# Личностные особенности успешных менеджеров

(на примере ООО «Леруа Мерлен»)

2014

ВВЕДЕНИЕ

Личность - это целостное образование особого рода. Когда рождается ребенок, то говорят, что родился человек как биологическое существо, но отнюдь нельзя сказать, что родилась личность.

Человек не рождается личностью, а становится ею в процессе развития (количественные и качественные изменения в организме). Обретает речь, сознание, навыки и привычки в обращении с вещами и людьми, которые делают его общественным существом, становится носителем социальных отношений.

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

Человек становится личностью в процессе социализации благодаря взаимодействию с социумом, с членами общества. Поэтому человек не только «существо разумное», но еще и «существо социальное». Социализация, то есть становление человека в качестве «гомо сапиенс», начинается с самого рождения.

Понятие личности фиксирует социально значимые черты человека, свойственные ему как отдельному индивиду. Но если сущность личности есть персонификация общественных отношений, то конкретная личность может выразить свою общественную сущность в форме индивидуальности. В качестве индивидуальности личность создает свой собственный образ, является «автором» своих поступков. Если личность - «вершина» всей структуры человеческих свойств, то индивидуальность - это «глубина» личности и субъекта деятельности.

Изучение специфики деятельности менеджеров, дает основания предположить, что именно особенности их личности и коммуникативной сферы, их профессиональная компетентность могут и должны обеспечить успешное функционирование предприятий, фирм, компаний даже в самых неблагоприятных финансово-экономических условиях. В исследованиях показано, что индивидуально-личностные особенности менеджеров могут непосредственно влиять на атмосферу в коллективе сотрудников компании, скорость и эффективность решения возникающих в деловой активности проблем, корректировать и смягчать неблагоприятное развитие событий, устранять стрессовые и конфликтные ситуации.

**Фитнес на дому**



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

Успешность является одной из важнейших характеристик деятельности. В науке неоднократно ставились вопросы повышения эффективности труда, соотношения успешности индивидуальной и совместной деятельности, оценки эффективности труда (А.Г. Маклаков, Б.Ф. Ломов, А.К. Маркова, Р.С. Немов, В.Д. Шадриков и др.). В менеджменте успешность профессиональной деятельности исследуется в рамках решения задач аттестации кадров, обучения специалистов, развития субъекта деятельности, организации труда.

Однако анализ литературы показывает, что в науке остается ряд нерешенных вопросов, касающихся успешности профессиональной деятельности. Во-первых, не выработано единое определение термина «успешность деятельности». Во-вторых, несмотря на существование классификаций, подчеркивающих различия профессий (А.К. Маркова, Е.А. Климов, А.К. Осницкий и др.), различными авторами (В.Д. Шадриков, Н.С. Пряжников и др.) одни и те же критерии успешности предлагаются для профессий разных типов. В-третьих, большинство авторов (А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землинская, А.В. Батаршев, И.Ю. Алексеева, Е.В. Майорова и др.) ставят перед собой задачу выделения критериев успешности, при помощи которых можно оценить любую деятельность, вне зависимости от временного масштаба и социального контекста. Это приводит к тому, что при использовании подобных критериев деятельность в рамках трудовой ситуации приравнивается к деятельности в течение длительных временных периодов, не учитывается многоуровневая структура деятельности, включенность деятельности в более широкую социальную систему. В-четвертых, основной акцент психологических исследований сводится к поиску объективных критериев успешности, показателей результатов деятельности, в то время как современное состояние науки требует повышения внимания к детерминантам, влияющим на успешность профессиональной деятельности.

Исходя из этого, возникает противоречие между необходимостью изучения факторов, определяющих успешность менеджеров и недостаточной разработкой вопросов взаимосвязи личностных особенностей менеджеров и уровня их успешности. Из данного противоречия вытекает проблема изучения личностных особенностей менеджеров и успешности выполнения ими профессиональной деятельности.

Вопросы формирования и деятельности менеджеров нашли отражение в трудах многих авторов, среди них можно назвать Н.И. Кабушкина, А.П. Иванова, П.М. Золина, И.Н. Герчикова и др. Вместе с тем теоретический анализ показывает, что проблемы успешности деятельности, условий и факторов, личностных особенностей, необходимых для эффективной работы остаются недостаточно исследованными.

Цель работы - изучение личностных особенностей и успешных менеджеров.

Объект исследования - личность менеджеров.

Предмет - личностные особенности успешных менеджеров.

В соответствии с целью исследования поставлены следующие задачи:

1. проанализировать понятия личность, личностные особенности и изучить личностные особенности успешных менеджеров-консультантов;

2. охарактеризовать основные подходы к исследованию личностных особенностей менеджера-консультанта и эмпирическим путем выявить личностные особенности менеджеров - консультантов, а также успешность их деятельности;

. путем корреляционного анализа выявить влияние личностных особенностей менеджеров-консультантов на успешность их профессиональной деятельности.

Методы исследования: эмпирические методы сбора информации: анкетирование, тестирование; методы математической статистики; интерпретационные методы.

База исследования - ООО «Леруа Мерлен Восток» г. Мытищи.

Выборка исследования составила 60 человек, в исследовании принимали участие менеджеры - мужчины и женщины в возрасте от 23 до 40 лет.

Теоретико-методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных исследований в области менеджмента, организационной психологии. В частности, при решении задач, связанных с рассмотрением подходов к исследованию профессии и профессионально важных качеств были использованы работы таких авторов, как Е.М. Иванова, Н.С. Пряжников, Э.Ф Зеер, Е.И. Гарбер, В.В Козача и др.

При решении задач, связанных с рассмотрением личностных особенностей менеджеров использованы работы таких авторов, как Е.С. Романова, Б. Трейси, Ф.М. Шелен, Р.М. Белбин, И.К. Рыженкова и др.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что полученные результаты исследования позволят менеджерам и руководителям организаций в достаточном объеме осуществить необходимую поддержку новым членам коллектива работниками в их адаптации к коллективу и профессиональной деятельности. Полученные данные могут использоваться при подготовке лекций по менеджменту.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения. В первой главе описаны понятия личность, личностные особенности в психологических исследованиях; выделены профессионально важные качества менеджера;

рассмотрены основные подходы к исследованию профессионально важных качеств менеджера. Во второй главе рассмотрена организационно- экономическая характеристика ООО «Леруа Мерлен Восток»; проведена организация эмперического исследования; определена характеристика успешности деятельности менеджера; выявлены личностные характеристики успешных менеджеров с разным уровнем успешности профессиональной деятельности; установлены личностные характеристики успешных менеджеров с разным стажем работы. В третьей главе определены рекомендации по совершенствованию личностных особенностей.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ УСПЕШНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

1.1 Понятия «личность», «личностные особенности» в психологических исследованиях

Изучение личности человека всегда было очень актуальным. Именно проблема личности является одной из самых сложных в психологии. Но также, проблема личности рассматривается и в философии, и в общественно- историческом познания.

Для начала, дадим определение понятию «личности». Для этого, обратимся к А.Н. Леонтьеву, который в своих трудах дает следующее определение: «Личность - это психологическое образование личности особенного типа, которое порождается жизнью человека в обществе».

Формирование личности, по мнению А.Н. Леонтьева происходит прижизненно в онтогенезе, а основание личности дает соподчинение различных деятельностей. Отметим особенности, не характеризующие личность, по мнению ученного: это его физическая конституция, особенности нервной системы, темперамент человека, его биологические потребности, природные и приобретенные задатки, навыки, умения. Все эти перечисленные факторы являются основой индивидных свойств человека, а понятия «личность» и «индивид» нельзя назвать одним и тем же.

Что касается понятия индивида, то по Леонтьеву оно в первую очередь выражает целостность конкретной особи определенного биологического вида. Во-вторых - особенности особи, отделяющие ее от остальных особей того же вида. Важным свойством индивидуальных факторов является их изменчивость при жизни человека, но отметим, что меняясь, индивидуальные свойства все равно не становятся личностными. Индивидуальные особенности являются своеобразными условиями формирования личности, предпосылками ее становления. Но индивид, также как и личность - это комплекс интегрированных процессов, осуществляющих жизненные отношения человека.

Исходя из анализа личностных проблем А.Н. Леонтьева, свою теорию выдвинул А.В. Петровский, который дал понятию «личность» следующее определение: «Личность - это комплексное социальное качество, слагаемое по определенной системе, и приобретаемое индивидом в ходе его деятельности и общении; личность характеризует качество общественных отношений в индивиде».

Обозначить структуру личности брались многие отечественные психологи, такие как А.Г. Ковалев, А.И. Щербаков, В.С. Мерлин. Но наиболее развернутая структура была предложена К.К. Платоновым. Психолог рассматривал структуру личности как динамическую функциональную систему, принципы построения которой координированы и субординированны. Координация заключается в наличии взаимосвязи между подструктурами личности на одном иерархическом уровне, а субординация между подструктурами на различных уровнях.

Платонов выделил 4 иерархические подструктуры, основанные на соотношении социального и биологического качества структуры:

1. Направленность личности;

2. Опыт индивида;

. Индивидуальные психические особенности;

. Биопсихические свойства.

Все эти 4 уровня иерархии пронизывают две интегрированные подструктуры, а именно - характер и способности индивида. Причем эти подструктуры объединяют свойства всех 4 уровней иерархии структуры личности, которые мы рассмотрим подробней далее.

. Направленность личности

Данная подструктура объединяет качества личности, которые проявляются как ее моральные черты. Как правило, моральные черты не являются врожденными, если не подразумеваются влечения и склонности индивида. Эта подструктура отражает общественное сознание человека, имеющее определенные личностные потребности, и формирующаяся в процессе воспитания человека.

) Опыт индивида

Данная подструктура объединяет умения, знания, привычки и прочие особенности, приобретенные путем обучения, но при условии влияния биологических или генетических свойств личности. В психологии данную подструктуру нередко называют «индивидуальной культурой».

3. Индивидуальные психические особенности

Третья подструктура объединяет те особенности психических процессов, которые представляют собой формы психического отражения: восприятие, ощущение, мышление, память и другие.

4. Биопсихические свойства

Данная структура подразумевает свойства темперамента человека, возрастные свойства его личности, а также патологические особенности. Как правило, те свойства, которые входят в эту подструктуру в большей степени характеризуют физиологические особенности мозга, а их социальное проявление скорей компенсирует и субординирует структуру личности. Основой данной подструктуры является нервная система человека.

Что касается направленности личности, то эта характеристика раскрывается разными вариантами. Иногда, как динамическая тенденция (С.Л. Рубинштейн), возможно, как доминирующее отношение (В.Н. Мясищев), а также как основанная жизненная направленность (Б.Г. Ананьев). В любом случае направленность личности определяется посредствам изучения потребностей человека, его интересов, ценностных ориентаций, убеждений, склонностей, идеалов и т.п. Таким образом, направленность личности - это система, которая определяет ее психологический склад.

Направленность личности также формируется в процессе воспитания человека. Иными словами, направленность - это своеобразная установка, которая в дальнейшем определяет свойства личности.

Как и структура личности, ее направленность включает в себя несколько взаимосвязанных иерархических форм. Рассмотрим кратко каждую из них.

- влечение (стремление в отношении определенного предмета или действия, являющееся следствием той или иной потребности человека, и характеризующееся осознанной целью).

- желание (форма направленности, при которой индивид осознает свои цели, стремления и т.п.).

- интерес (направленность более высокого и осознанного типа, однако это всего лишь стремление к познанию).

- стремление (проявляется при включении в структуру волевых компонентов желания).

- склонность (стремление заниматься определенной деятельностью, которое основывается на интересах).

- идеал (определенный и конкретизированный образ в сознании человека, к которому он стремится).

- мировоззрение (система взглядов и представлений об окружающих явлениях и мире в целом, представления человека о природе, обществе).

- убеждение (система мотивов личности, которые побуждают человека поступать соответственно своим взглядам, принципам).

В большей или меньшей степени, мотивы являются осознанными и не осознанными. Осознанные мотивы определяют направленность личности.

Фундаментом направленности личности является потребностно- мотивационная сфера, на которой формируются все жизненные цели человека. Причем здесь следует отличать жизненные цели от целей деятельности, потому что в течение жизни человеку приходится сталкиваться со многими видами деятельности, в каждом из которых своя определенная цель. Но каждая из этих целей раскрывает лишь одну сторону личности, которая проявляется лишь в данном виде деятельности. Что касается жизненной цели, то она выступает в роле общего интегратора всех других целей, которые связаны с отдельными деятельностями. Поэтому реализация каждой частной цели является частичной реализацией общей цели человека.

Уровень личностных достижений также связан с жизненными целями. Они сознаются человеком в его «концепции собственного будущего». Причем осознает человек не только цели, но и перспективы их реализации, реальность осуществления таковых посредством поведения.

Под поведением понимается комплекс поступков, которые совершает человек. Г.В. Суходольсикй, исследуя психологические аспекты теории деятельности изучил подавляющее большинство трудов отечественных авторов на тему «деятельность - поведение», в следствие чего пришел к выводу, что именно С.Л. Рубинштейн впервые отразил различие между видами человеческой активности. Деятельность он рассматривает как ряд последовательно совершаемых действий, а поведение - как систему поступков.

По мнению Л.И. Анциферовой, поступок является единицей поведения и выражает отношение человека к окружающим людям и моральным общественным нормам.

Психологический словарь дает определение поступку как акт поведения, оцениваемый социумом, который совершается в соответствии с мотивами и целями индивида. В поступке проявляется личность, а именно, ее ведущие особенности и потребности, характер человека, его темперамент. Согласно социальным требованиям, поступок принято оценивать по этическим и правовым нормам в качестве нравственного или безнравственного.

Значительные успехи изучения человеческой природы были достигнуты в XX в. Основоположник бихевиоризма Д. Уотсон провозгласил, что человеческая душа принципиально непознаваема, а человеческое поведение представляет собой двухзвенную схему: стимул - реакция. Данное утверждение закрепилось в трудах В.М. Бехтерева, который открыл «сочетательный рефлекс», а также в экспериментальных исследованиях И.П. Павлова «условного рефлекса», которые на долгое время считались в России постулатами объяснения реакций поведения человека.

Американский психолог Э. Толмен в начале 30-х годов сделал заключение о том, что направляющим началом поведения личности является ее цель, а связь между стимулом и реакцией не является прямой, а опосредованными через «промежуточные переменные»: ожидание, цель, гипотезу, когнитивную картину мира.

Немаловажный вклад в изучение поведения личности внесла гештальтпсихология, и ее яркий представитель К. Левин. Психолог писал, что для того, что бы объяснить поведение человека необходимо определить настоящую целостную ситуацию, которая представляет собой структуру состояния личности. Очень важно выявить саму сущность ситуации и то, как она представляется в субъективном восприятии действующих в ней людей.

Также, говоря об особенностях личности человека нельзя не упомянуть об установках. Отечественные психологи приводят ряд синонимов понятию «установки». По А.Н. Леонтьеву - установка - это личный смысл, по В.Н. Мясищеву - отношения, по И.Л. Бажович - внутренняя позиция, по Б.Д. Парыгину - умонастроение, и по В.И. Ковалеву - мотивация. По своей сути их общий смысл идентичен, так как все они представляются исходным моментом поведения человека и его готовностью действовать определенным образом.

Отечественные и зарубежные исследователи доказывают наличие несовпадений между осознанием факторов человеком, которые говорят о необходимости изменить поведение, и тем, что сделать это довольно трудно. Многие отечественные психологи, опирающиеся на зарубежные исследования неофрейдистских школ придают бессознательной области решающую роль, которая призвана регулировать поведение как личностное, так и социальное, а также пытаются объяснить разрыв поведения и осознания бессознательных регуляторов.

Западные психологические школы объясняют и исследуют поведение человека со стороны нейролингвистического программирования (Р. Бендлер, Дж. Гриндер и др.), трансакционного анализа (Э. Берн М. Джеймс, Д. Джонгвар и др.), онтопсихологии (А. Менегетти), психоделической школы (С. Гроф, Э. Бонни и др.), дианетики и саентологии (Р. Хаббард), психоанализа (З. Фрейд, К. Юнг, Э. Фромм, К. Хорни и др.).

Исходя из вышеизложенного, следует, что психологическое поведение человека управляется как сознательными, так и бессознательными механизмами и регуляторами.

1.2 Профессионально важные качества менеджера

Менеджер-консультант - пожалуй, эта должность сегодня является одной из наиболее распространенных на рынке труда. Действительно, консультанты нужны везде, спрос на них одинаково высок и в регионах, и в столице.

В России такое понятие как «менеджер» появилось сравнительно недавно - в начале XX века. Это объясняется поздним появлением торговых предприятий и универмагов. До этого людей, которые продавали и распространяли товар, называли купцами, торгашами и скупщиками - в зависимости от масштабов и рода их деятельности.

Наиболее ярким представителем в сфере продажи и обслуживания является, к примеру, Мэри Кэй Эш - основатель всемирно известной косметической компании Mary Kay. Именно она была основоположником идеи, в которой менеджерами выступали сами покупатели. Не менее значимой личностью является и Дэвид Огилви, получивший громкое, но заслуженное второе имя - «отец рекламы». Он охарактеризовал деятельность менеджера - консультанта следующим образом:

– предмет труда - «человек-человек»

– цель труда - преобразующая:

– доминирующий способ мышления - приложение-процедура (способ решения проблемной ситуации четко определен, имеется ясная внутренняя модель того, как должно быть)

– область базовых знаний № 1 - товароведение и организация торговли, экономика торговли, уровень 3, высокий (теоретический)

– область базовых знаний № 2 - техника торговли, психология торговли, эстетика торговли, арифметика, бухгалтерский учет в торговле, уровень 2, средний (практическое использование знаний)

– профессиональная область - сфера обслуживания

– межличностное взаимодействие - частое по типу «напротив» (человек стремится работать с другими людьми, для него лучше такая работа, которая происходит при частых взаимоотношениях с другими)

– доминирующий интерес - предпринимательский (находчивый, подвижный, практичный, энергичный, инициативный, азартный; любит риск; стремится к лидерству, любит быть на виду)

– дополнительный интерес - социальный (активен, общителен, эмоционален, чувствителен, обладает развитыми словесными способностями; умеет устанавливать и поддерживать отношения с людьми)

– орудия труда - ручные (ножи, щипцы, лопатки), механизированные (холодильные камеры, камеры наблюдения), контрольно-измерительные приборы (весы), функциональные средства организма (речь, жесты, мимика)

– условия труда - в помещении/на улице, подвижный

Каждый менеджер консультант, являясь специалистом компании, должен в своей работе руководствоваться, прежде всего, своей должностной инструкцией, где прописаны функциональные обязанности менеджера консультанта, его прямые обязанности и права, а так же нормативной и законодательной документацией, уставом компании и ее правилами внутреннего распорядка, соответствующими методическими материалами, приказами и распоряжениями руководства.

Согласно инструкции, менеджер консультант должен знать следующее:

– инструкции, нормативные правовые акты, положения и другие документы, которые касаются работы компании, занимающейся торговой деятельностью, ассортимент и свойства товаров, их качественные характеристики, стоимость, производителей, правила пользования продуктами и условия их хранения;

– технологии продаж, правила и методы организации обслуживания покупателей, порядок оформления применяемой документации;

– главных конкурентов компании;

– техническую базу фирмы.

В функциональные обязанности менеджера консультанта входит:

– умение грамотно вести переговоры на любом уровне и преодолевать какие-либо возражения;

– вежливость, доброжелательность, внимание к покупателям и к своим коллегам;

– создание для потребителей всех необходимых условий для ознакомления и подбора товаров, контроль над правилами торговли;

– обслуживание покупателей в соответствии с технологией продаж, консультирование потребителей по свойствам и качеству товаров, их назначению, правилах пользования и ухода, эксплуатационным срокам, подсчет итоговой стоимости покупки, ее упаковка, обмен товаров;

– прием должных мер для решения каких-либо конфликтных ситуаций;

– информирование руководства компании о несоответствии, недочетах или недостатках в обслуживании клиентов, принятие необходимых мер в их устранении;

– хорошее знание своих постоянных покупателей;

– умение предложить альтернативный товар взамен отсутствующему продукту;

– предотвращение порчи и хищение товара посторонними лицами.

В работе с продукцией в должностные обязанности менеджера консультанта входит:

– предпродажная подготовка товара (проверка соответствия наименования, наличия всех составляющих и их количества, маркировки, распаковка продукта и визуальный осмотр его внешнего вида, проверка исправности);

– информирование начальства о каких-либо несоответствиях, недостачах товара или его комплектующих;

– размещение продаваемого товара по группам, видам, частоте спроса и другим критериям согласно принципам мерчендайзинга;

– проверка качества товара, наличие всех маркировок и ценников;

– постоянное отслеживание потребительского спроса;

– составление заявок на товар, которые просит внести в ассортимент покупатель;

– знание примерной даты следующей поставки товара.

Это основные обязанности менеджера консультанта, но далеко не все. Он может выполнять и другие, не прописанные в должностной инструкции, приказы и распоряжения от руководства, если они вызваны производственной необходимостью. Обязанности и функции менеджера консультанта в разных компаниях могут несколько отличаться друг от друга.

Менеджер - консультант имеет и права:

– вносить свои идеи и предложения по поводу совершенствования своей работы;

– сообщать руководству обо всех выявленных недочетах и недостатках в пределах своей компетенции;

– требовать от своего начальства обеспечения организационно технических условий и оформления всех необходимых документов, которые нужны ему для исполнения своих обязанностей;

– самостоятельно принимать некоторые решения, но в пределах своей компетенции.

Правда, права и обязанности менеджера консультанта могут несколько отличаться друг от друга в зависимости от специализации компании и ее внутренних правил и распорядка.

Только опыт в конкретной организации может позволить человеку приобрести уникальные навыки в этой профессии, ключевые из которых - это:

– умение оказать своевременную компетентную консультацию по любому из товаров, представленных в магазине, способность сообщить информацию о фирме-производителе, материалах, достоинствах товара, выгоде от его приобретения;

– заинтересовать покупателя товаром, а также предложить ему выгодные акции на покупку;

– умение мирно разрешать конфликты с покупателями;

– способность грамотно организовать товар на прилавке;

– правильная организация своего рабочего места;

– совершать подготовку товара к продаже;

– осуществлять продажу таким образом, чтобы у покупателя оставались положительные эмоции от покупки.

Как правило, на роль менеджера-консультанта работодатели рассматривают кандидатов в возрасте от 18 до 40 лет. Компании, занимающиеся продажей автомобилей, строительных материалов, электроники предпочитают брать на данную вакансию мужчин. Что же касается парфюмерии, одежды, ювелирных украшений и игрушек, то здесь приоритет отдается девушкам. Разумеется, есть и те сферы производства, в которых пол не имеет значения. К примеру, салоны сотовой связи.

Что касается основных требований к работе, то они целиком и полностью зависят от компании и работодателей. Всё же большинство организаций принимают на должность менеджера-консультанта молодых людей и девушек без опыта работы и высшего образования. Кто-то в качестве обязательного требования может выставить знание иностранного языка. А кому-то может потребоваться и многолетний опыт в сфере продаж и обслуживания. В любом случае, есть требования, которые спросит каждый работодатель. Как правило, сюда относятся: приятная внешность, отсутствие вредных привычек, грамотная речь, коммуникабельность, ответственность, вежливость. Также любой менеджер - это в той или иной степени психолог. Он должен чувствовать своего клиента и его желания.

Сотрудники данной области имеют средний доход. Чаще всего их заработная плата строится в виде базового оклада, процентов с продаж и премиальных. То есть чем больше и лучше работаешь, тем больше получишь в конце месяца. Заработная плата у продавцов-консультантов в среднем одинакова по всей стране. Различается она лишь в сферах обслуживания. Работник магазина электронной техники в среднем получает 15 тысяч рублей в месяц, в отличие от персонала элитных бутиков, оклад которых может превысить планку в 50 тысяч.

Профессия менеджер-консультант имеет специфические достоинства, которые оказываются очень удобными в повседневной жизни:

– доступность (как правило, не требует специального образования);

– возможность работать рядом с домом;

– заработная плата не ниже средней;

– постоянное движение и общение с людьми;

– работа в коллективе.

Что касается отрицательных сторон, то даже то, что указано среди достоинств, некоторым людям покажется явным недостатком. Тем, кто не любит общение с посторонними людьми, не нуждается в коллегах и не готов посвятить себя энергичной жизни, не стоит предпринимать попыток стать успешным менеджером-консультантом.

Каждый человек, идя на определенную должность, желает достичь конкретных высот. Работая менеджером-консультантом, достаточно тяжело подняться вверх по карьерной лестнице. Однако у энергичных и ответственных работников есть все шансы в течение нескольких лет стать полноправным управляющим. Перед этим необходимо пройти несколько повышений. Если стартовать с позиции менеджера-консультанта, то:

– следующий шагом станет «старший менеджер-консультант»,

– далее идет «руководитель смены»,

– а впоследствии - «руководитель магазина/салона».

Менеджер-консультант получает свои деньги за то, что помогает людям грамотно выбрать необходимый им товар, а также профессионально подготавливает покупку. Это две главные задачи менеджера-консультанта. Такие специалисты необходимы в отделах бытовой техники, мебели, салонах одежды, косметики. Иными словами, они нужны всюду, где покупатель может запутаться в разнообразии товаров и так и не определиться с покупкой.

Как себя должен вести менеджер, для того чтобы помочь покупателю выбрать и приобрести товар? В первую очередь, он должен сам ориентироваться в товаре для того, чтобы быть в состоянии быстро предоставить клиенту максимум полезной информации о нем. Во-вторых, важно умение расположить к себе собеседника, вызвать его доверие и доброжелательность. Кроме этого в профессии консультанта существует несколько важных правил, без которых не справиться.

Во-первых, нужно обратить внимание на внешний вид. Менеджер- консультант должен знать, что первое впечатление о человеке сильнее любого другого. Поэтому внешность его должна быть безупречна. Обувь, форма или костюм должны быть чистыми и выглаженными. Далее стоит обратить внимание на речь. Она должна быть грамотной, без речевых ошибок и слов - «паразитов». Не менее внимательным стоит быть при письме. Почерк должен быть как минимум разборчивым при полном отсутствии грамматических ошибок. Приятной мелочью может быть наличие с собой запасной ручки в том случае, если клиенту она понадобится. Не менее важна манера общения менеджера-консультанта с клиентом. Речь его должна быть уравновешенной, четкой, спокойной и ясной. Нельзя перебивать клиента, его стоит выслушать до конца, узнать все его пожелания и мнение. В процессе общения не стоит отвлекаться от клиента. В таком случае у него возникнет уверенность в том, что он нужен именно этой фирме и ни в коем случае не уйдет оттуда. Менеджер-консультант должен быть ухоженным. Голова всегда должна быть вымыта, ногти пострижены, тело вымыто. Любому человеку будет приятно присутствие чистого и опрятного консультанта рядом.

Расположить к себе потенциального клиента можно при помощи техники «активного слушателя». Сущность ее заключается в том, что консультант может не просто внимательно слушать клиента, но и во время его монолога вставлять такие слова, как: «Конечно!», «Разумеется», при этом можно слегка кивать, косвенно призывая клиента развивать свою мысль дальше. С опытом таких слов или жестов может накопиться изрядное количество.

Кроме того необходимо помнить, что для менеджера-консультанта - клиент это главное. Всегда нужно быть вежливым и учтивым с клиентом, и не забывать улыбаться, поскольку всегда приятней общаться с положительно настроенным человеком.

Следующее не менее важное правило заключается в том, чтобы понять, когда именно клиенту нужна помощь. Не стоит набрасываться на потенциального покупателя сразу же, как только он зашел в магазин, это может его напугать и он поспешит уйти из магазина с таким «любезным» менеджером-консультантом. Если клиент заинтересовался конкретной вещью, смотрит цену или ищет нужный размер, наступает момент, когда помощь менеджера-консультанта будет кстати. Не стоит следить за клиентом взглядом и тем более следовать за ним по пятам, рано или поздно он это почувствует.

Когда клиент согласился принять помощь консультанта, нужно попросить его подождать, пока консультант не принесет ему требуемую вещь. При этом необходимо учесть, что больше половины людей - это cенситивы, значит, клиенту нужно предложить взять товар в руки, чтобы он почувствовал его своей кожей, оценил степень комфортности. Бывают случаи, когда клиент, выбрав определенную вещь и находясь в примерочной, просит консультанта подобрать что-то еще к данному товару, а это значит, что консультант должен разбираться в цветовых сочетаниях. Когда клиент приходит в магазин, он в праве требовать, чтобы его обслужил профессионал, а это значит, что менеджер-консультант должен разбираться в цветах и его оттенках. Ошибкой считается задавать вопрос с отрицательным контекстом, вроде: «Вы не будете покупать эти джинсы?» или «Вам не нравится эта юбка?». Эти вопросы могут повлиять на покупателя, если он еще не уверен, брать ему эту вещь или нет. Как часто не правильно заданные вопросы отпугивают потенциальных покупателей. Не стоит обращаться к клиентам с вопросом: «Могу я вам помочь» этот вопрос содержит в себе отрицательный смысл, по отношению к клиенту, т.е. клиент чувствует себя беспомощным и не в состояние справиться с таким легки заданием, как купить себе новую пару обуви. Лучше поинтересоваться себе ли клиент ищет или троюродной сестре маминой папы, можно так же спросить о цвете или предложить поискать нужный размер. Считается очень важным, обслужить клиента до конца, т.е. консультант должен проводить покупателя к кассе и уложить его покупки в пакет.

Коммуникабельность, стрессоустойчивость, разговорчивость, позитивный настрой - это личностные качества менеджера, без которых его работа вряд ли может быть успешной. Готовность общаться и потребность в общении должны присутствовать у людей этой профессии, иначе она их быстро утомит. Но общение общению рознь. Поэтому вежливость и неконфликтность - ключевые навыки менеджера. Грубость, отстаивание собственной позиции и навязывание собственного мнения неуместны в торговом зале. Что бы ни говорил клиент, менеджер обязан оставаться вежливым и любезным. Следовательно, качества менеджера-консультанта должна дополнять стрессоустойчивость и готовность к неприятным ситуациям.

Не менее важно умение отстраняться и психологически отгораживаться от происходящего, безукоризненно выполняя при этом свои профессиональные обязанности. Не обойтись на этой работе и без такого качества хорошего менеджера, как умение приводить к мирному решению конфликтные ситуации.

В любом магазине менеджер - это самостоятельная единица, к которой обращаются покупатели при возникновении вопросов. Способность решить проблему, не прибегая к помощи администрации, - большой плюс для тех, кто хочет работать менеджером. Все эти прекрасные личные качества менеджера должно подкреплять железное самообладание.

Далее следуют такие качества, как скорость реакции и развитость внимания, причём как его устойчивость и объём, так и переключаемость, способность управлять собственными эмоциями, грамотно представить информацию, ответить на возникающие у клиента вопросы. Помимо этого, менеджер-консультант должен быть ответственным, доброжелательным, очень аккуратным и чистоплотным, честным.

Личные качества менеджера-консультанта играют определяющую роль в том, насколько успешно сложится карьера того или иного человека в данной профессии. Но не стоит забывать и о технической стороне. Для человека торговли важно уметь обращаться с цифрами и деньгами, быстро вычислять в уме скидки, уметь легко обращаться с рабочим компьютером и базами магазина, а также с печатной и ксеро- техникой.

Восполнение недостающих знаний обычно происходит с помощью тренингов, которые организуют работодатели, ведь она как никто другой заинтересованы в качественной работе продавцов-консультантов. Эти тренинги нужно посещать, так как они позволяют овладеть техниками современных продаж и оптимального общения с клиентами.

Работодатель, в поисках нового сотрудника, внимательно смотрит на обязанности, функции, достижения менеджера консультанта, поэтому этому пункту следует уделять особое внимание при составлении резюме. Важно написать его четко и без лишних слов.

Особенностью профессии является то, что иногда от продавцов- консультантов требуется большая физическая выносливость и сила, поэтому такая работа не всегда может подойти женщинам. Кроме того, среди медицинских противопоказаний к данной профессии в продовольственной сфере можно выделить кожные заболевания и инфекционные болезни, некоторые аллергические реакции.

Профессия имеет широкое распространение и соответствующую востребованность на рынке труда.

Личностные качества, требующиеся для профессии, это тактичность и общительность, прежде всего. Далее следуют такие качества, как скорость реакции и развитость внимания, причём как его устойчивость и объём, так и переключаемость, способность управлять собственными эмоциями, грамотно представить информацию, ответить на возникающие у клиента вопросы. Помимо этого, менеджер-консультант должен быть ответственным, доброжелательным, очень аккуратным и чистоплотным, честным.

Культивировать в себе эти качества, воспитывать профессиональное отношение к работе и клиентам - это единственный способ стать менеджером высшего класса.

1.3 Основные подходы к исследованию профессионально важных качеств менеджера

Профессия представляет собой явление исключительно общественного характера, появляющееся и меняющееся достаточно быстро, в особенности, когда происходит активное развитие науки и техники, в отличие от людей, свойства которых обуславливает их природа. Потому делая выбор той или иной специальности, надо учесть наличие своих особенностей, характера, темперамента, физического, интеллектуального и творческого потенциала. Это повлияет на эффективность профессиональной деятельности.

Для некоторых специальностей предъявляются достаточно жесткие требования к наличию способностей, потому здесь принято говорить о профпригодности. Она характеризуется как сочетание качеств нужных и достаточных, чтобы достичь общественно приемлемой эффективности труда. Но, для определения требований, предъявляемых профессиональной деятельностью к индивидуально имеющимся особенностям работников, нужно заниматься организацией проведения профессиографического анализа конкретно взятой деятельности. Результатом такого исследования будет получение профессиограммы, при этом основной ее составляющей является составление психограммы работника.

Потребность в ориентировочно-диагностическом профессиографировании появилась потому, что нередко работодатель не имеет возможности с точностью назвать причины, которые нарушают эффективность деятельности отдельно взятой единицы. Эти причины могут носить объективный характер (к примеру - износ оборудования) или субъективный, имеющий связь с личностью работника, например - его недостаточность мотивации или не удачно сложившимися отношениями в коллективе. елью ориентировочно - диагностического профессиографирования является возможность оценки главных причин, при действии которых нарушается взаимное соответствие людей и профессии во время профессиональной деятельности, снижающих ее экономический эффект.

В самом общем виде профессиограмма определяется как «описательно- технологическая характеристика различных видов профессиональной деятельности», сделанная по определенной схеме и для решения определенных задач.

Профессиограмма менеджера - консультанта составляется на основе анализа содержания профессиональной деятельности и включает в себя общую характеристику профессии и требования, которые профессия предъявляет к работнику.

Каждая профессиограмма состоит из следующих разделов[35].

Классификационная карточка профессий.

- доминирующие виды деятельности.

-качества, обеспечивающие успешность выполнения профессиональной деятельности (способности, личностные качества, интересы, склонности).

-качества, препятствующие эффективности профессиональной деятельности.

- области применения профессиональных знаний.

- история профессии.

- Некоторые профессии, которые также подходят человеку с данным типом личности.

- учебные заведения, обучающие данной профессии.

В соответствии с поставленными целями и задачами, для решения которых применяются те или другие описательные системы профессий, Е.М. Иванова предлагает следующие типы профессиограмм:

– информационные профессиограммы предназначены для использования в профориентационной и профконсультационной работе с целью информирования клиентов о тех профессиях, которые вызвали у них интерес;

– ориентировочно-диагностические профессиограммы предназначены для установления причин аварий, сбоев, низкой эффективности труда. Они организованы на основе сопоставления реальных результатов труда данного человека или рабочей группы с необходимыми эффективными образцами организации трудового процесса.

– конструктивные профессиограммы предназначены для совершенствования эргатической системы на базе проектирования новых образцов техники, подготовки и организации труда самого персонала;

– методические профессиограммы предназначены для подбора адекватных методов изучения данной эргатической системы. Другими словами, они ориентированы на рефлексию с последующей организацией труда самого специалиста, составляющего профессиографические описания конкретных работ.

– диагностические профессиограммы. Их цель - подбор методик для проведения профессионального отбора, расстановки и переподготовки кадров.

Психограмма менеджера-консультанта - часть профессиограммы, которую понимают как перечень качеств человека, необходимых ему для успешного выполнения трудовой деятельности.

Эти качества называют профессионально важными качествами, сокр. - ПВК. Уровень развития упомянутых качеств во многом обуславливает эффективность решения работником порученных ему задач. По степени выраженности данных качеств различают эффективных и неэффективных сотрудников. По этому критерию также можно прогнозировать способности абитуриентов и студентов к освоению выбранной профессии и достижению успеха в предстоящей работе.

Для успешного выполнения профессиональной деятельности менеджера-консультанта сотрудник должен иметь множество психологических качеств, которые необходимы для данной профессии. Такие качества специалисты признают профессионально важными.

Принято считать, что профессиональные качества работника - те качества, которые отличают его от представителей других профессий. Но эти взгляды устарели. Прежде всего, профессиональные качества личности - именно то, что отличает профессионала от представителей его же сферы деятельности. Другими словами, следует рассматривать определенные универсальные качества человека и профессионала, причем независимо от конкретной сферы деятельности. Благодаря ПВК он способен работать намного эффективнее остальных специалистов.

Профессионально важные качества, или ПВК - отдельные динамические черты личности, психомоторные и психические свойства человека, которые выражены адекватно уровню развития соответствующих психомоторных и психических процессов. К ПВК также относятся физические качества человека, которые соответствуют требованиям, выдвигаемым к какой-либо профессии, и способствуют успешному овладению этой профессией.

Перечень ПВК для каждого вида деятельности является специфичным (по необходимой степени их выраженности, по составу, по характеру существующей взаимосвязи между ними) и обусловлен результатами психологического анализа профессиональной деятельности, а также методом составления профессиограммы и психограммы.

Использовать понятие «профессионально важные качества» в отечественной психологии впервые предложил В.Д. Шадриков. По его мнению, ПВК - индивидуальные качества субъекта какой-либо деятельности, оказывающие воздействие на ее эффективность, а также на успешность ее освоения. Надо заметить, что профессионально важные качества выступают не только предпосылками для занятия профессиональной деятельностью, но также одновременно и ее новообразованиями. Они постоянно совершенствуются, преобразуются и развиваются в процессе труда.

Над развитием этой идеи работали и другие ученые, которые предлагали свое определения для множества необходимых специалисту профессионально важных качеств.

Например, Е.П. Ермолаева утверждает, что ПВК - психологический потенциал, основа для формирования знаний, умений и навыков. Они же, в свою очередь, - ресурс и необходимое условие для формирования профессиональной компетентности.

Психолог А.К. Маркова отмечает, что в функции ПВК могут пригодиться собственно личностные и психические свойства, а также биологические качества субъекта профессиональной деятельности - морфологические, соматические, нейродинамические и др.

Специалист в области психологии труда Ю.В. Котелова также исследовала понятие «профессионально важных признаков» и предложила отнести к этой группе психологические особенности мыслительной, сенсорной и моторной деятельности, наряду с особенностями мышления, внимания, памяти, эмоциональной и волевой сферы и особенностей личности человека.

Как полагает Е.С. Шелепова, профессионально важные качества (ПВК) являются компонентами профессиональной пригодности. Другими словами, это такие качества, которые нужны субъекту для успешного решения поставленных перед ним профессиональных задач. Это качества весьма широкого диапазона - от природных задатков и до профессиональных знаний, которые человек получает в процессе самоподготовки и профессионального обучения. Большое значение имеют особенности личности, такие как направленность, мотивация, характер, смысловая сфера, а также психофизиологические особенности человека в виде особенностей ВНД, темперамента. Также имеют значение особенности психических процессов (мышление, внимание, воображение, память). Для некоторых видов деятельности имеет значение также анатомическо-морфологические особенности человека.

Иследователи А.А. Крылов и М.А. Дмитриева ввели понятие «профессионально важных свойств» личности. К ним относят следующие свойства: иммажитивные, или свойства воображения; аттенционные, или свойства внимания; сенсорные и перцептивные, или особенности ощущения и восприятия; индивидуально-типологические; волевые; мнемические, или свойства памяти; психомоторные; мыслительные; другие свойства и интеллектуальные умения.

Многие исследователи сходятся в том, что ПВК - интегральные психологические и психофизиологические структуры, которые в рамках конкретной деятельности в избранной профессии оформляются в виде специальных, или профессиональных способностей.

Психологи Б.А. Смирнов, А.В. Королев, Б.А. Душков отмечали, что помимо личностных качеств субъекта, как например, отдельные психические, психомоторные свойства, выраженные адекватно степени развития соответствующих процессов, к ПВК также относятся физические качества, которые требуются от человека для выполнения деятельности в рамках определенной профессии. Такие физические качества зачастую помогают субъекту овладеть профессией и достичь хорошего уровня мастерства.

Исследователь А.В. Карпов предлагает следующее определение профессионально-важных качеств. Оно говорит о том, что ПВК - индивидуальные свойства специалиста, которые нужны и являются достаточными для реализации деятельности на нормативно предусмотренном уровне, и которые положительно и значимо коррелирует хотя бы с одним или несколькими ее основными параметрами результата - производительностью, качеством или надежностью.

По А.В. Батаршеву, под ПВК понимают любые качества личности, которые включены в процесс деятельности и обеспечивают ее эффективное исполнение по таким параметрам, как сложность, надежность и производительность.

Согласно исследованиям В.Д. Шадрикова в процессе освоения человеком профессии, а точнее соответствующего этой профессии нормативно-принятого способа деятельности, осуществляется функциональная настройка некоторых психических функций. Поэтому некоторые ПВК развиваются, укореняются и дополняются таким качеством, как оперативность.

Итак, в процессе освоения субъектом определенной деятельности параллельно происходит развитие значимых качеств личности и формирование индивидуального стиля труда человека. В итоге разные по своим личностным качествам люди с приблизительно равным успехом способны выполнять один и тот же вид деятельности.

Люди отличаются между собой по своим личностным качествам. Среди них есть такие, которые специалисты признают профессионально важными. Например, для хирурга и скрипача крайне важно развить высокую точность движений. В такой профессии, как животновод необходимо быть заботливым и дальновидным. Чертежник должен обладать такими качествами, как скрупулезность и аккуратность. Полицейский обязан быть решительным и смелым и т.п. Надо заметить, что любое качество личности в одних случаях является профессионально важным, а в других, «противоположных» видах деятельности такое качество будет только снижать продуктивность работы. Например, общительный сотрудник будет неудовлетворен работой, в рамках выполнения которой необходимо сосредоточиться и работать одному. Это сильно скажется на эффективности его деятельности. И напротив, если его работа связана с общением, он будет воодушевлен и сможет показать высокие результаты в работе.

Но недостаточно выбрать подходящую человеку профессию. Чтобы быть успешным, следует стать профессионалом. Например, для достижения профессионализма в такой профессии, как менеджер-консультант, необходимо обладать определенным набором «стартовых качеств»: специальными знаниями, способностями, умениями, мотивацией, квалификацией. Профессионализм тесно связан с самореализацией субъекта в профессиональной сфере, а это подразумевает наличие у работника мотивации профессиональных достижений высокого уровня.

Основные понятия, которые мы принимаем во внимание, говоря о профессионализме менеджера-консультанта, - пригодность успешность и готовность.

С одной стороны, профессиональная пригодность часто признается стабильным качеством. В данном случае подразумевают не о какое-то одно качество, а их систему. Например, профессор Е.А. Климов предложил выделить 5 следующих основных составных частей данной системы:

5. гражданская позиция человека, т.е. его моральный облик как члена социума;

6. отношение к профессии, труду, склонности и интересы;

7. общая дееспособность: умственная (гибкость психики, интеллектуальные способности, инициативность, самоконтроль);

8. специальные способности. Речь идет о личных качествах человека, которые имеют особое значение для выполнения данной работы в рамках выбранной профессии;

9. привычки, навыки, опыт и знания.

С учетом выраженности и характера данных слагаемых у человека, различают степени профпригодности личности.

1. непригодность к определенной профессии. Непригодность может быть временной либо практически непреодолимой. Так бывает при наличии отклонений по здоровью, которые несовместимы с избранной профессией.

2. годность к той или другой профессии или группе таковых. Данная характеристика характеризуется тем, есть у человека противопоказания к данной профессии, или их нет. Тогда существует реальный шанс, что человек станет хорошим специалистом в выбранной области.

3. соответствие человека выбранной деятельности. Этот показатель характеризуется наличием таких качеств, которые более других подходят для выполнения деятельности в рамках данной профессии.

4. призвание к занятию данных видом деятельности. Отличается от остальных показателей тем, что качества личности выраженно соответствуют требованиям по данному виду деятельности. Речь идет о свойствах, благодаря которым субъект выделяется в группе равных себе по развитию и обучению. Кроме того, обычно в таких случаях человеку нравится заниматься данной деятельностью.

В другом аспекте, профессиональная пригодность менеджера- консультанта, как правило, связана с конкретной рабочей ситуацией, которая включает два компонента: человека и специальность. Также необходимо их взаимное соответствие. В таких случаях понятие «профпригодность человека» означает взаимное соответствие специалиста, и области приложения его труда в конкретный момент времени.

Встречается также взаимная непригодность человека и профессии. Ее появление связывают с разными причинами. Например, она может появиться из-за технической, или предметной составляющей. Иногда она возникает за счет социально-организационной составляющей труда, т.к. человек не в состоянии работать «вообще». Субъект труда всегда попадает в определенную обстановку, как предметную, так и микросоциальную - в конкретный трудовой коллектив со своими внутренними правилами.

Личностные особенности - это внутренние и глубинные особенности людей. Личностные особенности включают в себя способности, темперамент, психологический характер, рисунок тела, мотивы людей, их стремления и воля, их личностная устойчивость и личностная идентичность.

Личностные качества менеджера - это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывает решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способности, условий деятельности.

Вопрос относительно профессиональной пригодности менеджера- консультанта надо рассматривать в каждом случае индивидуально. В этом вопросе индивидуальный подход необходим еще и по той причине, что выполняя одну и ту же работу, разные люди приходят к успеху благодаря различным сочетаниям личностных качеств. Любой хороший работник способен максимально использовать свои сильные стороны и может решать поставленные задачи, компенсируя свои слабые стороны различными средствами.

Глава 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ УСПЕШНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Леруа Мерлен Восток»

Исследование проводилось с октября 2015г по апрель 2016 на базе ООО «Леруа Мерлен Восток» г. Мытищи.

ООО «Леруа Мерлен Восток» является юридическим лицом, коммерческой организацией, действует на основании настоящего Устава и действующего законодательства РФ.

Место нахождения ООО «Леруа Мерлен Восток»: 141031, Россия, Московская область, Мытищинский район, г. Мытищи, Осташковское шоссе, д.1

На сегодняшний день сеть Леруа Мерлен имеет 26 магазинов в 17 городах России, обладающих выгодным экономико-географическим положением, которое способствует притоку значительного количества посетителей. А в Москве и Московской области - 9 магазинов, в скором времени планируется открытие ещё 2 магазинов.

Миссия компании - сделать доступным для каждого ремонт и обустройство своего дома.

Компания ООО «Леруа Мерлен Восток» осуществляет следующие виды деятельности в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации - (таблица 2.1.1). Основные принципы стратегии развития компании ООО «Леруа Мерлен Восток» в России: четкое понимание нужд клиентов; удобное расположение магазинов для покупателей; грамотно разработанная концепция обслуживания клиентов; активное развитие во всех регионах Российской Федерации; рассмотрение новых городов для дальнейшего развития.

Таблица 2.1.1 - Виды деятельности ООО «Леруа Мерлен Восток»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основной вид деятельности | | |
| 52.44 | | Розничная торговля мебелью и товарами для дома |
| Дополнительные виды деятельности | | |
| 74.15.2 | Деятельность по управлению холдинг-компаниями | |
| 74.14 | Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления | |
| 63.40 | Организация перевозок грузов | |
| 63.1 | Транспортная обработка грузов и хранение | |
| 52.72 | Ремонт бытовых электрических изделий | |
| 52.48.32 | Розничная торговля цветами и другими растениями, семенами и удобрениями | |
| 52.46.72 | Розничная торговля кирпичом | |
| 52.46.71 | Розничная торговля лесоматериалами | |
| 52.46.6 | Розничная торговля садово-огородной техникой и инвентарем | |
| 52.46.5 | Розничная торговля санитарно-техническим оборудованием | |
| 52.45.2 | Розничная торговля радио- и телеаппаратурой | |
| 52.45.1 | Розничная торговля бытовыми электротоварами | |
| 52.44.2 | Розничная торговля различной домашней утварью, ножевыми изделиями, посудой, изделиями из стекла и керамики, в том числе фарфора и фаянса | |
| 52.44.1 | Розничная торговля мебелью | |
| 51.54 | Оптовая торговля скобяными изделиями, ручными инструментами, водопроводным и отопительным оборудованием | |
| 51.53 | Оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно- техническим оборудованием | |
| 51.47.14 | Оптовая торговля напольными покрытиями | |
| 51.47.11 | Оптовая торговля бытовой мебелью | |
| 51.44.3 | Оптовая торговля обоями | |
| 51.44.2 | Оптовая торговля изделиями из керамики и стекла | |
| 51.43.21 | Оптовая торговля радио- и телеаппаратурой | |
| 51.43.1 | Оптовая торговля бытовыми электротоварами | |
| 45.44 | Производство малярных и стекольных работ | |
| 45.42 | Производство столярных и плотничных работ | |
| 20.51.4 | Производство деревянных рам для картин, фотографий, зеркал или аналогичных предметов и прочих изделий из дерева | |
| 17.40 | Производство готовых текстильных изделий, кроме одежды | |

Стиль - вместе создать компанию-лидера; команду, в которой действуют все заодно, где каждый гордится тем, что способствует индивидуальному и коллективному развитию в доброжелательной атмосфере взаимоуважения и взаимной поддержки, где есть признание и обучение.

Основные ценности компании:

- вместе работать - работать в команде и доверять друг другу;

- вместе делать компанию лучше - повышать качество и профессионализм;

- говорить спасибо - ценить каждого и признавать его достижения;

- вместе развиваться - развивать себя и других личностно и профессионально;

- заботиться о здоровье - уделять внимание здоровью и благополучию;

- вместе строить будущее - ориентироваться на долгосрочную перспективу.

Философия компании основана на убеждении, что одно из главных богатств любого предприятия - люди, поэтому каждый работник Леруа Мерлен активно участвует в жизни и развитии своего отдела, магазина и предприятия в целом. Философия участия основана на приобщении к знаниям, стремлению, управлению, результатам. Приобщение к знаниям включает в себя интеграцию, обучение персонала, тренерство, наставничество и собрания. Люди обучаются и обучают других, получают информацию и передают ее своим коллегам, стремятся узнать больше.

Приобщение к стремлению включает в себя убеждения коллектива и кодекс этики. Приобщение к управлению включают себя рабочие группы, совместное принятие решений, совместную постановку целей, ежегодные коллекции, автономность магазинов, национальную комиссию по прогрессу. Приобщение к результатам включает в себя премию за прогресс, участие в прибыли, акционирование.

Во главе Группы Леруа Мерлен находится совет директоров, который возглавляет генеральный директор и в который входят исполнительные директоры, ответственные за определенную географическую зону и за выполнение одной из задач компании. Такая структура является функциональной организационной структурой

Организационная структура магазина Леруа Мерлен Рязанский проспект представлена в приложении 1.

Далее рассмотрим основные показатели ООО «Леруа Мерлен Восток» в России в период 2011 - 2013 гг. Крупнейшая в России розничная сеть DIY (Do It Yourself) Леруа Мерлен за последние три года не только сохранила, но и упрочила лидерские позиции в российском ритейле. Об этом свидетельствуют результаты ежегодного общероссийского рейтинга компаний розничной и мелкооптовой торговли строительно-отделочными материалами «INFOLine DIY Retail Russia TOP».

В 2011 году компания получила 55,5 млрд. руб. чистой выручки, а по итогам 2012 года - 72 млрд. руб. Более того, в 2012 году ритейлер продемонстрировал одни из самых высоких на рынке показателей прироста, как чистой выручки, так и торговых площадей. В 2013 году выручка выросла на 12 % и составила 80,6 млрд. руб.

Данные показатели доказывают, что Леруа Мерлен очень стремительно развивается в России и занимает лидирующее место на рынке, благодаря своим ценностям и философией управления компанией.

Рассмотрим основные экономические показатели гипермаркета Леруа Мерлен Рязанский проспект с 2013-март 2014.

В первые три месяца 2013 года товарооборот магазина составил 552140 тыс. руб. Если сравнивать этот с аналогичным периодом в 2014 году, то мы увидим, что товарооборот в январе-марте 2014 года был выше на 325109 тыс.руб.

Прирост составил 59% с прошлого года. Маржа выросла за аналогичный период на 29%, количество покупателей - на 18% и количество проданных единиц товаров выросло на 60%. Все данные мы можем посмотреть в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 - Экономические показатели работы гипермаркета «Леруа Мерлен» Рязанский проспект (2013 - март 2014 гг.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Экономические показатели | 2013 год | Январь-март 2013 года | Январь-март 2014 года |
| Товарооборот, тыс. руб. | 724 338 | 552 140 | 877 249 |
| Маржа, тыс. руб. | 1 297 198 | 97 233 | 125 309 |
| Количество покупателей, чел. | 1 734 456 | 250 581 | 295 383 |
| Проданные единицы товаров, тыс. шт. | 30 766 | 3 076 | 4 948 |

Эти данные (см. табл. 2.1.2) говорят об успешной деятельности магазина уже в первые годы своей работы. Из этого положения можно сделать вывод, что компания заинтересована в высокопрофессиональных сотрудниках, в связи с чем на базе компании было проведено исследование личностных особенностей успешных менеджеров.

2.2 Организация эмпирического исследования

Цель исследования - изучение личностных особенностей успешных менеджеров.

Объект исследования - успешность профессиональной деятельности менеджеров.

Предмет - личностные особенности успешных менеджеров.

В соответствии с целью исследования поставлены следующие задачи:

1. эмпирическим путем выявить личностные особенности менеджеров - консультантов, а также успешность их деятельности;

2. путем корреляционного анализа выявить влияние личностных особенностей менеджеров - консультантов на успешность их профессиональной деятельности.

Методы исследования:

1. Эмпирические методы сбора информации: анкетирование, тестирование,

2. Методы математической статистики;

3. Интерпретационные методы.

Выборка исследования составила 60 человек, в исследовании принимали участие менеджеры - мужчины и женщины в возрасте от 23 до 40 лет.

Работа проходила в три этапа (таблица 2.2.1)

Таблица 2.2.1 -Этапы исследования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы | Содержание | Сроки |
| Подготовительный | Изучение и анализ научной литературы по проблеме исследования. | сентябрь - ноябрь 2015г. |
|  | Подбор методик изучения личностных характеристик менеджеров | ноябрь 2015г. |
|  | Подбор методик изучения уровня профессиональной успешности менеджеров | ноябрь 2015г |
| Практический | Изучение личностных характеристик менеджеров | Декабрь 2015г |
|  | Изучение уровня профессиональной успешности менеджеров | Январь - февраль 2016г |
| Аналитический | Выявление влияния личностных характеристик менеджеров на уровень их профессиональной успешности | Март 2016г |
|  | Обобщение накопленного материала | Апрель - май 2016г |

Использовать методики «360 градусов», «Диагностика межличностных отношений» (Т. Лири), 16 PF - Кеттелла, УСК.

Метод 360 градусов - это получение информации о действиях работника в реальных рабочих ситуациях и проявляемых им личностных и деловых качеств - компетенций. Информацию при этом, получают от людей, которые общаются с этим человеком на разных уровнях: начальника, коллег, смежника, подчиненного, клиентов.

Получение информации от людей, которые взаимодействуют с оцениваемым на работе, делает оценку «360 градусов» достаточно надежным инструментом. В качестве эксперта может быть привлечен и сам претендент на должность: его просят оценить свое рабочее поведение и профессиональные качества, чтобы в дальнейшем использовать эти данные для коррекции его самооценки и создания совместно с ним плана индивидуального развития.

Экспертам предлагается анкета. Большинство российских компаний для метода «360 градусов» используют пятибалльную шкалу для оценки профессиональных качеств своих сотрудников, которая имеет следующее описание.

уровень - это такой уровень профессиональных качеств сотрудника, при котором сотрудник имеет все навыки и знания, которые он может применить для выполнения сверхсложных задач и целей, поставленные перед ним руководством. А также такой сотрудник имеет все качества для того, чтобы передавать свои навыки и знания другим своим коллегам, а также вновь прибывшим работникам.

уровень - такой уровень профессиональных знаний и качеств сотрудника, которые помогают ему проявлять эффективность своего труда не только в стандартных рабочих ситуациях, но и ситуациях, которые предусматривают некоторые сложности в рабочей обстановке, то есть в нестандартных рабочих ситуациях.

уровень - это уровень базовых знаний и опыта сотрудника, которые помогают проявлять эффективность труда в большей части рабочих стандартных ситуаций.

уровень - это уровень, при котором сотрудник получает развитие своих деловых качеств и понимает всю важность того, чтобы они проявлялись в процессе работы, а также в некоторых рабочих ситуациях он сможет показать свою деловую хватку.

уровень - на этом уровне деловые качества сотрудника никак не проявляются.

Набор компетенций зависит от конкретной должности оцениваемого сотрудника.

1. Общая компетентность: «Профессионализм»

- профессиональные знания и опыт

- профессионализм: знание функциональных обязанностей

знание продуктов

- обратная связь и внимание к деталям

2. «Коммуникативная компетентность»

- бесконфликтность

- навыки общения, дипломатичность

- способность выражать мысли в устной и письменной форме

3. Компетенция «Клиенториентированность»

- отношения с клиентом

- фокус на потребностях клиента

4. Компетенция «Эффективность, качество работы»

- качество работы

- планирование

- своевременное выполнение работы и производительность труда

- эффективность в достижении целей

5. Компетенция «Ориентация на развитие»

- ориентация на инновации

- работа с использованием информации

- работа со стратегиями; целеполагание

- способность учиться на ошибках и не повторять их

6. Компетенция «Лидерство»

- инициатива и самостоятельность

- лидерские качества

7. Компетенция «Работа в команде»

- преданность компании

- работа в команде

Тест интерперсональной диагностики Т. Лири.

Тест Лири (создан Т. Лири, Г. Лефoржем, Р. Сазеком в 1954 г.) предназначен для исследования представлений субъекта о себе и идеальном «Я», а также для изучения взаимоотношений в малых группах. С помощью данной методики выявляется преобладающий тип отношений к людям в самооценке и взаимооценке.

Тест Лири содержит 128 оценочных суждений, из которых в каждом из 8 типов отношений образуются 16 пунктов, упорядоченных по восходящей интенсивности. Методика построена так, что суждения, нaпрaвленные на выяснение какого-либо типа отношений, расположены не подряд, a особым образом: они группируются по 4 и повторяются через равное количество определений. При обработке подсчитывается количество отношений каждого типа.

Разные нaпрaвления диагностики позволяют определить тип личности, a также сопоставлять данные по отдельным аспектам. Например, «социальное «Я», «реальное «Я»», «мои партнеры» и т.д.

Обработка и интерпретация: После завершения опроса, подсчитываются баллы по 8-ми вариантам межличностного взаимодействия. Для этих целей используется ключ, позволяющий определить 16 номеров утверждений, соответствующих каждому варианту взаимодействия (октанта психограммы методики). Количество зачеркнутых опрашиваемым номеров в конкретном разделе бланка для ответов определяет количество баллов по данному варианту взаимодействия.

Варианты взаимодействия таковы:

I. Властный - лидирующий. При умеренно выраженных баллах (до 8) проявляются уверенность в себе, умение быть хорошим советчиком, наставником и организатором, свойство руководителя. При высоких показателях характерны: нетерпимость к критике, переоценка собственных возможностей (до 12 баллов), дидактический стиль высказываний, императивная потребность командовать другими, черты деспотизма (выше 12 баллов).

II. Независимый - доминирующий. Выявляет стиль межличностных отношений от уверенного, независимого, соперничества (при умеренных показателях, в пределах 8-ми баллов) до самодовольного, нарциссического, с выраженным чувством собственного превосходства над окружающими, с тенденцией иметь особое мнение, отличное от мнения большинства, и занимать обособленную позицию в группе (при высоких баллах, 12-16).. Прямолинейный - агрессивный. В зависимости от степени выраженности показателей этот октант выявляет искренность, непосредственность, прямолинейность, настойчивость в достижении цели (умеренные баллы) или чрезмерное упорство, недружелюбие, несдержанность и вспыльчивость (высокие баллы).. Недоверчивый - скептический. Реалистичность базы суждений поступков, скептицизм и неконформность (до 8 баллов) перерастает в крайне обидчивый и недоверчивый модус отношения к окружающим с выраженной склонностью к критицизму. Недовольством окружающими и подозрительностью.

V. Покорно - застенчивый. Отражает такие особенности межличностных отношений как скромность, застенчивость, склонность брать на себя чужие обязанности. При высоких баллах - полная покорность, повышенное чувство вины, самоуничтожение.

VI. Зависимый - послушный. При умеренных баллах - потребность в помощи и доверии со стороны окружающих, в их признании. При высоких показателях - сверхконформность, полная зависимость от мнения окружающих.

VII. Сотрудничающий - конвенциальный. Выявляет стиль межличностных отношений, свойственных лицам, стремящимся к тесному сотрудничеству с референтной группой, к дружелюбным отношениям с окружающими. Избыточность в проявлении данного стиля межличностного отношения проявляется компромиссным поведением, несдержанностью в излияния своего дружелюбия по отношению к окружающим, стремлением подчеркнуть свою причастность к интересам большинства.. Ответственно - великодушный. Проявляется выраженной готовностью помогать окружающим, развитым чувством ответственности. Высокие баллы выявляют мягкосердечность, сверхобязательность, гиперсоциальность установок, подчеркнутый альтруизм.

Интерпретация по октантам в зависимости от количества баллов (3-4, до 12, выше 12 баллов).

I. Стремление давать советы. Способность наставника и организатора. Нетерпеливость к критике, переоценка собственных возможностей. Догматизм и деспотичность.

II. Уверенность, независимость. Склонность к соревновательности, соперничеству. Обособленность позиции в группе. Самодовольство, чувство превосходства, по отношению к окружающим.. Искренность, непосредственность. Настойчивость в достижении цели. Чрезмерное упорство, недружелюбие. Несдержанность и вспыльчивость.

IV. Реалистическая база суждений. Скептицизм и неконформность. Обидчивость и недоверчивость, склонность к критицизму. Недовольство окружающими, подозрительность.

V. Скромность, застенчивость. Охотное выполнение чужих обязанностей. Повышенное чувство вины, самоуничтожение. Полная покорность.

VI. Потребность в доверии со стороны окружающих. Потребность в помощи. Сверхконформность. Полная зависимость от мнения окружающих.

VII. Стремление к сотрудничеству с группой. Дружелюбие. Компромиссное поведение. Несдержанность в излияниях своего дружелюбия.. Выраженная готовность помогать и сочувствовать окружающим. Мягкосердечность сверхобязательность. Гиперсоциальные установки. Альтруизм.

Факторный личностный опросник Р. Кеттелла (16 ФЛО - 105, форма C).

Это одна из наиболее известных методик, созданная в рамках объективного подхода к исследованию личности. Опросник представляет собой систему из 16 шкал, измеряющих различные полярные свойства личности.

-факторный опросник был создан Р. Кеттеллом для диагностики взрослых в самых различных ситуациях. Опросник 16 РF предназначен, в первую очередь, для оценивания нормальной личности. Он позволяет подробно описать личностную структуру, вскрыть взаимосвязь отдельных свойств личности, выявить внутриличностные проблемы, найти компенсаторные механизмы для поддержания психического здоровья.

Коэффициент надежности опросника 16 РF, полученный методом расщепления теста на части, находится в пределах 0,71-0,91. Коэффициент ретестовой надежности (через две недели) - 0,56-0,73. Р. Кеттелл отмечал высокую валидность опросника.

Методика отражает такие факторы, как:

- «А» - сфера общительности в малой группе;

- «В» - степень интеллектуальности;

- «C» - степень выраженности силы «Я», эмоциональная неустойчивость, устойчивость;

- «E» - степень доминантности;

- «F» - степень озабоченности-/беспечности/, возбудимости- невозбудимости;

- «G» - выраженность силы «сверх Я», /нормативность поведения/;

- «Н» - социальная активность в обществе в целом /робость-смелость/;

- «I» - мужественность-женственность /жесткость-мягкость/, сензитивность;

- «L» - внутреннее спокойствие-напряженность /доверчивость- подозрительность/;

- «М» - практичность-мечтательность /ориентация на реальную действительность - уровень развития воображения/;

- «N» - прямолинейность-дипломатичность /безискуственность- хитрость/;

- «O» - спокойная адекватность-чувство вины /уверенность в себе- тревожность/;

- «Q1» - консерватизм - радикализм;

- «Q2» - рациональная конформность-неконформизм /высокая самооценка-низкая самооценка/;

- «Q3» - низкий самоконтроль «Я» концепции - высокий самоконтроль;

- «Q4» - низкое рабочее напряжение - высокое рабочее напряжение; Отдельные факторы можно объединить в блоки по трем направлениям:

1. Интеллектуальный блок: факторы: В - общий уровень интеллекта; М - уровень развития воображения; Q 1 - восприимчивость к новому радикализму.

2. Эмоционально-волевой блок: факторы: С - эмоциональная устойчивость; О - степень тревожности; Q 3 - наличие внутренних напряжений; Q 4 - уровень развития самоконтроля; G - степень социальной нормированности и организованности.

. Коммуникативный блок: факторы: А - открытость, замкнутость; Н -смелость; L - отношение к людям; Е - степень доминирования - подчиненности; Q 2 - зависимость от группы; N - динамичность.

«Уровень субъективного контроля» (УСК).

Методика представляет собой модифицированный вариант опросника американского психолога Дж. Роттера. С его помощью можно оценить уровень субъективного контроля над разнообразными ситуациями, другими словами, определить степень ответственности человека за свои поступки и свою жизнь. Люди различаются по тому, как они объясняют причины значимых для себя событий и где локализуют контроль над ними. Возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный (внешний локус) и интернальный (внутренний локус). Первый тип проявляется, когда человек полагает, что происходящее с ним не зависит от него, а является результатом действия внешних причин (например, случайности или вмешательства других людей). Во втором случае человек интерпретирует значимые события как результат своих собственных усилий. Рассматривая два полярных типа локализации, следует помнить, что для каждого человека характерен свой уровень субъективного контроля над значимыми ситуациями. Локус же контроля конкретной личности более или менее универсален по отношению к разным типам событий, с которыми ей приходится сталкиваться, как в случае удач, так и в случае неудач.

В целом людям с экстернальным локусом контроля в большей степени присуще конформное и уступчивое поведение, они предпочитают работать в группе, чаще пассивны, зависимы, тревожны и не уверены в себе. Люди с интернальным локусом более активны, независимы, самостоятельны в работе, они чаще имеют положительную самооценку, что связано с выраженной уверенностью в себе и терпимостью к другим людям. Таким образом, степень интернальности каждого человека связана с его отношением к своему развитию и личностному росту.

Опросник УСК состоит из 44 предложений-утверждений, касающихся экстернальности-интернальности в межличностных (производственных и семейных) отношениях, а также в отношении собственного здоровья.

Обработку заполненных ответов следует проводить по приведенным ниже ключам, суммируя совпадающие с ключом ответы. К опроснику УСК прилагается семь ключей, соответствующих семи шкалам:

- шкала общей интернальности (Ио). Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять и, следовательно, берут на себя ответственность за свою жизнь в целом. Низкий показатель по шкале Ио соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие люди не видят связи между своими действиями и значимыми событиями, которые они рассматривают как результат случая или действия других людей. Для определения УСК по данной шкале необходимо помнить, что максимальное значение показателя по ней равно 44, а минимальное - 0.

- шкала интернальности в области достижений (Ид). Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями. Такие люди считают, что всего самого хорошего в своей жизни они добились сами и что они способны с успехом идти к намеченой цели в будущем. Низкий показатель по шкале Ид свидетельствует о том, что человек связывает свои успехи, достижения и радости с внешними обстоятельствами - везением, счастливой судьбой или помощью других людей. Максимальное значение показателя по этой шкале равно 12, минимальное - 0.

- шкала интернальности в области неудач (Ин). Высокий показатель по этой шкале говорит о развитом чувстве субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неприятностях и неудачах. Низкий показатель свидетельствует о том, что человек склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать их результатами невезения. Максимальное значение Ин - 12, минимальное - 0.

- шкала интернальности в семейных отношениях (Ис). Высокий показатель Ис означает, что человек считает себя ответственным за события, происходящие в его семейной жизни. Низкий Ис указывает на то, что субъект считает своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье. Максимальное значение Ис - 10, минимальное - 0.

- шкала интернальности в области производственных отношений (Ип). Высокий Ип свидетельствует о том, что человек считает себя, свои действия важным фактором организации собственной производственной деятельности, в частности, в своем продвижении по службе. Низкий Ип указывает на склонность придавать более важное значение внешним обстоятельствам - руководству, коллегам по работе, везению - невезению. Максимум Ип - 8, минимум - 0.

- шкала интернальности в области межличностных отношений (Им). Высокий показатель по Им свидетельствует о том, что человек чувствует себя способным вызывать уважение и симпатию других людей. Низкий Им указывает на то, что субъект не склонен брать на себя ответственность за свои отношения с окружающими. Максимальное значение Им - 4, минимальное - 0.

- шкала интернальности в отношении здоровья и болезни (Из). Высокий показатель Из свидетельствует о том, что человек считает себя во многом ответственным за свое здоровье и полагает, что выздоровление зависит преимущественно от его действий. Человек с низким Из считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление придет в результате действий других людей, прежде всего врачей. Максимальное значение Из - 4, минимальное - 0.

В заключение работы нами проведен статистический анализ результатов методик, направленных на изучение личностных характеристик менеджеров и уровня их успешности по U-критерию. Манна-Уитни.

U-критерий Манна-Уитни - статистический критерий, используемый для оценки различий между двумя независимыми выборками по уровню какого-либо признака, измеренного количественно, и позволяет выявлять различия в значении параметра между малыми выборками. Так как по результатам тестирования на первом этапе исследования испытуемые были условно разделены на две выборки в зависимости от эффективности их деятельности, для дальнейшего сравнения выборок по их личностным характеристикам данный критерий подходил более всего. Этот метод определяет, достаточно ли мала зона перекрещивающихся значений между двумя рядами. Чем меньше область перекрещивающихся значений, тем более вероятно, что различия достоверны.

Эмпирическое значение критерия U отражает то, насколько велика зона совпадения между рядами. Поэтому чем меньше Uэмп., тем более вероятно, что различия достоверны. Точно определить это мы сможем с помощью критерия U. U-критерий Манна-Уитни определяется по формуле:



где n1 - количество элементов в первой выборке, а n2 - количество элементов во второй выборке, Tx - большая из двух ранговых сумм.

2.3 Характеристика успешности деятельности менеджера

В начале исследования был проведен метод «360 градусов». Результаты представлены в таблице 2.3.1

Таблица 2.3.1 - Результаты метода «360 градусов» (средний балл группы)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии оценки | Группа высокоэффективных | Группа малоэффективных | U-критерий Манна-Уитни |
| Профессионализм | 4,8 | 3,6 | 37,5, р=0,62 |
| Коммуникативная компетентность | 4,7 | 4,1 | 38,4, р=0,69 |
| Клиенториентированност ь | 4,5 | 3,8 | 32,6, р=0,55 |
| Эффективность, качество работы | 4,4 | 3,7 | 36,8. р=0,58 |
| Ориентация на развитие | 4,5 | 3,9 | 84,6, р=0,72 |
| Лидерство | 4,2 | 4,0 | 201, р=0,002 |

На основании данной методики нами были созданы две группы.

Группу высокоэффективных менеджеров составили 30 менеджеров. Из них 5 мужчин и 25 женщин. Средний возраст - 40 лет. Средний стаж работы - 12 лет.

Данные менеджеры имеют все навыки и знания, которые они могут применить для выполнения сверхсложных задач и целей, поставленных перед ними руководством. А также такие сотрудники имеют все качества для того, чтобы передавать свои навыки и знания своим коллегам, а также вновь прибывшим работникам.

Группу малоэффективных менеджеров составили 30 менеджеров. Из них 7 мужчин и 23 женщины. Средний возраст - 30 лет. Средний стаж работы - 6 лет.

Их уровень базовых знаний и опыта помогает проявлять эффективность труда в большей части рабочих стандартных ситуаций.

Как видим из таблицы 2.3.1, в группах наблюдаются статически значимые различия по таким критериям, как «Профессионализм», «Коммуникативная компетентность», «Клиенториентированность», «Эффективность, качество работы», «Ориентация на развитие». При этом все эти показатели выше у высокоэффективных менеджеров. По критерию «Лидерство» показатель находится в зоне незначимости.

2.4 Личностные характеристики успешных менеджеров с разным уровнем успешности профессиональной деятельности

Проанализируем результаты теста интерперсональной диагностики Т. Лири (таблица 2.4.1). Из таблицы видно, что в одной из исследуемых групп средние уровни набранных баллов по шкалам можно трактовать только как умеренно высокие (до 8 баллов).

Таким образом, статистически доказано, что существуют значимые различия в группах менеджеров по развитию таких показателей, как «Недоверчивость», «Покорность» и «Ответственность». Это значит, что высокоэффективные менеджеры более ответственны, а малоэффективные менеджеры более покорны и недоверчивы.

Таблица 2.4.1 - Результаты теста интерперсональной диагностики Т. Лири, (среднее значение по группе)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Шкалы | Группа высокоэффективных | Группа малоэффективных | U-критерий Манна- Уитни |
| Властный - лидирующий | 5,6 | 5,48 | 203, р=0,02 |
| Независимый - доминирующий | 5,28 | 5,04 | 228, р=0,03 |
| Прямолинейный - агрессивный | 5,25 | 5,6 | 219, р=0,02 |
| Недоверчивый - скептический | 5,12 | 4,08 | 73, р=0,81 |
| Покорно - застенчивый | 4,92 | 6,84 | 81, р=0,73 |
| Зависимый - послушный | 4,96 | 4,75 | 205, р=0,02 |
| Сотрудничающий - конвенциальный | 5,88 | 5,92 | 200, р=0,04 |
| Ответственно - великодушный | 7,04 | 5,44 | 96, р=0,84 |

Дадим оценку социально - коммуникативных способностей малоэффективных менеджеров. Наиболее развиты у них способности к сотрудничеству. Они стремятся к тесному сотрудничеству с референтной группой, к дружелюбным отношениям с окружающими, несдержанны в излияния своего дружелюбия по отношению к окружающим, стремятся подчеркнуть свою причастность к интересам большинства. Однако при этом они проявляют неуверенность в себе, нетерпимы к критике, застенчивы. Они отличаются обидчивостью и недоверчивым модусом отношения к окружающим с выраженной склонностью к критицизму.

У высокоэффективных менеджеров также наиболее развиты способности к сотрудничеству. При этом они отличаются искренностью, непосредственностью, прямолинейностью, настойчивостью в достижении цели, проявляют готовность помогать окружающим, у них развито чувство ответственности.

Далее изучены личностные качества менеджеров. Как показал анализ литературы, наиболее значимыми в деятельности менеджеров являются такие коммуникативные свойства, как общительность, дипломатичность и самостоятельность. Не менее важно и такое интеллектуальное свойство, как интеллектуальность. Необходимо и такое эмоциональное свойство, как эмоциональная устойчивость. Как показали результаты исследования по методике Кеттелла, представленные в таблице 2.4.2, эти свойства также развиты не на должном уровне.

Как показывают результаты теста Кеттелла менеджеры в общении добродушны, легки, готовы к сотрудничеству, внимательны к людям, добры.

Менеджеры обеих групп не являются эмоционально устойчивыми, при этом высокоэффективные менеджеры проявляют большую зрелость чувств и эмоций.

Менеджеры обеих групп не сдержанны в проявлениях эмоций. При этом малоэффективные более безалаберны, импульсивны и безрассудны.

Малоэффективные менеджеры имеют тенденцию к непостоянству цели, они непринужденны в поведении, не прилагают усилий к выполнению групповых задач, выполнению социально-культурных требований. Высокоэффективные менеджеры более сознательны, настойчивы, на них можно положиться.

Малоэффективные менеджеры слабы, зависимы, им не хватает самостоятельности. У высокоэффективных менеджеров этот показатель несколько выше, однако, тоже не является развитым.

Малоэффективные менеджеры отличаются недоверчивостью, они часто сомневаются, погружены в свое «Я», упрямы, мало заботятся о других людях, плохо работают в группе. У высокоэффективных менеджеров эти свойства более сглажены.

Таблица 2.4.2 - Результаты факторного личностного опросника Р. Б. Кеттелла

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Шкалы | Группа высокоэффективных | Группа малоэффективных | U-критерий Манна- Уитни |
| А: «замкнутость - общительность» | 3,5 | 2,7 | 193. р=0,02 |
| Фактор В: интеллект | 5,6 | 5,9 | 129, р=0,01 |
| С: «эмоциональная нестабильность» | 4,9 | 6 | 82, р=0,77 |
| Е: «подчиненность- доминантность» | 6,9 | 5,7 | 95, р=0,59 |
| F: «сдержанность - экспрессивность» | 7,2 | 5,2 | 84, р=0,64 |
| G: «нормативность поведения» | 3,2 | 5,1 | 93, р=0,03 |
| Н: «робость - смелость» | 5,5 | 5,8 | 20, р=0,04 |
| I: «жесткость - чувствительность» | 7,9 | 6,2 | 84, р=0,76 |
| L: «доверчивость - подозрительность» | 8,4 | 6,9 | 74, р=0,03 |
| М: «практичность - мечтательность» | 8,1 | 6,9 | 57, р=0,53 |
| N: «прямолинейность - дипломатичность» | 3,1 | 4,4 | 195, р=0,02 |
| О: «спокойствие - тревожность» | 7,3 | 6,1 | 197, р=0,03 |
| Q1: «консерватизм - радикализм» | 5,4 | 6 | 272, р=0,02 |
| Q2: «конформизм - нонконформизм» | 7,9 | 5,8 | 94, р=0,61 |
| Q3: «самоконтроль» | 3 | 3,8 | 234, р=0,02 |
| Q4: «расслабленность - напряженность» | 7,3 | 6,9 | 293, р=0,04 |
| MD: «самооценка» | 6,7 | 6,3 | 264, р=0,04 |
| Тревога | 6,8 | 6 | 241, р=0,02 |
| Экстраверсия - интроверсия | 5,7 | 5,5 | 294, р=0,01 |
| Чувствительность | 5,3 | 5,5 | 253, р=0,02 |
| Конформность | 5,4 | 5,7 | 274, р=0,02 |

У менеджеров обеих групп отмечается повышенный уровень тревожности.

Малоэффективные менеджеры отличаются независимостью, склонны идти собственной дорогой, принимать собственные решения, действовать самостоятельно. У высокоэффективных менеджеров эти свойства более сглажены.

Таким образом, видно, что необходимые для успешной работы личностные качества развиты менеджеров обеих групп не на должном уровне. При этом более негативные тенденции имеют малоэффективные менеджеры.

Далее с каждой из групп нами была проведена методика УСК. Результаты представлены в таблице 2.4.3. Из диаграмм видно, что статистически значимые различия получены практически по все шкалам опросника. При этом все показатели выше у высокоэффективных менеджеров.

Таблица 2.4.3- Результаты методики УСК

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Шкалы | Группа высокоэффективных | Группа малоэффективных | U-критерий Манна- Уитни |
| Шкала общей интернальности (Ио) | 37,6 | 25,5 | 92, р=0,58 |
| Шкала интернальности в области достижений (Ид) | 8,7 | 5,4 | 87, р=0,71 |
| Шкала интернальности в области неудач (Ин) | 9,1 | 6,3 | 81, р=0,52 |
| Шкала интернальности в семейных отношениях (Ис) | 6,9 | 4,7 | 93, р=0,60 |
| Шкала интернальности в области производственных отношений (Ип) | 6,2 | 4,2 | 80, р=0,83 |
| Шкала интернальности в области межличностных отношений (Им) | 3,2 | 2,1 | 81, р=0,59 |
| Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни (Из) | 3,5 | 2,8 | 96, р=0,66 |

Результаты методики показали, что высокоэффективные менеджеры считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять и, следовательно, берут на себя ответственность за свою жизнь в целом. Они считают, что всего самого хорошего в своей жизни они добились сами и что они способны с успехом идти к намеченной цели в будущем. У них развито чувство субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неприятностях и неудачах. Они считают себя ответственными за события, происходящие в их семейной жизни, в межличностных отношениях и на работе. Они считают себя во многом ответственными за

свое здоровье и полагают, что выздоровление зависит преимущественно от их действий.

В отличие от высокоэффективных менеджеров малоэффективные сотрудники не видят связи между своими действиями и значимыми событиями, которые они рассматривают как результат случая или действия других людей. Они связывают свои успехи, достижения и радости с внешними обстоятельствами - везением, счастливой судьбой или помощью других людей. Они придают более важное значение внешним обстоятельствам - руководству, коллегам по работе, везению, супругу, но не себе.

Таким образом, гипотеза исследования доказана: личностные характеристики менеджеров существенно влияют на уровень успешности их профессиональной деятельности.

2.5 Личностные характеристики успешных менеджеров с разным стажем работы

Следующим этапом исследования стало изучение личностных характеристик менеджеров с разным стажем работы. Для этого мы выделили 2 группы испытуемых:

Группа с большим стажем - сюда вошли менеджеры с опытом работы более 7 лет.

Группа с маленьким стажем - сюда вошли менеджеры с опытом работы менее 7 лет.

В начале исследования нами был проведен метод «360 градусов».

Результаты представлены в таблице 2.5.1

Таблица 2.5.1 - Результаты метода «360 градусов» (средний балл группы)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии оценки | Группа с большим стажем | Группа с маленьким стажем | U-критерий Манна-Уитни |
| Профессионализм | 4,8 | 3,3 | 36,9, р=0,70 |
| Коммуникативная компетентность | 4,6 | 4,2 | 221, р=0,02 |
| Клиенториентированность | 4,6 | 3,7 | 35,6, р=0,62 |
| Эффективность, качество работы | 4,6 | 3,4 | 39,4, р=0,57 |
| Ориентация на развитие | 4,4 | 3,5 | 85,9, р=0,68 |
| Лидерство | 4,5 | 3,8 | 93,3, р=0,55 |

Результаты исследования показали, что в группе менеджеров с большим стажем работы большее количество высокоэффективных специалистов. Они владеют практически всеми необходимыми знаниями и навыками, которые помогают им достигать сверхсложных целей и находить решения практически невыполнимых задач, выдвинутых руководителем. Такие сотрудники обладают талантом передачи собственных навыков окружающим. Они в состоянии нормально обучить своих коллег, или сотрудников, которые только что пришли в коллектив. Они обладают базовыми знаниями столь высокого уровня, что могут трудиться с наивысшей отдачей. Большинство операций производственного процесса они выполняют очень эффективно.

В группе менеджеров с малым стажем работы большее количество малоэффективных специалистов. Их уровень базовых знаний и опыта помогает проявлять эффективность труда в большей части рабочих стандартных ситуаций.

Как видим из таблицы 2.5.1, в группах наблюдаются статически значимые различия по таким критериям, как «Профессионализм», «Клиенториентированность», «Эффективность, качество работы», «Ориентация на развитие», «Лидерство». При этом все эти показатели выше у менеджеров с большим стажем работы. По критерию «Коммуникативная компетентность» показатель находится в зоне незначимости.

Проанализируем результаты теста интерперсональной диагностики Т. Лири (таблица 2.5.2 ).

Из таблицы видно, что в одной из исследуемых групп средние уровни набранных баллов по шкалам можно трактовать только как умеренно высокие (до 8 баллов).

Таблица 2.5.2 - Результаты теста интерперсональной диагностики Т. Лири, (среднее значение по группе)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Шкалы | Группа с большим стажем | Группа с маленьким стажем | U-критерий Манна- Уитни |
| Властный - лидирующий | 5,4 | 5,5 | 226, р=0,02 |
| Независимый - доминирующий | 5,28 | 3,04 | 78, р=0,51 |
| Прямолинейный - агрессивный | 5,21 | 7,6 | 92, р=0,64 |
| Недоверчивый - скептический | 5,43 | 4,29 | 81, р=0,81 |
| Покорно - застенчивый | 3,92 | 7,01 | 95, р=0,59 |
| Зависимый - послушный | 3,29 | 5,26 | 93, р=0,68 |
| Сотрудничающий - конвенциальный | 6,25 | 4,28 | 95, р=0,77 |
| Ответственно - великодушный | 7,12 | 4,27 | 92, р=0,54 |

Таким образом, статистически доказано, что существуют значимые различия в группах менеджеров по развитию всех показателей, кроме «Властный - лидирующий».

Проанализируем развитие социально - коммуникативных способностей менеджеров с малым стажем работы. Наиболее развиты у них прямолинейность и покорность. Они требовательны, прямолинейны, откровенны, строги и резки в оценке других, непримиримы, склонны во всем обвинять окружающих, ироничны, раздражительны. Также в этой группе присутствуют застенчивые, кроткие, легко смущающиеся, склонные подчиняться более сильному без учета ситуации менеджеры.

У менеджеров с большим стажем работы также наиболее развиты способности к сотрудничеству и ответственность. При этом они отличаются искренностью, непосредственностью, прямолинейностью, настойчивостью в достижении цели, проявляют готовность помогать окружающим.

Далее мы изучили личностные особенности менеджеров по тесту Кеттелла. Результаты представлены в таблице 2.5.3.

Как показывают результаты теста Кеттелла менеджеры в общении добродушны, легки, готовы к сотрудничеству, внимательны к людям, добры.

Менеджеры обеих групп не являются эмоционально устойчивыми, при этом высокоэффективные менеджеры проявляют большую зрелость чувств и эмоций. Они не сдержанны в проявлениях эмоций.

Результаты показали, что менеджеры с большим стажем работы общительны, интеллектуально развиты, абстрактно мыслящие, способны к обучению. Они эмоциональны, трезво оценивают действительность, активны, независимы. Эти менеджеры серьезны, настойчивы, обязательны, на них можно положиться. Менеджеры с большим стажем работы реалистичны, не терпят бессмысленности, имеют собственное мнение, слабо поддаются обману. Их трудно вывести из себя. Они уверены в себе и своих способностях. Они уважают принципы, терпимы к традиционным трудностям. Эти менеджеры свободно мыслят, склонны идти собственной дорогой, принимать собственные решения, действовать самостоятельно.

Они социально внимательны, проявляют то, что обычно называют «самоуважением», и заботу о социальной репутации. Иногда, однако, склонен к упрямству. В общем они удовлетворены тем, что есть, и могут добиться того, что им кажется важным. Если возникают трудности, то менеджеры с большим опытом работы действуют быстро без достаточного размышления. Проявляют значительную инициативу.

Таблица 2.5.3 - Результаты факторного личностного опросника Р. Б. Кеттелла

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Шкалы | Группа с большим стажем | Группа с маленьким стажем | U-критерий Манна- Уитни |
| А: «замкнутость - общительность» | 3,3 | 2,8 | 191, р=0,01 |
| Фактор В: интеллект | 5,7 | 5,8 | 133, р=0,03 |
| С: «эмоциональная нестабильность» | 6,2 | 4,3 | 91, р=0,57 |
| Е: «подчиненность- доминантность» | 6,7 | 4,9 | 89, р=0,70 |
| F: «сдержанность - экспрессивность» | 5,3 | 7,3 | 88. р=0,61 |
| G: «нормативность поведения» | 5,3 | 3,5 | 96, р=0,82 |
| Н: «робость - смелость» | 5,5 | 5,9 | 219, р=0,02 |
| I: «жесткость - чувствительность» | 5,8 | 6,5 | 84, р=0,77 |
| L: «доверчивость - подозрительность» | 4,5 | 6,6 | 86, р=0,54 |
| М: «практичность - мечтательность» | 5,4 | 6,9 | 93, р=0,68 |
| N: «прямолинейность - дипломатичность» | 4,9 | 3,4 | 95, р=0,55 |
| О: «спокойствие - тревожность» | 4,7 | 6,5 | 96, р=0,77 |
| Q1: «консерватизм - радикализм» | 5,5 | 5,9 | 292, р=0,04 |
| Q2: «конформизм - нонконформизм» | 7,6 | 5,6 | 91, р=0,73 |
| Q3: «самоконтроль» | 3,1 | 3,6 | 264, р=0,04 |
| Q4: «расслабленность - напряженность» | 7,6 | 5,9 | 92, р=0,61 |
| MD: «самооценка» | 6,6 | 6,4 | 296, р=0,03 |
| Тревога | 4,3 | 6,3 | 91, р=0,73 |
| Экстраверсия - интроверсия | 5,8 | 5,6 | 298, р=0,04 |
| Чувствительность | 5,6 | 5,0 | 273, р=0,02 |
| Конформность | 5,5 | 5,7 | 281, р=0,04 |

Менеджеры с малым стажем работы склонны к ригидности, холодности, скептицизму и отчужденности. Вещи их привлекают больше, чем люди. Предпочитают работать сами, избегая компромиссов. Иногда они склонны быть критически настроенными, несгибаемыми. Они интеллектуально развиты, абстрактно мыслящие, способны к обучению. Эмоционально менее устойчивы, чем менеджеры с большим стажем работы. Легко расстраиваются. Они скромны, покорны, уступчивы, конформны. В работе проявляют безалаберность. Эти менеджеры импульсивно-живы, веселы, полны энтузиазма. Однако при этом отмечается тенденция к непостоянству цели, невыполнение групповых задач.

Менеджеры с малым опытом работы зависимы, недостаточно самостоятельны, беспомощны, подозрительны. Они обращают внимание на «основное» и забывают о конкретных людях и реальностях. Изнутри направленные интересы иногда ведут к нереалистическим ситуациям, сопровождающимся экспрессивными взрывами. Индивидуальность ведет к отвержению его в групповой деятельности. Иногда грубоваты и резки, У них отмечается повышенный уровень тревожности.

Далее с каждой из групп нами была проведена методика УСК. Результаты представлены в таблице 2.5.4.

Результаты, полученные с помощью методики, подтвердили факт, что менеджеры с достаточно большим стажем работы считают, что наиболее важные события в их жизни произошли благодаря их собственным стараниям. Они справедливо полагают, что могут управлять этими событиями и, соответственно, принимают ответственность за собственную жизнь в целом. У них есть уверенность в том, что успеха в жизни они добились самостоятельно и могут достичь любых поставленных целей. У менеджеров отмечается наличие особого субъективного контроля по отношению к негативным ситуациям и событиям, которые возникают в их жизни. Это проявляется в том, что когда случается неприятность, они склонны винить самих себя. Им присуща ответственность за собственную семью, межличностные отношения с родными людьми и коллегами. Они полностью принимают на себя ответственность за собственное здоровье и уверены, что если заболеют, то сумеют очень быстро поставить себя на ноги.

Таблица 2.5.4- Результаты методики УСК

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Шкалы | Группа с большим стажем | Группа с маленьким стажем | U-критерий Манна-Уитни |
| Шкала общей интернальности (Ио) | 37,2 | 26,6 | 96, р=0,52 |
| Шкала интернальности в области достижений (Ид) | 8,4 | 5,2 | 81, р=0,88 |
| Шкала интернальности в области неудач (Ин) | 9,3 | 6,1 | 84, р=0,56 |
| Шкала интернальности в семейных отношениях (Ис) | 6,7 | 4,3 | 97, р=0,69 |
| Шкала интернальности в области производственных отношений (Ип) | 6,7 | 3,9 | 83, р=0,54 |
| Шкала интернальности в области межличностных отношений (Им) | 3,5 | 2,5 | 87. р=0,68 |
| Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни (Из) | 3,7 | 2,4 | 91, р=0,79 |

При малом стаже работы менеджеры не усматривают особых связей между собственными действиями и более-менее серьезными событиями. Чаще всего такие события воспринимаются как воля случая либо результат действий окружающих людей. Успехи, достижения и другие жизненные радости они связывают со счастливой судьбой и помощью других людей. Они преувеличивают значимость внешних обстоятельств - влияние рока, супруга, руководства или коллег по работе.

Результаты метода «360 градусов» показали, что высокоэффективные менеджеры имеют все навыки и знания, которые они могут применить для выполнения сверхсложных задач и целей, поставленных перед ними руководством. А также такие сотрудники имеют все качества для того, чтобы передавать свои навыки и знания своим коллегам, а также вновь прибывшим работникам. Малоэффективные менеджеры проявляют эффективность труда в большей части рабочих стандартных ситуаций.

Результаты теста интерперсональной диагностики Т. Лири показали, что высокоэффективные менеджеры более ответственны, а малоэффективные менеджеры более покорны и недоверчивы.

Наиболее развиты у малоэффективных менеджеров способности к сотрудничеству. Они стремятся к тесному сотрудничеству с референтной группой, к дружелюбным отношениям с окружающими, несдержанны в излияния своего дружелюбия по отношению к окружающим, стремятся подчеркнуть свою причастность к интересам большинства. Однако при этом они проявляют неуверенность в себе, нетерпимы к критике, застенчивы. Они отличаются обидчивостью и недоверчивым модусом отношения к окружающим с выраженной склонностью к критицизму.

У высокоэффективных менеджеров также наиболее развиты способности к сотрудничеству. При этом они отличаются искренностью, непосредственностью, прямолинейностью, настойчивостью в достижении цели, проявляют готовность помогать окружающим, у них развито чувство ответственности. Результаты теста Кеттелла показали, что менеджеры в общении добродушны, легки, готовы к сотрудничеству, внимательны к людям, добры. Менеджеры обеих групп не являются эмоционально устойчивыми, при этом высокоэффективные менеджеры проявляют большую зрелость чувств и эмоций. Менеджеры обеих групп не сдержанны в проявлениях эмоций. При этом малоэффективные более безалаберны, импульсивны и безрассудны.

Малоэффективные менеджеры отличаются независимостью, склонны идти собственной дорогой, принимать собственные решения, действовать самостоятельно. У высокоэффективных менеджеров эти свойства более сглажены. Результаты методики УСК показали, что у высокоэффективных менеджеров лучше развит субъективный контроль, чем у малоэффективных. Далее мы изучили личностные характеристики менеджеров с разным стажем работы. Метод «360 градусов» показал, что в группе менеджеров с большим стажем работы большее количество высокоэффективных специалистов. В группе менеджеров с малым стажем работы большее количество малоэффективных специалистов.

Глава 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРОВ

Профессионально важные личностные качества менеджеров отличаются специфической системой отношений, которая направленно формируется, корректируется и совершенствуется при использовании методов воздействия на осознаваемые и неосознаваемые компоненты психики.

В ходе исследования обнаружена осторожность молодых сотрудников при работе с инновациями. Следовательно, специально организованные курсы и семинары с закреплением полученных знаний на практике может способствовать развитию уверенности менеджеров при выполнении трудовой деятельности.

Для развития эмоциональной компетентности, эмпатических навыков для обеих групп испытуемых может быть рекомендован тренинг, в ходе которого у менеджеров будут наработаны техники отражения эмоционального состояния партнёра по общению и сформированы модели поведения в соответствии с состоянием партнёра.

Также важным для развития ПВК менеджеров является коррекция личностных характеристик - уверенности в себе, коммуникативных навыков, адекватной самооценки. Для этого может быть использован тренинг личностного роста и тренинг общения.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров (Кт) = количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины : среднесписочную численность персонала. Таким образом, в рассматриваемом трудовом коллективе выявлен высокий уровень текучести кадров, обусловленный, в частности несоответствием личностных качеств менеджеров требуемой профессиональной деятельности, указывающий на серьезные недостатки в управлении персоналом (табл. 3.1.1).

Таблица 3.1.1 - Коэффициент текучести кадров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2012/2013 раб. год | 2013/2014 раб. год | 2014/2015 раб. год |
| Численность персонала, чел. | 34 | 33 | 33 |
| Количество уволившихся, чел. | 4 | 4 | 5 |
| Кт | 11,8% | 12,2% | 15,1% |

Предполагается, что после реализации мероприятий по совершенствованию личностных качеств менеджеров коэффициент текучести кадров значительно снизится.

Рассчитаем экономический эффект за год (табл. 3.1.2).

Таблица 3.1.2 - Экономический эффект

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма (тыс. руб.) |
| Среднегодовой ущерб, обусловленный текучестью кадров, | 3 |
| в том числе: |  |
| - расходы на набор персонала; |  |
| - расходы на обучение новых сотрудников (доп. выплаты, оплата |  |
| курсов и пр.); | 9,5 |
| - расходы на доп. выплаты оставшимся сотрудникам | 31,5 |
| Затраты на мероприятия, | 52 |
| в том числе: |  |
| - проведение совместных мероприятий; |  |
| - организация курсов и семинаров; | 24 |
| - проведение тренинга | 16 |
| Экономический эффект | 22 |

В итоге, за счет вышеприведенных мероприятий, можно сократить потери, обусловленные текучестью кадров. За год экономический эффект даже при сокращении коэффициента текучести кадров может достигать 22 000 рублей. Указанные расходы можно уменьшить, например, если не обращаться по вопросам проведения тренинга в сторонние организации, а организовать тренинг на базе компании, в качестве ведущего выступит психолог компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания данной работы были решены следующие задачи:

1. проанализированы понятия личность, личностные особенности и изучены личностные особенности успешных менеджеров- консультантов;

2. охарактеризованы основные подходы к исследованию личностных особенностей менеджера-консультанта и эмпирическим путем выявлены личностные особенности менеджеров - консультантов, а также успешность их деятельности;

. путем корреляционного анализа выявлено влияние личностных особенностей менеджеров - консультантов на успешность их профессиональной деятельности.

Решая данные задачи, мы выявили, что личность - это понятие, выработанное для отображения социальной природы человека, рассмотрения его как субъекта социокультурной жизни, определения его как носителя индивидуального начала, самораскрывающегося в контексте социальных отношений, общения и предметной деятельности. Личностные особенности - это внутренние и глубинные особенности людей. К личностным особенностям относят те внутренние особенности, которые кажутся более глубокими, глубинными, стабильные (долговременные) и влияющими на все другие особенности человека. Личностные особенности включают в себя способности, темперамент, психологический характер, рисунок тела, мотивы людей, их стремления и воля, их личностная устойчивость и личностная идентичность.

Личностные особенности оказывают решающую роль в эффективной деятельности менеджеров. Проблема эффективности деятельности менеджера рассматривается как одна из стержневых областей современной науки, для которых теории мотивации являются наиболее релевантной объяснительной моделью. В реформируемой российской действительности эти вопросы носят прагматичный характер. Личностная составляющая является важным условием жизнеустойчивости как индивида, так и социума. Теория и практика менеджмента имеют вполне конкретный социальный заказ на исследования условий и факторов успешности личности и практическую помощь в реализации способностей, профессиональном росте. В значительной степени продуктивная активность личности связана личностными особенностями специалиста.

Личностные качества менеджера - это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывает решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способности, условий деятельности.

Профессионально важные качества менеджера рассматриваются на трех уровнях: на уровне задач деятельности менеджера; на поведенческом уровне; на уровне свойств личности. Выделяют в структуре важных качеств менеджера организаторские, интеллектуальные, мотивационно-волевые и предпринимательские качества.

В данной работе представлены попытка изучения взаимосвязи социально-психологических характеристик и эффективности профессиональной деятельности менеджеров. Использование методов математической статистики, в том числе непараметрических методов, позволило сделать ряд выводов.

У эффективных менеджеров достаточно сильно развиты все коммуникативные навыки, но особые различия выявлены по четырем коммуникативных умениям: умение оказывать и принимать знаки внимания, реагирование на несправедливую критику, умение ответить отказом на чужую просьбу и умение вступить в контакт с другим человеком. При этом особенно развиты у эффективных менеджеров умения реагировать на несправедливую критику и отвечать отказом на чужую просьбу - в таких ситуациях они чаще выбирают компетентный стиль поведения. В остальных ситуациях эффективные менеджеры склонны к агрессивному стилю поведения при коммуникации.

Доказаны различия между эффективными и неэффективными менеджерами по большинству шкал методики Кеттела: эффективные менеджеры более устойчивы, трезво оценивают действительность, независимы, агрессивны, социально-активны, склонны к экспериментированию, более напряжены. Выявлены личностные качества эффективных менеджеров, усиление которых ведет к росту готовности к риску. Это интеллект, абстрактность мышления, творческое воображение, импульсивность и низкое внимание к социальным нормам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. - М.: Генезис, 2012. - 248с.

2. Альтшуллер А. А. Стрессоустойчивый менеджер. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. - 160 с.

. Андреев В. Саморазвитие менеджера. - М.: Народное образование, 2012. - 160 с

. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землинская Е.В. Психология управления. - Харьков: ООО «Фортуна - пресс», 1998, - 464с.

. Батаршев А.В., Алексеева И.Ю., Майорова Е.В. Диагностика профессионально важных качеств - СПб.: Питер, 2012 - 192с.

. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. - М.: Гиппо, 2013. - 308 с

. Бодров В.А. Психологические основы профессиоведения// Психология: Учебник для гуманитарных вузов / Под ред. В.Н. Дружинина. - М.: Логос, 2012 - 855с.

8. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности : учеб. пособие для вузов - М. : ПЕР СЭ, 2001. - 511 с

. Большой толковый словарь / Под ред. С. А. Кузнецова. - СПб.: НОРИНТ, 2013. - 1536с.

. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. - М.: Гиппо, 2012. - 352 с

. Волков Б. С. Выбираем профессию. Основы профориентации. - М.: Говорящая книга, 2012. - 401с.

. Дмитриева М.А., Крылов А.А., Нафтельев А.И. Психология труда и инженерная психология - СПб: Нева, 2009. - 220с.

. Друкер П. О профессии менеджера. - М.: Вильямс, 2008. - 320 с.

. Ермолаева Е.П. Социальные функции и стратегии реализации профессионала в системе «человек-профессия-общество»

// Психологический журнал. 2005. № 4. - С.30-40

15. Зеер Э. Ф. Психология профессионального развития - М.: Академия, 2012 - 242с.

16. Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. - 2-е изд., перераб., доп. - М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2013. - 336 с.

. Зинченко В. П., Ванипов В. М. Эргономика. Человекоориентированное проектирование техники, программного обеспечения и среды. Учебник для вузов. - М.: Наука, 1998 - 35с.

18. Иванова Е.М. Психологическая системная профессиография - М.:ПЕР СЭ, 2013. - 105с.

. Иванова Е.М. Психология профессиональной деятельности - М.:ПЕР СЭ, 2012. - 384с.

. Карпов А.В. и др. Психология труда: Учебник для вузов. - М.: Наука, 2004 - 350с.

. Кермалли С. Инструменты эффективного менеджера. 100 ключевых терминов, моделей и концепций современного менеджмента. - М.: Добрая книга, 2005. - 256 с.

. Климов Е. А. Образ мира в разнотипных профессиях. Учебное пособие. - М.: Наука, 1995 - 352с.

. Климов Е. А. Пути в профессионализм (Психологический взгляд) : учеб. пособие. - М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2003. - 320 с

. Климов Е.А. Введение в психологию труда. - М.: Наука, 1988 - 322с.

. Мамонтов А. Практический PR. Как стать хорошим PR-менеджером. - М.: Книга по Требованию, 2011. - 240 с.

. Манн И. Маркетинг на 100%. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - 256 с

. Мартынов А. Д., Купер С. Эффективный менеджер. Великолепный лидер (комплект из 2 книг). - М.: ИГ "Весь", 2012. - 400 с.

. Мироненко В.В. Хрестоматия по психологии. Учеб. пособие для студентов пед. ин- тов. - М.: Просвещение, 1977. - 528с

. Мургулец В. М. Социально-психологическая диагностика личности. - СПб. : Питер, 2000 - 46с.

. Обозов Н. Н. Интенсивная подготовка менеджера. - СПб.: БХВ- Петербург, 2011. - 240с

. Петровский А.В. Быть личностью - М.: Педагогика, 1990. - 112с.

. Пряжников Н.С. Психологический смысл труда. Учебное пособие. - М.: ИПП, Воронеж: МОДЭК, 1997. - 246с.

. Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека. - М.: Наука,2001. - 282с.

. Романова Е. С. 147 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. - М.: Аспект Пресс, 2011. - 464с.

. Рыженкова И. К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личной и командной эффективности. - М.: Эксмо, 2012. - 272 с

36. Стеттнер М. Карьера начинающего менеджера. Ступени роста и подводные камни. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2013. - 224 с

37. Стоун Ф. Путь менеджера. От новичка к профессионалу. - М.: Олимп- Бизнес, 2012. - 432 с

38. Трейси Б., Шелен Ф. М. Полное руководство для менеджера по продажам. - М.: Попурри, 2013. - 224 с

39. Чирикова А.Е. Психологические особенности личности предпринимателя // Психологический журнал. 2001. Т. 19. №1. - С. 167.

40. Шадриков В.Д. Психология деятельности и способности человека: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательская корпорация «Логос», 1996 - 320с.

41. Шеер А.В.. Управляя менеджерами. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. - 224 с

[**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) |  |