь между занимаемой должностью и уровнем развития волевых качеств.

В целом, можно сказать, что целеустремленность у руководящего состава ООО «Арт-Строй» находится на высоком уровне развития (рис. 2.3).

Рисунок 2.3. Уровень целеустремленности руководителей ООО «Арт-Строй»

Таким образом, можно сказать, что уровень целеустремленности у руководителей ООО «Арт-Строй» находится на высоком уровне (60% опрашиваемых руководителей), на среднем уровне целеустремленность находится у 40% руководителей компании.

Необходимо отметить, что низким уровнем целеустремленности не обладает ни один из руководителей компании.

Анализ результатов исследования волевых качеств менеджеров и уровня их мотивации к успеху позволяет сделать вывод, что чем выше руководящая должность, которую занимают управленцы, тем выше их мотивация к успеху и уровень развития волевых качеств менеджеров.

Анализируя в ходе проведения исследований поведения менеджеров ООО «Арт-Строй» можно отметить, что успех в работе руководителей определяется не только качеством выполнения должностных обязанностей, но и стилем поведения при выполнении этих обязанностей.

В целом, менеджер - человек организации, успешность работы которого напрямую зависит от того вклада, который вносит менеджер в успех организации. При этом успешность менеджеров в практической деятельности проявляется в:

1. достижении результатов;

2. высокой коммуникабельности;

3. независимости от мнения окружающих (автономность);

4. умение организовать свое время;

5. решительности;

6. настойчивости;

7. ответственности;

8. умение применять знания на практике;

9. оперативном реагировании на изменяющиеся обстоятельства;

Проведенный анализ выполнения плановых показателей KPI менеджеров, участвующих в исследовании мотивационно-волевых качеств, свидетельствует о том, что каждый из менеджеров, достигшие максимальных показателей, имеют также высокие показатели развития мотивационно- волевых качеств. Так, наибольший интерес представляют респонденты, под номером 8, 11, 15, 22, которые помимо успешного выполнения трудовых обязанностей, имеют и высокую оценку по всем проведенным исследованиям. Соотнося результаты исследования мотивационно-волевых качеств менеджера и практической деятельности успешных менеджеров компании, можно отметить, что у менеджеров, наиболее успешных в работе в ООО «Арт-Строй», степень развития мотивационно-волевых качеств развита в достаточной мере.

Подводя итоги исследования, можно отметить, что такие качества, как решительность, самостоятельность, настойчивость, ответственность и умение организовать свою деятельность являются наиболее значимыми качествами, оказывающими влияние на успешность деятельности.

В ходе исследования была выявлена тесная взаимосвязь между уровнем развития мотивационно-волевых качеств личности менеджера и успешностью его деятельности: чем выше уровень развития данных качеств, тем выше успешность и эффективность его деятельности в компании.

Исследование взаимосвязи между уровнем развития мотивационно- волевых качеств личности менеджера и успешностью его деятельности было основано на таких методиках, как: методика диагностики личности

«Мотивация к успеху» Т. Элерса; методика исследования волевой организации личности; методика «Самооценка волевых качеств», разработанная Н.Е. Стамбуловой; методика выполнения KPI сотрудников.

В результате исследования были сделаны следующие выводы:

1. менеджеры в своей практической деятельности имеют высокие показатели выполнения KPI;

2. уровень мотивации к успеху у менеджеров компании является умеренно высоким;

3. волевые качества менеджеров (решительность, самостоятельность, настойчивость, ответственность и умение организовать свою деятельность) развиты в достаточной мере;

4. менеджеры компании в большинстве своем имеют высокий уровень целеустремленности.

Анализ результатов исследования показал, что сотрудники, имеющие высокие показатели KPI, помимо успешного выполнения своих трудовых обязанностей, имеют высокие показатели развития мотивационно-волевых качеств личности.

Наиболее значимыми качествами, оказывающими влияние на успешность деятельности, являются: решительность, самостоятельность, настойчивость, ответственность и умение организовать свою деятельность.

# Глава 3. Совершенствование системы управления персоналом в ООО «АРТ-СТРОЙ»

.1 Совершенствование системы развития и подготовки менеджеров в ООО «Арт-Строй»

Развитие мотивационно-волевых качеств менеджеров в ООО «Арт- Строй» является необходимым условием для повышения эффективности и успешности их деятельности, а, следовательно, и развития компании как таковой, ведь от успеха деятельности работников зависит успех компании на занимаемом рынке.

Полученные в ходе исследования взаимосвязи мотивационно-волевых качеств менеджера и успешности его деятельности, позволили определить наиболее значимые мотивационно-волевые качества, оказывающие существенное влияние на успех деятельности компании:

1. решительность, или способность и умение самостоятельно и своевременно принимать ответственные решения и упорно реализовывать их;

2. самостоятельность, или возможность самому направлять свою жизнь для тех, кто хочет сам распоряжаться своей жизнью;

3. настойчивость, или умение добиваться поставленной цели, преодолевая при этом внешние и внутренние трудности;

4. ответственность, или понимание последствий, которые могут повлечь решения или действия менеджера;

5. умение организовать свою деятельность (определение цели деятельности, планирование и реализация немеченых целей, осуществление самооценки и самоконтроля).

Именно эти качества и необходимо развивать у менеджеров ООО «Арт- Строй».

Прежде всего, развитие мотивационно-волевых качеств менеджера возможно за счет проведения социально-психологических тренингов.

Социально-психологический тренинг - психологическое воздействие, основанное на активных методах групповой работы. Это форма специально организованного общения, в ходе которой решаются вопросы развития личности, формирования коммуникативных навыков и иных качеств личности.

По своей сути тренинг представляет собой форму обучения, присвоения новых навыков, открытия в себе иных психологических возможностей. Особенность этой формы обучения заключается в том, что обучающийся занимает в ней активную позицию, а усвоение навыков происходит в процессе проживания и приобретения, личного опыта поведения, чувствования, деяния.

Проведение тренингов является эффективной формой развивающей работы. Особенно в сфере воспитания эмоционально - волевых качеств личности работников.

Эмоционально-волевая сфера - это свойства человека, характеризующие содержание, качество и динамику его эмоций и чувств.

Содержательные аспекты эмоциональности отражают явления и ситуации, имеющие особую значимость для субъекта. Они неразрывно связаны со стержневыми особенностями личности, ее нравственным потенциалом, направленностью мотивационной сферы, мировоззрением, ценностными ориентациями, сознательным волевым управлением.

Содержательные аспекты волевой сферы выражаются в способностях человека, проявляющихся в самодетерминации и регуляции им своей деятельности и различных психических процессов. В качестве основных функций воли, можно выделить: выбор мотивов и целей; регуляцию побуждения к действиям, при недостаточной или избыточной их мотивации.

Организацию психических процессов в адекватную выполняемой человеком деятельности систему, мобилизацию физических и психических возможностей в ситуации преодоления препятствий при достижении поставленных целей.

Данная работа направлена на уточнение и расширение представлений о волевом компоненте образа «Я», на активизацию интереса к волевой сфере личности. Она дает возможность соединить недифференцированные, до конца не осознанные переживания с их предметами. Тренинг, позволяет проговорить те смыслы, которые человек вкладывает в понятия воля, сила воли, волевые качества, и получить информацию о волевой сфере данного человека. Каждый получает возможность высказать свою точку зрения. Проведение тренингов также дает возможность самореализации для работников.

Необходимо также отметить, что действительным механизмом развития мотивационно-волевых качеств является спорт.

Занятия спортом позволяют:

1. сформировать команду;

2. сформировать мотивацию достижений;

3. сформировать уверенность в реализации возможностей работника;

4. освоить приемы самоконтроля и саморегуляции;

5. овладеть умением управлять своим психическим состоянием с помощью психорегулирующих внешних и внутренних воздействий;

6. освоить средства и методы психического восстановления.

Мотивационно-волевое развитие личности работников при занятии спортом - необходимая составляющая всестороннего развития личности, без которой невозможно достичь успехов в спорте и в профессиональной сфере. При этом, в задачи тренера входит организация тренировочного процесса таким образом, чтобы обучаемые проявляли свои волевые качества и имели практику направленных волевых решений и действий. Для того, чтобы волевые действия вошли в привычку, необходимо многократное повторение волевых действий.

Таким образом, проведение тренинговых занятий и занятия спортом представляются в качестве важнейших мероприятий по развитию мотивационно-волевых качеств работников в ООО «Арт-Строй».

.2 Программа развития мотивационно-волевых качеств менеджеров в ООО «Арт-Строй»

Для организации развития мотивационно-волевых качеств менеджеров в компании ООО «Арт-Строй» была разработана программа развития мотивационно-волевых качеств, основными компонентами которой являются:

6. Разработка программы тренингов.

7. Внедрение спортивных занятий в повседневную жизнь менеджеров компании.

Целью программы развития менеджеров ООО «Арт-Строй» является совершенствование мотивационно-волевых качеств менеджеров в компании.

Объект воздействия тренингов - эмоционально-волевая и мотивационная сфера личности менеджеров компании.

Программа тренинга рассчитана на одну предварительную встречу и три занятия по 4-4,5 часа каждая.

Ответственным за проведение тренинговых мероприятий назначается ведущий специалист по персоналу в компании при участии квалифицированного психолога.

Структура программы тренинга День 1.

Тема: «Я среди других» Цель - знакомство с группой и с самим собой.

Мероприятия:

1. Знакомство. Ведущий начинает знакомство с того, что предлагает каждому написать на бейдже свое имя (можно вымышленное), а затем по кругу назвать свое имя и рассказать несколько слов о себе.

2. Предварительный этап, на котором ведущий получает больше информации об участниках тренинга:

1) Ведущий предлагает нарисовать то чувство, которое мешает во время общения, из-за которого участник чувствует себя неуверенно. Сверху предлагается написать название этого чувства.

2) Ведущий предлагает нарисовать то чувство, которое помогает справиться с тем чувством, которое было изображено на первом рисунке.

3) Затем предлагается подписать по 5-10 прилагательных, поясняющих нарисованные чувства.

4) Обсуждение результатов упражнения.

3. Введение правил тренинга. Ведущий предлагает совместно с участниками тренинга разработать правила поведения в группе, которые должны беспрекословно исполняться.

4. Упражнение «Я в лучах солнца». На листе бумаги предлагается участникам нарисовать солнце, в центре солнечного круга написать свое имя или нарисовать свой портрет, а вдоль лучей написать свои достоинства, все хорошее, что о себе знают. Нужно постараться, чтобы было как можно больше лучей, которые будут ответом на вопрос «Почему я заслуживаю уважения».

5. Упражнение «Зеркало». Участники тренинга разбиваются по парам и им предлагается сымитировать выполнение следующих заданий: пришить пуговицу, собраться в дорогу, испечь пирог, выступить в цирке. Особенность задания в том, что каждое из них выполняется попарно, причем напарники встают друг напротив друга, один из которых становится на время «зеркалом» и должен копировать все движения своего партнера. Затем партнер меняются ролями. Остальные участник оценивают актеров по пятибалльной системе. Затем оценки всех участников суммируются и каждый сможет узнать об успешности своей работы в роли зеркала.

День 2.

Тема: «Воля и успех деятельности» Цель - развитие волевых качеств работников компании. Мероприятия:

1. Упражнение «Найди свою волю». Цель упражнения - дать понять участникам, что такое волевое усилие и как оказывается легко, при желании, проявить волю. Ведущий предлагает каждому придумать для себя легкое задание, которое необходимо сразу же выполнить. Затем ведущий предлагает каждому участнику попробовать выполнять это задание на протяжении определенного количества времени, через определенный промежуток, который устанавливает каждый участник самостоятельно (раз в час, раз в день). Эта техника состоит в выполнении действий, не имеющих никакого иного смысла, кроме тренировки воли, а, следовательно, чем проще задание, тем выше его эффективность для развития силы воли. Однако данная техника не ограничивается только тренинговым днем, то есть, чем дольше будет выполняться это задание, тем выше будет уровень развития воли.

2. Упражнение на выявление уровня стресса, который препятствует развитию воли и мотивации трудовой деятельности - «Шкала стресса». Ведущий предлагает участникам представить, что они стоят на шкале стресса от 0 до 100 градусов. При этом, участникам предлагается «походить» по шкале стресса, делая остановки на 0 и на 100 градусах, а затем остановиться там, где ощущается свой градус стресса на сегодняшний день. После упражнения каждый участник высказывается о том, как ему было находиться на шкале стресса, как он себя определил и с чем связал данный выбор.

3. Упражнение для расслабления и снятия стресса «Белое облако». Ведущий предлагает закрыть глаза и представить, что участники лежат на спине на траве. Прекрасный летний день. Ведущий говорит: «Вы смотрите в удивительно чистое голубое небо. Вы наслаждаетесь им, а также чудесным видом. Вы полностью расслаблены и довольны. Вы видите, как далеко на горизонте появляется крошечное белое облачко. Вы очарованы его простой красотой. Вы видите, как оно приближается к вам. Вы лежите и совершенно расслаблены. Облачко медленно подплывает к вам. Представьте себе, что вы медленно встаете и поднимаетесь к маленькому белому облаку. Вы парите все вше и выше и, наконец, достигли маленького белого облачка. Вы ступаете на него и сами становитесь белым облаком. Вы совершенно расслаблены, в вас царит гармония, и вы парите высоко-высоко в небе».

4. Применение медитативной техники на развитие самоконтроля. Ведущий предлагает сесть на стул таким образом, чтобы подошвы ног полностью касались пола. Сидеть нужно прямо, положив руки на колени. При этом, ведущий говорит: «Очень важно не ерзать во время медитации - это физическая основа самоконтроля. Если вы ощутите желание почесаться, изменить положение рук или ног, отметьте это стремление, но не поддавайтесь ему. От этого простого условия, неподвижной позы, отчасти зависит успех волевой тренировки. Вы учитесь не следовать на автопилоте за каждым импульсом, который посылает вам мозг или тело. Сосредоточьтесь на дыхании. Закройте глаза, начните отслеживать свое дыхание. Говорите про себя «вдох» и «выдох», когда вдыхаете и выдыхаете. Когда заметите, что ушли в свои мысли (а так и будет), просто вернитесь к дыханию. Эта практика постоянного возвращения к дыханию усиливает работу префронтальной коры и успокаивает центры стресса и влечений. Возможно, вы опять отвлеклись на свои мысли. Как и прежде, когда заметите посторонние мысли, направьте внимание к дыханию. Если это дается с трудом, вновь несколько раз повторите про себя «вдох» и «выдох». Эта часть практики тренирует самосознание и самоконтроль». Затем ведущий говорит, что применять такую технику ежедневно, начиная с 5 минут в день и увеличивая время до 10-15 минут в день.

5. Упражнение-самовнушение «Повышение уверенности», помогающее тем, кто переживает из-за недостатка уверенности при общении с окружающими. Ведущий сообщает участникам тренинга: «Примите удобную вам позу, в которой можно расслабиться. Минимум три раза произнесите каждую из фраз:

 мое тело должно быть расслабленным;

 мое тело должно быть тяжелым;

 в моем теле должно ощущаться тепло.

Старайтесь расслабиться как можно сильнее и разогнать лишние мысли следующими фразами:

1) на несколько минут мой разум должен стать свободным;

2) все посторонние мысли должны постепенно улетучиться;

3) сейчас мне должно стать лень думать о чем-то постороннем.

Далее используйте формулы самовнушения, предназначенные для повышения уверенности:

 я имею право быть независимым;

 я имею право на успех;

 я имею право быть выслушанным и принятым всерьез;

 я имею право получать то, за что я плачу;

 я имею право просить то, чего хочется;

 я имею право делать ошибки и быть ответственным за них.

День 3.

Тема: «Мотивация достижения как основа эффективного труда» Цель - развитие мотивации достижения работников.

Мероприятия:

1. Проведение теста по Шмальту, где каждому участнику тренинга раздается картинка с темой достижения и перечня 18 утверждений. Каждый участник должен выбрать то утверждение, которое, по его мнению, соответствует утверждению на картинке. После ведущий тренинга ставит «диагноз» по каждому участнику в полушутливой форме.

2. Краткий рассказ о двух категориях людей: с высокой и низкой мотивацией достижения, о тех, кто бывает счастлив и о тех, кто не бывает счастлив никогда.

3. Проведение экспериментов:

1) Вызывается доброволец, которому предлагается либо вслух прочесть довольно длинный прозаический текст (примерно на 3 мин.), либо из готового набора слов (около 20-ти) составить фразу из 6-8 слов и дважды ее музыкально пропеть.

2) Вызывается доброволец, которому сообщают о наличии девяти заданий, где 1 - самое легкое, а 9 - самое тяжелое. Добровольцу предлагается выбрать любое задание.

4. Интерпретация результатов эксперимента, где ведущий объясняет соответствие экспериментов категориям мотивации достижения.

5. Составление проективных рассказов с ярко выраженной темой достижения: участникам выдается список категорий мотивации достижения, которые необходимо использовать в рассказе: потребность достижения успеха, инструментальная деятельность, направленная на достижение цели, ожидание успеха, похвала как результат высокого достижения и позитивное эмоциональное состояние, связанное с работой, достижением, успехом в осуществлении поставленной цели; объясняется значение каждой категории и выдаются картинки, на которых так или иначе присутствует тема достижения; участникам дается время на подготовку (5 мин.), после чего каждый вслух оглашает свой рассказ; ведущий кратко анализирует каждый рассказ.

6. Вызываются два добровольца; каждому выдается кусочек текста и одному дается задание самому поставить цель и добиться ее, а другому цель ставит ведущий (сосчитать все гласные буквы); после этого каждый участник тренинга должен оценить то, что чувствовали добровольцы во фразах Шмальта, причем первого во фразах мотивации достижения, а второго во фразах мотивации избегания.

7. Изучение конкретных примеров из своей повседневной жизни, а также из жизни людей, обладающих высокоразвитой мотивацией достижения; анализ этих примеров при помощи системы категорий, используемых при диагностике мотивации достижения.

8. Практическое использование участниками знаний, полученных в ходе обучения, в реальных тренинговых ситуациях:

1) Каждому участнику тренинга выделяется 10 минут на то, чтобы придумать себе какую-либо цель и достигнуть ее «здесь и сейчас».

2) Проведение коллективного анализа того, что произошло по четырем категориям мотивации достижения: самостоятельная постановка цели, стремление достичь этой цели, отсутствие стремления понравиться и предпочтение средних по трудности задач.

Результатами тренинга должны стать:

1. получение знаний о механизме воли и как его использовать;

2. развитие мотивации достижения;

3. освоение механизма правильной постановки целей;

4. создание собственной стратегии развития воли.

.3 Мероприятия по внедрению программы развития мотивационно-волевых качеств менеджеров в ООО «Арт-Строй»

Как было отмечено выше, реализация программы тренинга по развитию менеджеров в компании «Арт-Строй» будет способствовать развитию мотивационно-волевых качеств сотрудников, которые оказывают большое влияние на успешность и эффективность деятельности менеджеров в целом.

Следовательно, реализация данной программы будет способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности компании.

Реализация предложенных мероприятий в ООО «Арт-Строй» должна быть основана на проведении следующих процедур.

После разработки программы проведения тренинговых мероприятий для менеджеров компании ведущему менеджеру по персоналу компании поручается организация проведения тренинга.

Вместе с проведением тренинга по развитию личности менеджеров компании целесообразно организовать доступ к занятиям спортом у менеджеров компании за счет посещения фитнес-клубов, бассейнов и оптимально организовать за счет возмещения затрат на покупку абонементов сотрудниками.

Чтобы мотивировать работников на занятия спортом необходимо на постоянной основе организовать ежегодное мероприятие «Спартакиаду», участниками которой должен стать персонал ООО «Арт-Строй».

Спартакиада - это спортивные соревнования, проводимые для своих сотрудников.

Главными задачами проведения спартакиады являются:

8. Формирование нравственной и физической закалки, здорового и спортивного образа жизни среди сотрудников организации.

9. Пропаганда здорового образа жизни и регулярных занятий физкультурой и спортом.

10. Выявление физической готовности сотрудников и определение уровня организации физкультурно-оздоровительной деятельности среди сотрудников.

11. Укрепление внутрикорпоративных связей.

12. Определение лучших спортсменов, команд и организаций.

Проведение Спартакиады предлагается организовывать на выездной основе при заключении договора на проведение мероприятия с базами отдыха, туристическими базами или спортивными комплексами.

При этом предлагается организовать следующие соревнования: бег, отжимания, плавание, волейбол, баскетбол, футбол, теннис, шахматы.

По результатам спартакиады предлагается организация награждения и вручение медалей и грамот.

Таким образом, реализация данных мероприятий будет способствовать развитию волевых качеств и мотивации достижения, которые являются залогом успешной профессиональной деятельности менеджеров.

Проведенное исследование позволило выделить наиболее значимые мотивационно-волевые качества менеджера, от степени развития которых зависит успешность их деятельности. В их число входят: решительность, самостоятельность, настойчивость, ответственность, умение организовать свою деятельность. Именно эти качества и необходимо развивать у менеджеров ООО «Арт-Строй» в первую очередь.

Прежде всего, целесообразно организовать проведение социально- психологических тренингов, а также проведение спортивных мероприятий на постоянной основе.

Так, социально-психологические тренинги на деле способствуют развитию мотивационных качеств сотрудников и позволяют направить усилия работников на достижение максимальных профессиональных результатов.

Внедрение спорта в повседневную жизнь работников способствует развитию волевых качеств работников.

В рамках первого направления автором выпускной квалификационной работы разработана программа тренинговых мероприятий, рассчитанная на три занятия по 4-4,5 часа каждая.

Результатами проведения тренингов должны стать:

1. получение знаний о механизме воли и как его использовать;

2. развитие мотивации достижения;

3. освоение механизма правильной постановки целей;

4. создание собственной стратегии развития воли.

В рамках второго направления оптимальным вариантом внедрения спорта в жизнь сотрудников является организация спартакиады, то есть спортивных соревнований, проводимых для своих сотрудников.

В спартакиаду предлагается включить следующие соревнования: бег, отжимания, плавание, волейбол, баскетбол, футбол, теннис, шахматы.

По результатам спартакиады предлагается организация награждения и вручение медалей и грамот.

Реализация предлагаемых мероприятий будет способствовать развитию волевых качеств и мотивации достижения, которые являются залогом успешной профессиональной деятельности менеджеров.

# Заключение

Менеджер в компании - ключевой элемент, обеспечивающий функционирование компании в современных рыночных условиях. Именно от успешности деятельности менеджера зависит успех самой компании. И поэтому очень важно уделять как можно больше внимания развитию менеджера как личности и как профессионала.

Данная выпускная квалификационная работа была посвящена изучению зависимости успешности деятельности менеджера от степени развития мотивационно-волевых качеств менеджера.

Так, в работе было установлено, что мотивационно-волевые качества менеджера формируются в процессе получения жизненного опыта и способствуют такой организации своей деятельности, которая позволяет достичь максимальных результатов.

При этом автором выпускной квалификационной работы были выявлены факторы, определяющие развитие мотивационно-волевых качеств. В их число входят социально-психологические, организационные и индивидуально-личностные качества.

Исследование мотивационно-волевых качеств личности осуществлялось на основе анализа личности менеджеров в ООО «Арт- Строй».

При исследовании взаимосвязи мотивационно-волевых качеств менеджера с эффективностью его деятельности в рамках данной выпускной квалификационной работы были обобщены результаты исследования степени развития мотивационно-волевых качеств и анализа результативности и эффективности деятельности менеджеров ООО «Арт-Строй».

В результате исследования было выявлено наличие тесной взаимосвязи между уровнем развития мотивационно-волевых качеств личности менеджера и успешностью его деятельности, а именно, чем выше уровень развития данных качеств, тем выше успешность и эффективность его деятельности в компании.

Для развития мотивационно-волевых качеств менеджеров ООО «Арт- Строй» были предложены следующие рекомендации.

Была разработана программа тренинга по развитию мотивационно- волевых качеств менеджера, целью которой стало развитие мотивационно- волевых качеств менеджера посредством практической отработки ситуаций, в которых менеджеру необходимо проявить и мотивационные и волевые качества. управление экономический менеджер профессиональный

Для систематического развития мотивационно-волевых качеств менеджера было предложено внедрение спорта и физической культуры в жизнь сотрудников как ведущего метода развития воли и мотивации достижения.

Реализация на практике предложенных мероприятий будет способствовать развитию мотивационно-волевой сферы личности менеджеров компании, что благоприятно скажется на сотрудниках компании и будет способствовать развитию и росту конкурентоспособности, и рентабельности рассматриваемого предприятия.

В результате проведенной работы была подтверждена актуальность исследования проблемы влияния мотивационно-волевых качеств менеджера на успешность его деятельности. Именно поэтому перспективы дальнейшего исследования проблемы видятся в более детальном изучении данной проблематики.

В рамках этого анализа необходимо глубже рассмотреть важность развития мотивационно-волевых качеств менеджера и определения взаимосвязи степени их развития с успешностью и эффективностью деятельности менеджеров в любой компании.

# Список использованных источников

1. Аборина М.В. Социально-психологические характеристики успешности профессионально деятельности менеджера / М.В. Аборина, М.Ю. Саблина // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. - 2010. - № 2. - с.161-167

2. Безуглая О.И. Профессиональное становление личности менеджера/ О.И. Безуглая // Международный журнал экспериментального образования. - 2014. - № 10. - с.55-57

. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. - М.: Экоперспектива. - 2012. - 448 с.

. Бизюкин С. Ключи к лидерству / С. Бизюкин. - М.: Издательские решения. - 2016. - 120 с.

. Богатырева О.О. Психологические предпосылки карьерного роста //Вопросы психологии. - 2008. - № 3. - с.92-98

. Бородкина Т.А. Лидерство как фактор личностного роста / Т.А. Бородкина, Д.А. Урывская // Территория науки. - 2014. - № 5. - с.92-95

. Бочоришвили В.Г. Влияние личности менеджера на эффективность управления организацией / В.Г. Бочоришвили // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2014. - № 16. - с.62-66

8. Вагапова Н.А. Менеджер новой формации - самоуправляемая личность / Н.А. Вагапова // Вестник экономики, права и социологии. - 2013. - № 3. - с.171-174

. Вагапова Н.А. Способность к самоуправлению как фактор успешной деятельности личности менеджера / Н.А. Вагапова // Вестник экономики, права и социологии. - 2012. - № 4. - с.223-226

. Вайберт М.И. Креативность как один из показателей преуспевающей личности / М.И. Вайберт // Международный научный журнал «Инновационная наука». - 2015. - №9. - С. 284-285

. Волкова Е.Л. Особенности мотивационной сферы руководителей / Е.Л. Волкова // Педагогика и психология, теория и методика обучения. - 2012. - № 2. - с.324-328

. Волков И.В. Психологическая структура личностного потенциала современных менеджеров / И.В. Волков // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. - 2012. - № 2. - с.130-133

13. Всемирнова Ю.В. Компетентностный подход к моделированию успешности профессиональной деятельности персонала / Ю.В. Всемирнова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. - 2015. - № 1. - с. 104-111

14. Всемирнова Ю.В. Мотивационные особенности менеджеров по продажам с разной профессиональной успешностью / Ю.В. Всемирнова // Вестник Юргу. - 2012. - № 6. - с.90-95

. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис. Пер. с англ. - М: Дело ЛТД. - 1994. - 320 с.

16. Вяткина Н.В. Факторы успешности и идеальные типы российских менеджеров среднего звена / Н.В. Вяткина // Власть. - 2015. - № 5. - с.104-108.

. Головченко Е.В. Компетенции современного менеджера / Е.В. Головченко // Евразийский союз ученых. - 2015. - № 10. - с.39-41

. Дегтерев А.К. К вопросу о компетентности, мобильности и конкурентоспособности /А.К. Дегтерев // Педагогическое образование в России. - 2014. - № 1. - с.112-118

. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала / А.А. Деркач. - М.: Издательства Московского психолого-социального института; Воронеж НПО "МОДЭК", 2004. - 752 с.

20. ДонниковТ.С.Компетенциисовременногоменеджеракак

неотъемлемыесоставляющиеимиджапрофессии/Т.С.Донникова, М.Н. Киреев //Альманах современной науки и образования. Тамбов. - 2012. - № 8. - с.40-42

21. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие. М.: Форум, 2009. - 647 c.

22. Зенина С.Р. Личностные детерминанты эффективности профессиональной деятельности менеджера страховой компании / С.Р. Зенина, Ю.В. Бадалян // Теория и практика общественного развития. - 2013. -

№ 12. - с.29-32

23. Климов Е.А. Введение в психологию труда / Е.А. Климов. - М.: Культура и спорт, ЮНИТИ. - 2008. - 350 с.

24. Колесникова О.С. Управление человеческими ресурсами: факторы эффективности / О.С. Колесникова, Е.П. Логвинова // Государственное и муниципальное управление в XXI веке. - 2012. - № 4. - с.161-165

. Коноваленко В.А. Психология менеджмента. Теория и практика / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А, Соломатин. - М.: Юрайт, 2014. - 368 с.

. Конышев В.А. Эффективность менеджера - успех деятельности предприятия / В.А. Конышев // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2012. - № 2. - с.308-313

. Корниенко А.В. Личность как фактор профессиональной успешности менеджеров по продажам / А.В. Корниенко // Мир науки, культуры, образования. - 2014. - № 3. - с.163-166

. Королев О.Г. Формирование компетенций менеджеров разных уровней для инновационной экономики / О.Г. Королев // Инициативы XXI века. - 2012. - № 2. - с.40-48

. Коротков Э.М. Практический менеджмент / Э.М. Коротков. - М.: ИНФРА-М. - 2010. - 310 с.

. Курочкина В.Е. Индивидуально-психологические особенности личности менеджеров с разным уровнем доверия к ним в трудовом

коллективе / В.Е. Курочкина, С.Г. Вартанянц // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. - 2013. - № 4. - с.42-47

31. Курочкина В.Е. Личностные особенности менеджеров по логистики с разным уровнем профессиональной успешности / В.Е. Курочкина, А.И. Сергун // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. - 2013. - № 3. - с.35-39

32. Лаврищев М.П. Формирование профессиональных компетенций менеджера в условиях глобализации / М.П. Лаврищев // Международный научно-исследовательский журнал. - 2013. - № 8. - с.131-133

. Логинов И.П., Неволина Н.А. Профессиональные навыки менеджера: рефлексивная парадигма / И.П. Логинов, Н.А. Неволина // Учебное пособие. М.: ИД «АТИСО», 2009. - 79 с.

34. Лысенко Ю.Н. Организационно-психологические особенности личности менеджера и их влияние на эффективность управления / Ю.Н. Лысенко // Вестник Юргу. - 2012 - № 30. - с. 106-109

. Мальгина Л.Ф. Исследование категории успешности /Л.Ф. Мальгина // Интегративный подход к психологии человека и социальному взаимодействию людей: Материалы II Всерос. науч.-практ. Конф. 2-4 апреля 2012. - СПб. - 2012. - с.80-88

36. Маркова Е.В. Мотивационно-волевые особенности личности как фактор успешности деятельности: автореф. дисс. канд. псих. наук: 19.00.01 / Е.В. Маркова. - Ленинград. - 1984. - 17 с.

. Мишина О.А. Выявление профессионально важных качеств менеджера / О.А. Мишина // Научные труды Дальрыбвтуза. - 2010. - № 22. - с.244-249

38. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. СПб: Питер, 2003. - 352 c.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |