

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТВЕРСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

Новоторцева Алина Владимировна

РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЛИЧНОСТНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ
КАК УСЛОВИЕ ПРОФИЛАКТИКИ ПРОЯВЛЕНИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕФОРМАЦИИ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРА
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

19.00.03 – Психология труда, инженерная психология, эргономика

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

Научный руководитель:

Доктор психологических наук, профессор
Жалагина Татьяна Анатольевна

Тверь - 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Стр.

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЛИЧНОСТНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СУБЪЕКТА ТРУДА (МЕНЕДЖЕРА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ).....	17
§1.1 Профессиографический подход к анализу деятельности менеджера коммерческой организации	17
§1.2 Профессионально-личностное развитие субъекта труда как предмет психологического и исследования.....	23
§1.3 Профессиональная и личностная компетентность субъекта труда в исследованиях отечественных и зарубежных авторов.....	33
§1.4 Психологические особенности формирования профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации.....	47
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1.	62
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ И СТРУКТУРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕФОРМАЦИИ ЛИЧНОСТИ СУБЪЕКТА ТРУДА (МЕНЕДЖЕРА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ)	66
§2.1 Теоретико-методологические основания исследования профессиональной деформации личности субъекта труда.....	66
§2.2 Значимые проявления профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации	72
§2.3 Особенности профилактики и преодоления проявлений профессиональной деформации личности субъекта труда	84
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2.....	92
ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ И АНАЛИЗ РАБОТЫ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ ПРОЯВЛЕНИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕФОРМАЦИИ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПОСРЕДСТВОМ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЛИЧНОСТНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	95
§3.1 Результаты исследования уровней выраженности проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческих организаций	99
§3.2 Анализ степени сформированности профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации.....	121
§3.3 Корреляционный анализ взаимосвязи профессионально-личностной компетентности и проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации	130

§3.4 Анализ результатов работы по профилактике проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации через развитие профессионально-личностной компетентности.....	140
3.4.1 Основные направления программы по профилактике проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации через развитие профессионально-личностной компетентности	140
3.4.2 Анализ результатов апробации программы по профилактике проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации через развитие профессионально-личностной компетентности	150
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3.....	155
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	159
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	163
ПРИЛОЖЕНИЯ	184

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. По мере развития в России рыночных отношений возрастает потребность общества в квалифицированных специалистах в области менеджмента, в первую очередь в управленцах новой формации. Результативность менеджмента на предприятии зависит от продуктивности деятельности управленцев различных сфер и уровней. В связи с этим остро встает вопрос о развитии профессионально-личностной компетентности у менеджеров, способных принимать конструктивные управленческие решения в различных ситуациях. Именно поэтому изучение проблемы профессионально-личностной компетентности все больше привлекает внимание как отечественных, так и зарубежных авторов, осуществляющих свою научную деятельность в психологии труда, психологии профессионализма и др.

Интерес к профессиональной деятельности менеджера коммерческой организации возрастает. Это связано, во-первых, с усложнением систем взаимодействия между субъектами рыночных отношений. Во-вторых, происходит увеличение объектов управления не только на уровне различных систем управления, но и на уровне конкретной компании.

Практическая деятельность свидетельствует, что многие менеджеры коммерческих организаций не обладают необходимым уровнем сформированности профессионально-личностной компетентности, в результате возникает противоречие между высокими требованиями, предъявляемыми к их профессионализму и недостаточным уровнем сформированности профессионально-личностной компетентности. Из этого следует, что профессионально-личностную компетентность необходимо развивать на научной, психолого-акмеологической основе, необходимо подчеркнуть, что научных и практико-ориентированных работ недостаточно по данной проблеме, ввиду ее сложности и малой разработанности.

Менеджер, относится к группе социоэкономических профессий и характеризуется высоким уровнем напряженности деятельности и разнообразием выполняемых функций. Профессиональная деятельность менеджера, характеризующаяся высокой интенсивностью, насыщенностью действий, многочисленными социальными контактами различного уровня, наполненностью экономическими, организационными и социально-психологическими стрессорами, что в свою очередь порождает возникновение профессиональной деформации личности.

Обзор научных исследований (А.Г. Буенок, С.Л. Сячина, В.П. Подвойский, Р.М. Айсина, М.А. Надежина, Н.С. Савина, Ю.З. Шогенов) по теме профессиональной деформации личности показал, что такая профессиональная группа как «менеджер» изучена значительно меньше, чем другие профессиональные группы: учителя, преподаватели вуза, журналисты, сотрудники МВД, врачи, что, на наш взгляд, является еще одним аргументом в пользу актуальности данного исследования.

В науке сложились определенные теоретические и практические предпосылки для разработки и реализации комплексного подхода по профилактике профессиональной деформации личности. Но в то же время практически отсутствуют работы, охватывающие весь спектр задач, стоящих перед исследователями: от возникновения до поиска путей профилактики проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации путем развития профессионально-личностной компетентности. Таким образом, актуальность исследования обусловлена недостаточной теоретической разработанностью и практической значимостью исследуемой проблемы.

Следует отметить, что, несмотря на объемное и разностороннее изучение проблемы профессиональной деформации личности, в психолого-педагогической научной литературе остаются неизученные вопросы, связанные с профилактикой проявлений профессиональной деформации личности менеджеров коммерческих организаций через развитие их профессионально-личностной компетентности. Следовательно, можно обозначить ряд *противоречий*, маркирующих наличие научной проблемы исследования: потребность работодателей в квалифицирован-

ных специалистах в области менеджмента и недостаточным уровнем сформированности профессионально-личностной компетентности у менеджеров; между опытом научного исследования проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации и отсутствием согласованных научных представлений об условиях профилактики проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации путем развития его профессионально-личностной компетентности; между необходимостью профилактики проявлений профессиональной деформации личности и развитии профессионально-личностной компетентности.

Разрешение данных противоречий заключается в выявлении и описании основных направлений работы по профилактике проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации через развитие его профессионально-личностной компетентности. Рефлексия необходимости разрешения противоречий обусловила выбор темы диссертационного исследования.

Состояние разработанности исследования. Процесс развития профессиональной компетентности субъекта труда в последнее десятилетие стал предметом пристального внимания. Феномен профессиональной компетентности представлен в работах В.А. Сластенина, И.Ф. Исаева, Е.Н. Шиянова, О.Г. Красношлыковой, О.А. Козыревой, М.И. Лукьяновой, Э.Ф. Зеера, А.К. Марковой, Л.М. Никитиной, В.И. Загвязинского, В.Н. Лебедева, Е.В. Андриенко, О.А. Булавенко, Е.Н. Бондаренко, В.А. Метаевой, Н.Л. Солянкиной, Э.М. Никитиной, Н.В. Кузьминой, С.А. Дружилова, Я.И. Кузьминова, В.Л. Матросова, В.Д. Шадрикова, Д. Б. Хогана, Дж. Кучера, Р. Мейерса.

Вопросами исследования личностной компетентности занимались В.А. Сластенин, Д.А. Иванов, В.В. Краевский, А.В. Хуторской, В.В. Сериков, О.А. Лапин, Н.Б. Энкельман.

Стоит отметить, что анализ научных исследований в области профессионально-личностной компетентности показал недостаточную проработанность данного феномена, что обуславливает дополнительное изучение, направленное на конкретизацию понятия профессионально-личностной компетентности.

Проработке проблемы профессиональной деформации личности посвящены научные работы ряда исследователей. В частности, профессиональная деформация личности рассматривается в научных трудах С.П. Безносова, В. Берга, А.В. Буданова, Э.Ф. Зеера, Т.А. Жалагиной, Е.А. Климова, А.К. Марковой, Э.Э. Сыманюк, Л.С. Павловой, О.Б. Поляковой, К. Маслач. Причины возникновения профессиональной деформации анализировались Л.А. Китаевым-Смыком, А.К. Марковой, Л.М. Митиной, Н.А. Подымовым, Г.М. Румянцевой.

Однако, отмечается недостаточная мера разработанности проблемы профилактики профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации, а также вопросы развития профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации, что определяет научную и практическую актуальность темы исследования.

Теоретико-методологическая база исследования построена на принципах личностного, субъектно-личностного и субъектно-деятельностного подхода (К.А. Альбуханова-Славская, Б.Г. Ананьев, С.Л. Рубинштейн, В.П. Кузьмин, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов и др.), теоретические модели профессиональной деятельности (В.А. Бодров, А.А. Деркач, Э.Ф. Зеер, А.В. Карпов, Е.А. Климов, А.К. Маркова, Ю.П. Поваренков, В.Д. Шадриков, Э.Э. Сыманюк и др.). Специфика профессиональной деятельности менеджера раскрыта отечественными и зарубежными учеными (Г.С. Никифоров, В.Ф. Рубахин, И.П. Волкова, Е.С. Кузьмина, Р.Л. Кричевский, Г. Минцберг, Т. Питерс, Э.А. Уткин и др.).

Важнейшим основанием выступило понимание: профессиональной компетентности (В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов, О.Г. Красношлыкова, О.А. Козырева, М.И. Лукьянова, Э.Ф. Зеер, А.К. Маркова, Л.М. Никитина, В.И. Загвязинский, В.Н. Лебедев, Е.В. Андриенко, О.А. Булаченко, Е.Н. Бондаренко, В.А. Метаева, Н.Л. Солянкина, Э.М. Никитин, Н.В. Кузьмина, С.А. Дружилов, Я.И. Кузьминов, В.Л. Матротисов, В.Д. Шадриков и др.) и личностной компетентности (В.А. Сластенин, Д.А. Иванов, В.В. Краевский, А.В. Хуторской, В.В. Сериков, О.А. Лапина, Н.Б. Энкельман).

Концепции профессионального развития личности (Л.М. Митина, А.Н. Крылов, Ф. Патаки, А.Р. Петрулите, В.В. Столин, И.С. Кон, И.И. Чеснокова, К.К. Абульхановой-Славская, Л.И. Анцыферова, Ф.Е. Василюк, Г.С. Костюк, В.Н. Мясищев, В.Д. Шадриков, Е.А. Климов, А.К. Маркова, В.А. Бодров, Э.Ф. Зеер); профессионализма (Ю.П. Поваренков, С.А. Дружилов, Е.А. Климов, В.А. Бодров, Э.Ф. Зеер), профессионально становление (В.А. Адольф, Э.Ф. Зеер, Н.Ф. Ильина, Е.А. Климов, Л.М. Митина, В.И. Слободчикова); влияния профессии на личность (В.Г. Артамонова, С.П. Безносков, Р.М. Грановская, Т.А. Жалагина, Э.Ф. Зеер, В.Н. Козлов, Л.Н. Корнеева, А.К. Маркова, А.М. Новиков,).

Исследований, посвященных преодолению и профилактики профессиональной деформации личности (Л.И. Анцыферова, С.П. Безносков, А.О. Васильчиков, Р.М. Грановская, Т.А. Жалагина, М.Н. Коваленский, Н.Л. Корфа, В.П. Подвойский, А.Р. Ратинов, Л. С. Павлова, Л.А. Китаев-Смык, А.К. Маркова, Л.М. Митина, Н.А. Подымов, Г.М. Румянцева), синдрома эмоционального выгорания (Н.Е. Водопьянова, М.А. Беребин, В.В. Бойко, Л.И. Вассерман, Р.М. Грановская, Н.В. Гришина, К. Кондо, С.В. Кондратьева, С. Маслач, А.К. Маркова, П. Торнтон, и др.).

Объект исследования: проявления профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации.

Предмет исследования: профессионально-личностная компетентность менеджера коммерческой организации как аспект профилактики профессиональной деформации личности.

Цель исследования: определение содержания профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации и выявление ее структурных компонентов, детерминирующих профилактику проявлений профессиональной деформации личности.

Общая гипотеза исследования: условием психологической профилактики проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации является развитие профессионально-личностной компетентности.

Частные гипотезы:

1. Профессионально-личностная компетентность как психологический феномен определена через совокупность профессионально-личностных свойств субъекта труда (менеджера), включающая в себя комплекс неразрывно связанных между собой компетенций, отражающих специфику профессиональной деятельности менеджера.
2. В процессе профессиональной деятельности у менеджеров коммерческой организации возникают такие проявления профессиональной деформации личности как: демонстративность, авторитарность, поведенческий трансфер, профессиональная индифферентность и ролевой экспансионизм.
3. Разработанная авторская программа является эффективным инструментом профилактики проявлений профессиональной деформации личности и развития профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации.

В соответствии с целью и гипотезами исследования решались следующие задачи:

1. Осуществить теоретико-методологический анализ профессионально-личностной компетентности субъекта труда.
2. Выполнить профессиографический анализ деятельности менеджера коммерческой организации.
3. Разработать карту структурных компонентов профессионально-личностной компетентности, включающую в себя профессионально-личностные компетенции менеджера коммерческой организации.
4. Определить наиболее значимые профессионально-личностные компетенции менеджера коммерческой организации.
5. Исследовать содержание и структуру профессиональной деформации личности.
6. Выявить наиболее значимые проявления профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации.

7.Эмпирически определить взаимосвязь между профессионально-личностной компетентностью менеджера коммерческой организации и проявлениями профессиональной деформации личности.

8.Разработать и апробировать программу профилактики профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации через развитие профессионально-личностной компетентности.

В работе использованы следующие методы исследования:

- *Теоретический метод*: аналитический обзор научной литературы по проблеме исследований, анализ выполненных ранее диссертационных исследований.
- *Эмпирические методы*: метод экспертных оценок, тестирования, анкетирования, формирующий и констатирующий эксперимент.
- *Математико-статистические методы обработки данных*, включающие в себя: критерий согласия распределения λ – критерий Колмогорова-Смирнова, непараметрический параметр Вилкоксона, критерий различий U Манна-Уитни, ранговый критерий согласия Кендалла, критерий согласия χ^2 Пирсона, определение критериев значимости различий средних, непараметрические критерии рангового коэффициента корреляции Спирмена статистический критерий различий. Для описания полученных данных применялся качественный анализ.
- *Методики по отношению к исследуемой проблеме*: методика «MBI-HSS» (К. Maslach, S. Jackson) в адаптации Н.Е. Водопьяновой, опросник «Эмоциональное выгорание» (В.В. Бойко), методика «Диагностика межличностных отношений» (Т. Лири), опросник «Поведения и переживания с работой – AVEM», разработанный У. Шааршмидтом и А. Фишером, методика «Самооценка психической устойчивости в межличностных отношениях» (М.В. Секач, В.Ф. Перевалов, Л.Г. Лаптев), опросник «Определение интегральных форм коммуникативной агрессии» (В.В. Бойко), «Копинг-тест Р. Лазаруса, С. Фолкмана» в адаптации Т.Л. Крюковой, Е.В. Куфтяк, М.С. Замышляевой, «Методика выявления уровня коммуникативных и организаторских способностей (КОС)» (В.В. Синявский и Б.А. Федоришин, тест «Способность к прогнозированию» (Л.А.

Регуш), тест «Способность к лидерству» (Р.С. Немов), «Эффективность лидерства» (Р.С. Немов).

Достоверность и обоснованность научных результатов обусловлена качественным и количественным анализом результата; надежностью выборки; апробированным инструментарием; рациональным подходом к решению проблемы исследования; использованием совокупности методов и методик исследования, соответствующих задачам исследования; глубиной теоретического анализа изучаемой проблемы; обоснованностью теоретических положений.

Выборка исследования: общий объем выборки составил 208 менеджеров (менеджеры отдела продаж, менеджеры по корпоративным продажам, менеджеры отдела страхования, менеджеры отдела кредитования, менеджеры сервисного центра, менеджеры отдела государственных закупок, менеджеры отдела снабжения, менеджеры по подготовке тендерной документации), из них 124 мужчины и 84 женщины, среди которых менеджеры коммерческих организаций Тверской области (ООО «НелидовПрессМаш», АО «Нелидовский завод гидравлических прес-сов», ООО «Норд-Авто Трейд, ООО «Норд-Авто Лада, ООО «Сеть Связной», АО «Альфа Страхование»). Возрастной диапазон испытуемых от 25-56 лет, стаж деятельности в коммерческой организации от 3 до 25 лет.

Основные этапы исследования:

I – этап (2016 – 2017 гг.): постановка и обоснование проблемы, определение цели, задач и гипотезы исследования, анализ научной литературы по проблеме исследования, выбор методологии и методов, определение база исследования.

II – этап (2017 - 2018 гг.): эмпирическое обоснование профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации; исследование значимых уровней проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации; статистическая обработка результатов с целью определения взаимосвязи профессионально-личностной компетентности и профессиональной деформации личности.

III – этап (2018 - 2019 гг.): разработка и апробирование программы профилактики профессиональной деформации личности менеджера коммерческой орга-

низации; анализ, интерпретация и обобщение полученных результатов диссертационного исследования.

Научная новизна исследования:

1. Проанализировано и определено содержание понятий компетентность, компетенция, профессиональная компетентность, личностная компетентность и профессионально-личностная компетентность, что вносит вклад в понятийный аппарат психологии труда; разработана карта структурных компонентов профессионально-личностной компетентности, включающая в себя формулировки профессионально-личностных компетенций менеджера коммерческой организации и уровни их достижения.

2. В результате проведенного профессиографического анализа деятельности менеджеров коммерческих организаций описаны требования, предъявляемые к их профессиональной деятельности. Выявлено, что профессионально-личностная компетентность менеджеров коммерческой организации является важной характеристикой их профессионализма.

3. Обобщены и систематизированы теоретико-методологические основы понимания профессиональной деформации личности, выделены факторы проявления профессиональной деформации личности; выявлены особенности профилактики проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации, что вносит вклад в развитие теоретических основ психологии труда.

4. Обосновано взаимовлияние между компонентами профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации и проявлениями профессиональной деформации личности.

5. Определены основания психологической работы по профилактике проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации; разработана авторская программа, направленная на профилактику проявлений профессиональной деформации личности и развитие профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации и подтверждена её эффективность.

Теоретическая значимость исследования: в диссертационном исследовании теоретически обоснованы особенности профессиональной деятельности менеджера коммерческой организации и закономерности его профессионально-личностного развития.

Конкретизированы методологические основания исследования профессиональной и личностной компетентности менеджера, в содержательном плане определено понятие профессионально-личностная компетентность субъекта труда.

Упорядочены существующие методологические основания исследования проблемы профессиональной деформации личности менеджера: описаны подходы к изучению данного феномена, основные формы проявлений, предпосылки, что вносит вклад в предметную область психологии труда.

Выделены и обоснованы принципы профилактики профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации.

Практическая значимость исследования: результаты диссертационного исследования углубляют знания о сущности профессионально-личностной компетентности и структуре профессиональной деформации личности, значимых проявлениях профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации, о взаимовлиянии профессионально-личностной компетентности на профессиональную деформацию личности, что может выступать для основания психологического сопровождения менеджеров коммерческих организаций с целью предупреждения проявления профессиональной деформации личности.

Разработанная авторская программа, направленная на профилактику проявлений профессиональной деформации личности и развитие профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации, показала себя как конструктивная и эффективная методика для практической работы психолога в коммерческой организации.

Результаты исследования могут быть предназначены для использования в деятельности практических психологов, при создании программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки для менеджеров, руководителей коммерческих организаций, HR-менеджеров, организационных консультантов

и других специалистов, занятых в сфере «человек-человек», а также для дальнейшей разработки методов профилактики проявлений профессиональной деформации личности менеджеров.

Положения, выносимые на защиту:

1. Профессионально-личностная компетентность менеджера представляет собой совокупность профессионально-личностных свойств, включающая в себя комплекс неразрывно связанных между собой компетенций, отражающих специфику деятельности менеджера и являющихся основой профессионального совершенствования и развития.

2. Профессиональная деятельность менеджера коммерческой организации создает систему факторов, определяющих возникновение профессиональной деформации личности.

3. Проявления профессиональной деформации личности и компоненты профессионально-личностной компетентности взаимообусловлены. Профилактика проявлений профессиональной деформации личности менеджера определена процессом развития профессионально-личностной компетентности.

4. В соответствии с разработанной авторской программой профилактика проявлений профессиональной деформации личности менеджера представляет собой совокупность мероприятий, направленных на создание условий, содействующих адекватному и компетентному реагированию личности на трудности управленческого взаимодействия, личностному и профессиональному росту менеджера, формированию стрессоустойчивости и навыков саморегуляции.

5. Разработанная и апробированная программа является эффективным инструментом профилактики проявлений профессиональной деформации личности и развития профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации.

Апробация и внедрение результатов:

Материалы диссертационного исследования представлены на научных конференциях: Международная научно-практическая конференция студентов, магистров, аспирантов, молодых ученых и их наставников к 90-летию со дня рожде-

ния заслуженного деятеля науки РФ, доктора психологических наук, профессора Алексея Федоровича Шикуну «Психология, образование: актуальные и приоритетные направления исследований» (Тверь, 2017 г.); Международная научно-практическая конференция студентов, магистров, аспирантов, молодых ученых и их наставников «Конкурентоспособность молодых специалистов: развитие профессионализма и самосовершенствование» (Тверь, 2017 г.); Международная научно-практическая конференция «На пути к информационному обществу» (Москва, 2017 г.); XVI Международная научно-практическая конференция «World science: problems and innovations» (Пенза, 2017 г.); XXVIII Международная научно-практическая конференция «International scientific news 2017» (Астрахань, 2017 г.); IV Международная научно-практическая конференция «Open innovation» (Пенза, 2018 г.); Международная научно-практическая конференция студентов, магистров, аспирантов, молодых ученых и их наставников «Психология, образование: актуальные и приоритетные направления исследований» (Тверь, 2018 г.); Международная научно-практическая конференция «Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии» (Москва, 2018 г.); Международная научно-практическая конференция студентов, магистров, аспирантов, молодых ученых и их наставников «Психология, образование: актуальные и приоритетные направления исследований» (Тверь, 2019 г.).

Основные положения работы изложены в научных публикациях автора, в том числе в ведущих журналах, рекомендованных перечнем ВАК.

Полученные в диссертационном исследовании эмпирические результаты и основные направления профилактики работы по преодолению профессиональной деформации личности включены в программу психологического сопровождения профессиональной деятельности менеджера в коммерческие организации Тверской области: ООО «Авто-Норд», ООО «Норд-Авто Лада», ООО «НелидовПрессМаш», ООО «Сеть Связной».

Структура и объём диссертации.

Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов, заключения, списка литературы (221 источников, из них 9 на иностранных языках) и 17 приложений.

Основной текст диссертации изложен на 183 страницах и сопровождается 27 таблицами и 19 рисунками. В приложении представлены материалы, используемые в эмпирической части исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЛИЧНОСТНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СУБЪЕКТА ТРУДА (МЕНЕДЖЕРА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ)

§1.1 Профессиографический подход к анализу деятельности менеджера коммерческой организации

В современном мире наблюдается неустойчивость рыночной экономической политики, сопровождающаяся чередованием взлетов и падений, что оказывает влияние на взаимоотношения работодателей и соискателей. Вследствие этого неизбежно возникает предмет обсуждения о развитии и совершенствовании профессионально-личностных компетенций менеджеров, с целью принятия ими грамотных решений в различных ситуациях.

Термины «менеджер» и «менеджмент» взаимосвязаны. Г.С. Никифоров под менеджментом понимает «научно-практическое направление, ориентированное на обеспечение эффективной жизнедеятельности организаций в рыночных условиях хозяйственных отношений» [136, с. 4], а менеджер, в свою очередь, является специалистом по управлению, деятельность, которого направлена на выполнение функций применительно ко всем стадиям управленческого цикла с осуществлением непрерывного контроля.

Большинство исследователей под менеджерами понимают руководителей, другая часть с этим не согласна. Так, Ю. В. Кузнецов и В. И. Подлесных считают, понятие «менеджер» и «руководитель» не тождественны. Профессиональная деятельность руководителя направлена на поддержание статуса организации, на принятие управленческих решений, подчиняясь при этом вышестоящему руководству [119, с. 112].

А.А. Коваленко и Л.Л. Шаканов утверждают, что «профессия менеджера не предполагает точных и алгоритмизированных представлений о конечном результате труда. Для достижения цели в менеджменте необходимым условием являются широкие познания в разных областях: технической, психологической, педагогической, социальной и так далее в зависимости от цели. Не менее важен опыт менеджера, его креативность, умение принимать решение и нести за него ответственность, способность пойти на риск» [109, с. 46].

Специфика профессиональной деятельности менеджера раскрыта отечественными и зарубежными учеными (Г.С. Никифоров, В.Ф. Рубахин, И.П. Волкова, Е.С. Кузьмина, Р.Л. Кричевский, Г. Минцберг, Т. Питерс, Э.А. Уткин и др.). Обобщая перечни функций руководителя, выделяемые в работах А. Файоля, И.П. Волкова, Е.С. Кузьмина, Ю.Н. Емельянова, С.О. Донелла и др. Г.С. Никифоров выделяет функции, отражающие специфику и структура профессиональной деятельности менеджера: познания, прогноза, проектирования, коммуникативно-информационную, мотивации, руководства, организации, обучения, развития, оценки, контроля, коррекции [136, с. 132].

В исследованиях Калачевой Т.Г. установлено, что «профессиональная деятельность менеджера требует специальных знаний, умений и владений, а также профессионально-обусловленных качеств» [82]. Успешное выполнение функций профессиональной деятельности менеджером обусловлено уровнем развития специалиста, выступающего субъектом деятельности, создающей условия для личностного развития и проявления профессионально значимых качеств [94, с.114].

Профессионально-важные качества (далее ПВК) личности специалиста рассматриваются в работах личностно-ориентированного, личностно-деятельностного, контекстного, акмеологического подходов. При этом аналогичными ПВК принято считать профессионально-значимые, профессионально-личностные, личностно-деловые, профессионально-необходимые качества личности специалиста. В психолого-педагогических исследованиях широкое распространение получили следующие категории: «профессионально значимые качества» (Ф.Н. Гоноболин, Н.В. Кузьмина, В.А. Сластенин), «профессионально зна-

чимые личностные качества» (А.К. Маркова, С.В. Кондратьева, Л.М. Митина) [14], [128], [130], [131].

А.А. Деркач под профессионально важными качествами понимает «те качества, которые влияют на эффективность решения задач профессиональной деятельности, а профессионально-значимые – те, что влияют на эффективность задач профессионального развития» [56, с.12].

А.В. Карпов делит профессионально важные качества на четыре основные группы, образующие в своей совокупности структуру профессиональной пригодности:

- «относительные ПВК, определяющие возможность достижения субъектом высоких количественных и качественных показателей (ПВК мастерства)» [97];
- «мотивационная готовность к реализации той или иной деятельности. Доказано, что высокая мотивация может существенно компенсировать недостаточный уровень развития иных ПВК» [97];
- «абсолютные ПВК – свойства, необходимые для выполнения деятельности как таковой на минимально допустимом или нормативном заданном, среднем уровне» [97];
- «анти-ПВК: свойства, которые противоречат тому или иному виду профессиональной деятельности. Структура профессиональной пригодности предполагает минимальный уровень их развития или отсутствие. В противоположность качествам первых трех групп они коррелируют с параметрами деятельности значимо, но отрицательно» [97], [98].

А.К. Маркова характеризует профессионально важные качества как «психологические качества, желательные для эффективного выполнения профессиональной деятельности, общения, для профессионального роста, преодоления экстремальных ситуаций в труде» [129, с.128].

Таким образом, профессионально важные качества представляют собой индивидуальные динамические черты личности, психические и психомоторные

свойства, а также физические качества, которые соответствуют требованиям к менеджеру и способствуют успешному овладению этой профессией.

Для детального анализа деятельности менеджера коммерческих организаций опора делалась на профессиографический подход.

Л.П. Дашков под коммерческой деятельностью понимает совокупность последовательно-выполняемых торгово-организационных операций, которые осуществляются в процессе купле-продажи товаров и оказания торговых услуг с целью получения прибыли [49, с.19].

Согласно общей характеристики труда, продуктом деятельности менеджера коммерческой организации является управленческое решение. Основываясь на взглядах Левченко В.В., было выявлено, что «управленческое решение как продукт труда менеджера представляется процессом, ведущим к появлению продукта. Как показывает практика, в каждой организации принятие управленческих решений требует учета специфики деятельности, сложившейся системы внутриорганизационной коммуникации. Тем не менее, процесс принятия управленческого решения имеет нечто общее для любой компании: во-первых, это инструменты управленческого воздействия (тактики, приемы, действия, техники); во-вторых, это организованные формы управления, опосредованные контекстом ситуации, в которой происходит осуществление воздействия (совещания, приказы, распоряжения, отчеты и т.п.)» [120, с. 157].

По мнению Е.Л. Драчевой менеджер коммерческой организации – это профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной самостоятельностью [60, с. 6].

Условно менеджеров коммерческих организаций подразделяют на три основные группы:

- высший уровень (top manager);
- среднее звено (middle manager);
- низшее звено (entry manager).

Менеджеры коммерческих организаций высшего уровня определяют основное направление деятельности предприятия, ее цели и задачи, ориентируясь на формирование общей политики организации и стратегии предприятия.

В свою очередь, менеджер среднего звена несет ответственность за реализацию решений, в том числе: изменение организационных структур; разработку систем производства и сбыта продукции; организацию взаимодействия функциональных подразделений компании; координацию и управление работой менеджеров низшего звена [60, с. 8].

Главная функция менеджера низшего звена направлена на руководство деятельностью непосредственных исполнителей работы (рабочих и служащих). Таким образом, выполнение выше перечисленных задач требует от менеджеров коммерческих организаций способности аналитически мыслить, проявлять гибкость, способность быстро воспринимать и своевременно реализовывать новые идеи, уметь видеть проблему и использовать новейшие методы и технические средства для ее решения.

Обобщая вышеизложенное, мы можем выделить качества, необходимые менеджеру коммерческой организации для успешного выполнения профессиональной деятельности:

- глубокие познания в организации производства, экономике, финансах и своей отрасли деятельности;
- познания в области человеческих отношений, позволяющие успешно работать с людьми, добиваться их заинтересованности в повышении экономических результатов деятельности предприятия;
- предприимчивость;
- новаторство, изобретательность;
- напористость, смелость, целеустремленность.

На основе анализа научной литературы и взглядов Н.Н. Цуканова [198] нами была составлена психограмма менеджера коммерческой организации, включающая три подструктуры:

1. «Коммуникативная подструктура». Профессиональная деятельность в значительной своей части протекает в условиях общения, которое нередко составляет основное содержание деятельности менеджера, становится особым видом труда - профессиональным общением. Способность устанавливать межличностные контакты с различными участниками общения, коммуникативная компетентность являются качествами, в значительной мере влияющими на эффективность труда менеджеров, а именно – это: способность устанавливать эмоциональные контакты с различными участниками общения, доброжелательное, вежливое отношение к людям, умение в конфликтных ситуациях проводить адекватную стратегию коммуникативного поведения, устойчивость к стрессу, умение убеждать и др. Качествами, существенно затрудняющими коммуникативные процессы, снижающими их результативность, являются: замкнутость, повышенная сосредоточенность на своих проблемах, обидчивость, конфликтность, агрессивность и др. [198, с. 18].
2. «Конструктивная подструктура». Это сторона деятельности предполагает наличие у менеджера: гибкого, творческого мышления, сообразительности, хорошего воображения, развитый интеллект, аналитический склад ума, активность, развитие адаптивных свойств нервной системы и др. Качествами, затрудняющими деятельность менеджера, являются небрежность, плохо развитая письменная речь, слабая память и др. [Там же, с. 19].
3. «Организационная подструктура». Значительный удельный вес в деятельности менеджера занимают организационные вопросы, от правильного разрешения которых во многом зависит эффективность его труда в целом. Организаторские способности позволяют менеджеру оказывать управляющее воздействие на различные субъекты, с которыми ему приходится вступать в диалог в процессе профессионального общения. Поэтому менеджер должен иметь следующие качества: активность, находчивость, распорядительность, смелость, целеустремленность, организованность, собранность. Качествами, существенно снижающими организационные возможности менеджера, яв-

ляются: психопатические свойства характера, повышенная агрессивность, несбалансированность процессов торможения и возбуждения, эмоциональная неустойчивость, пассивность, завышенная самооценка, пренебрежительное отношение к людям [Там же, с. 18-21].

Таким образом, профессиографический анализ деятельности менеджера коммерческой организации показал, что его деятельность опирается на: заинтересованности и творческом подходе к выполнению профессиональных функций; искусстве стратегического управления и умении осуществлять общее руководство; умении сотрудничать и мотивировать подчиненных; готовности к риску; умении быстро реагировать на изменения, происходящие во внутренней и внешней среде организации. Специфической особенностью профессиональной деятельности менеджера коммерческой организации является способность профессионально выполнять функции по организации и управлению предприятием, включая в себя разработку систем производства и/или сбыта продукции, организацию взаимодействия функциональных подразделений компании, ориентируясь, главным образом, на получение прибыли предприятием.

Формирование качеств создает предпосылки для принятия управленческих решений, регулировании исполнительской деятельности подчиненных, что выделяет особый тип менеджеров, способных определять приоритеты, идти на риск, консолидировать силы команды с целью достижения необходимых результатов, улучшающих деятельность компании.

§1.2 Профессионально-личностное развитие субъекта труда как предмет психологического исследования

Методологические вопросы и прикладные задачи профессионально-личностного развития субъекта труда составляют одну из центральных проблем

современной психологической науки. Многочисленные психолого-педагогические исследования посвящены выявлению взаимосвязи и взаимообусловленности процессов развития личности. Проблемы формирования личности нашли отражение в исследованиях Л.И. Божович, Е.М. Борисовой, А.А. Бодалева, В.П. Зинченко, Д.И. Фельдштейна и др.

Перечисленные авторы утверждают, что профессиональная деятельность влияет на систему отношений личности и ее образа жизни. Для подавляющего большинства людей, по мнению Е.М. Борисовой, именно этот вид деятельности предоставляет возможности удовлетворить всю гамму их потребностей, раскрыть свои способности, утвердить себя как личность, достичь определенного статуса и т.д. [189, с. 149]. В процессе личностного и профессионального становления происходит изменение жизненных и профессиональных планов, социальной ситуации развития, ведущей деятельности, личности в целом [102, с. 136].

Для наиболее полного рассмотрения проблемы профессионального развития необходимо четкое определение основных понятий, связанных с данным процессом. В психологическом словаре понятие профессиональное развитие (от лат. «profiteor» – объявляю своим делом) определяется как «происходящий в онтогенезе человека процесс социализации, направленный на присвоение им различных аспектов мира труда, в частности профессиональных ролей, профессиональной мотивации, профессиональных знаний и навыков» [113]. Данное определение подчеркивает социальную природу профессионального развития и то, что профессиональное развитие обусловлено, в первую очередь, внешними предпосылками. Невозможно представить профессионала, не включенного в систему социальных и профессиональных отношений. Основной движущей силой профессионального развития менеджера является стремление личности к интеграции в социальный контекст на основе идентификации с социальными группами и институтами.

Опираясь на взгляды Марковой А.К., Л.М. Мининой, А.Н. Крылова, Ф. Патаки, А.Р. Петрулите, В.В. Столина, К.К. Абульхановой-Славской, Л.И. Анцыферовой, Ф.Е. Василюка, Г.С. Костюка, В.Н. Мясищева, В.Д. Шадрикова; Е.А. Кли-

мова, В.А. Бодрова, Э.Ф. Зеера представляется возможным охарактеризовать наиболее общие закономерности профессионального развития личности:

1. Становление профессионала опирается на общее психическое развитие и осуществляется на его фоне и позднее его. [131, с.114].
2. Становление человека как профессионала тесно связано с его развитием как личности [6, с.167].
3. Фундаментальным условием профессионального развития личности является переход на более высокий уровень профессионального самосознания. Профессиональное самосознание личности рассматривается Л.М. Митиной «как важнейшая (системообразующая) психологическая подструктура личности специалиста и ведущее условие его профессионального развития. Понятие «профессиональное самосознание» является подчиненным по отношению к понятию «самосознание личности», определенному часто как динамическая система представлений человека о самом себе, осознании им своих физических, интеллектуальных и других качеств, самооценка этих качеств, а также субъективное восприятие влияющих на данную личность внешних факторов» [132, с. 152]. Для обозначения самосознания в литературе используются термины «Я-образ» и «Я-концепция» (А.Н. Крылов, Ф. Патаки, А.Р. Петрулите, В.В. Столин и др.).
4. В качестве движущих сил профессионального развития личности выступает процесс разрешения противоречий. Проблема влияния противоречий на личностное и профессиональное развитие изучалась К.К. Абульхановой-Славской, Л.И. Анцыферовой, Ф.Е. Василюком, Г.С. Костюком, В.Н. Мясищевым, В.Д. Шадриковым; Е.А. Климовым; А.К. Марковой; В.А. Бодровым, Э.Ф. Зеером и многими другими [140].

Тесно связано с понятием профессионального развития личности понятие «профессиональное становление». Эти понятия часто используют как синонимы, однако между ними есть ряд существенных различий.

Становление является по преимуществу движением от старого к новому. Развитие - ряд существенных изменений, это не переход от старого к новому, а

развитие нового. Процессы развития и становления тесно переплетаются друг с другом. Главное различие заключается в том, что становление есть движение от низшего к высшему, а развитие есть изменение, трансформация [201].

По мнению Поваренкова Ю.П. профессиональное развитие личности предполагает «процесс профессионализации, который предусматривает формирование личности и деятельности профессионала» [148, с. 233]. В свою очередь под профессиональным становлением автор подразумевает «специфическую форму активности субъекта труда, которая сопоставима с категорией жизнедеятельности. Она не сводится к профессиональной деятельности, но имеет принципиально общую психологическую структуру с другими формами психологической активности» [148, с. 234].

В понятии, предложенным Дружиловым С.А. «профессионализм отражает такую степень овладения человеком психологической структурой профессиональной деятельности, которая соответствует существующим в обществе стандартам и объективным требованиям» [64, с. 169].

Структура профессионализма как системы определяется совокупностью устойчивых связей между образующими ее элементами [148, с. 112].

С. А. Дружилов исходит из понимания того, что «профессионализм несводим к совокупности признаков, он представляет собой некоторое системное свойство личности (систему определенным образом организованных компонентов)» [64, с. 184].

Е. А. Климов указывает на необходимость рассмотрения профессионализма не только как высокого уровня знаний, умений и результатов, проявляемых человеком в данной области деятельности, но и как определенную системную организацию его психики [105, с. 69].

По мнению В. А. Бодрова, «место профессионализма в профессионально ориентированной структуре личности упрощенно можно представить в виде вершины пирамиды, в основании которой лежат профессиональные знания, на них «надстраивается» профессиональный опыт, профессиональная компетентность и профессиональная пригодность» [23, с. 203].

А.К. Маркова выделяет пять уровней профессионализма личности:

- допрофессионализм, включающий этап первичного ознакомления с профессией;
- профессионализм, состоящий из трех этапов: адаптация к профессии, самоактуализация в ней и свободное владение профессией;
- суперпрофессионализм, также состоящий из трех этапов: свободное владение профессией в форме творчества, овладение рядом смежных профессий, творческое самопроектирование себя как личности;
- непрофессионализм – выполнение труда по профессионально искаженным нормам на фоне деформации личности;
- послепрофессионализм – завершение профессиональной деятельности [128, с. 56-57]

Ю. П. Поваренков описывает три обобщенных критерия профессионализма, с учетом активной роли человека в процессе профессионализации [148, с. 192].

1. «Критерий профессиональной продуктивности характеризует уровень профессионализма человека и степень соответствия его социально-профессиональным требованиям» [148, с. 192-193].

2. «Критерий профессиональной идентичности определяет значимость для человека профессии и профессиональной деятельности как средства удовлетворения своих потребностей и развития своего индивидуального ресурса. Оценивается на основе субъективных показателей, включая удовлетворенность трудом, профессией, карьерой, собой» [148, с. 194]. Ю. П. Поваренков предполагает, что «профессиональная идентификация человека происходит путем соотнесения интериоризированных моделей профессии и профессиональной деятельности с профессиональной Я-концепцией». [Там же].

3. «Критерий профессиональной зрелости свидетельствует об умении человека соотносить свои профессиональные возможности и потребности с предъявляемыми к нему профессиональными требованиями. Сюда входят профессиональная самооценка, уровень притязаний, способность к саморегуляции и др.» [Там же, с. 197].

Объектом профессионального развития и формой реализации творческого потенциала менеджера в профессиональном труде являются интегральные характеристики его личности: направленность, компетентность, эмоциональная и поведенческая гибкость [129, с. 204].

Составной частью профессионализма менеджера является психодинамика (интенсивность переживаний, быстрота их смены) менеджера, психологические трудности, нагрузки в данной профессиональной области.

Таким образом, профессионализм менеджера понимается как определенная системная организация сознания, психики менеджера.

Анализ научных работ В.А. Адольф, Э.Ф. Зеера, Н.Ф. Ильиной, Е.А. Климова, Л.М. Митиной, В.И. Слободчикова дает нам возможность определить профессиональное становление менеджера как динамический процесс развития профессионально значимых качеств под влиянием внешних и внутренних воздействий – профессиональной деятельности и собственных усилий личности [134].

Поскольку процесс профессионального становления является одной из наиболее важных составляющих в жизнедеятельности человека, то именно в профессиональной деятельности наиболее интенсивно происходят изменения личности. Эти изменения затрагивают все сферы личности и проявляются на различных уровнях её организации [134].

На основе анализа научных публикаций [25]; [67]; [82]; [84]; [105]; [129] рассмотрим «нежелательные» модели, ходы развития человека как субъекта трудовой деятельности. Под нежелательными ходами профессионального развития целесообразно понимать «возникновение таких новообразований в психике, которые устойчиво снижают успешность деятельности» [82, с. 28].

Таблица 1 - Основные разновидности нежелательных ходов профессионального развития по Климову Е.А. [104, с. 404-407]

Нежелательные ходы профессионального развития	Описание нежелательных ходов профессионального развития
«Стихийное развитие»	Существенный признак стихийного

	развития – «недостаточная или предвзятая ориентировка в обстоятельствах профессии, собственных личностных качествах или способностях, возможностях и ограничениях. Внешними причинами в подобных случаях могут быть недостатки образовательной среды, нехватка психологической информации, побуждающей менеджера самопознанию и помогающей ему в этом. Возможными внутренними причинами могут оказаться нереалистический склад ума или недостаточно развитая самостоятельность мышления, ограниченный кругозор, низкий уровень общей образованности» [104, с.104].
«Ложнонаправленное (девиантное) развитие»	«Развитие на основе принятия самостоятельных решений, но основанных либо на неприменимой морали, либо на односторонних убеждениях, взглядах. Внешними причинами является «профессионально деформированная среда» [104, с.105]
«Отягощенное развитие (деструкция)»	«Развитие, сопровождающееся вредными перестройками, утратами и/или новообразованиями в психическом складе человека. Внешними причинами в данном случае могут быть большая сложность и обилие задач, с которыми стал-

	кивается человек, внутренними причинами – недостаток подготовленности, завышенный уровень притязаний на успех и признание» [104, с.105].
«Застой развития (стагнация)»	«Прекращение процесса совершенствование в своем деле, застревание в рамках привычной деятельности. Внешними причинами здесь могут быть вынужденное однообразие выполняемых действий, внутренними – нежелание, неспособность построить перспективы своего развития в новых условиях, неумение подходящим образом приспособиться к ним» [104, с.106].
«Обратное развитие (деградация)»	«Проявляется в стойких утратах качествах профпригодности, обретенных ранее. Это может происходить из-за невостребованности всех возможностей работника, из-за вынужденной многолетней работы человека на одном и том же месте, в связи с резким обновлением внешних свойств труда, из-за нежелания и/или неумения приспособиться к новым условиям» [104, с.107].

Таким образом, существенные последствия описанных выше ходов профессионального развития заключаются в том, что изменения в психике профессионала (в нашем случае менеджера) оказываются устойчивыми, поскольку за их счет он приспособливается к своей работе, «выживает» в профессиональной субкультуре. У менеджера складываются «привычки и навыки деформированного про-

фессионального поведения, которые затем постепенно становятся внутренними установками, ценностями человека...компонентом его профессионального мировоззрения, то есть личностными образованиями» [цит. по 22, с. 24 – 25].

Негативным моментом профессионального развития личности становится возможность появления профессиональной деформации личности (далее – ПДЛ). В русскоязычную научную литературу термин «профессиональная деформация» ввел Питирим Сорокин в 1921 г. и понимал под ней негативное влияние профессиональной деятельности на переживания и поведение человека, им же была предложена первая социологическая программа для изучения профессиональных деформаций. П. Сорокин указывал на «громадную деформационную роль профессиональной деятельности» [175, с. 334].

Современные исследователи дают различные определения феномена «профессиональной деформации». Так, С. П. Безносков понимает под профессиональной деформацией личности «процесс и результат влияния субъектных качеств человека на целостную индивидуальность личности работника-профессионала, в результате которого у человека возникает неадекватный перенос сугубо деятельностных норм в сферу личностного общения, поведения, быта, делового общения с представителями других профессиональных цехов и мировоззрений» [16, с. 167-171].

Л.С. Павлова в своем диссертационном исследовании, опираясь на работы, посвященные влиянию профессии на личность, утверждает, что преобладают исследования травмирующего воздействия на психику монотонного труда, постоянно высокой ответственности, возможности аварии, психической напряженности труда и пр. [140, с. 74].

Развитию профессиональной деформации личности, по мнению Климова Е.А., способствуют:

- изменение мотивации трудовой деятельности;
- эмоциональная напряженность профессионального труда;
- монотонность, однообразие и жестко структурированный характер труда;

- утрата перспектив профессионального роста;
- снижение уровня интеллекта специалиста;
- возрастные изменения [105].

Полевая М.В. выделяет моменты, характеризующие профессиональную деформацию личности:

- негативные качества субъекта труда, являющиеся следствием длительного выполнения одной и той же работы;
- субъект труда воспринимает эти качества как «позитивные»;
- в большинстве случаев субъект труда не уделяет внимание деструктивным последствиям этих качеств, как для выполняемой работы, так и для личного развития [151, с. 30]

Таким образом, особенностью профессиональной деформации личности является постепенное ее формирование и недостаточное осознание ее субъектом труда.

Подводя итог параграфа, можем констатировать, что профессиональное развитие личности охватывает длительный период профессиональной деятельности субъекта труда и имеет циклический характер. Анализ научной литературы показал, что профессиональное развитие личности - это формирование профессиональной направленности, компетентности, профессионально важных качеств и их интеграцию, готовность к постоянному профессиональному росту. Это целостный непрерывный процесс становления личности специалиста и профессионала, который длится в течение всей жизни и завершается с прекращением профессиональной деятельности. Процесс развития личности как профессионала отражает приближение состояния профессиональной деятельности к эталону модели специалиста [128, с.176], обладающим высоким уровнем развития профессионально-личностной компетентности. На данном пути могут наблюдаться отклонения от нормы, нарушения профессионального развития личности они отражают специфику профессионального развития конкретной личности, особенности её социальной ситуации развития, определяемой профессией.

§1.3 Профессиональная и личностная компетентность субъекта труда в исследованиях отечественных и зарубежных авторов

Исследование проблемы профессиональной и личностной компетентности находит отражение в трудах как отечественных, так и зарубежных ученых. Современные подходы и трактовки изучаемого явления весьма различны. Первым шагом в анализе подходов к пониманию профессиональной и личностной компетентности станет рассмотрение и определение понятий «компетентность» и «компетенция».

Варданын Е.В. рассматривает компетентность как «необходимое условие готовности менеджера к профессиональной деятельности, как необходимая составляющая его профессиональной культуры. Иными словами, работа менеджера эффективна, если она основывается на высокой профессиональной компетентности» [27, с.10-14].

Как утверждает О.А. Булавенко, в традиционном понимании компетентность «приобретает существенное оценочное значение, так как большинство профессиональных ассоциаций и органов лицензирования отстраняют от практической деятельности тех, чья некомпетентность доказана. Что касается компетентности при использовании таких навыков, которые можно выявить, применив те или иные критерии оценки выполнения операций, то ее можно определить с достаточной степенью уверенности» [26, с.42].

Обобщая мнения авторов, можно сказать, что *компетентность* – владение человеком соответствующей компетенцией, включающей его личностное отношение к ней и предмету деятельности, совокупность смысловых ориентаций, необходимых для продуктивной деятельности.

В последние годы в отечественной литературе активно проводятся исследования, посвященные изучению понятий «компетенция» и «компетентность». В

работах отечественных авторов (Н.В. Кузьминой, А.К. Марковой, Л.А. Петровской, А.М. Новикова, Г.С. Трофимовой, М.А. Чошанова, С.В. Шишова) выделяются различные виды компетенций для разных видов деятельности.

В толковых словарях «компетентность» означает:

- «осведомленность, авторитетность» [112, с. 80];
- [лат. *competens* - подходящий, соответствующий, надлежащий, способный, знающий], т.е. – это «качество человека, обладающего всесторонними знаниями в какой-либо области и мнение которого является веским, авторитетным» [112, с.81];
- [лат. *competentia*] «полноправность» [48, с. 375].

Изучая работы как отечественных, так и западных ученых в исследуемой области, нельзя не заметить существующей корреляционной зависимости между понятиями «компетентность» и «компетенция».

В работе разделяются понятия «компетентность» и «компетенция» и, согласно определениям, предложенным А.В. Хуторским, «компетенции рассматриваются как совокупности взаимосвязанных знаний и способов деятельности, задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов, отличаются от компетентностей - качеств личности. Под компетенцией имеется в виду некоторое отчужденное, наперед заданное требование к образовательной подготовке, необходимое для качественной продуктивной деятельности в определенной сфере. Тогда как компетентность - состоявшееся личностное качество, включающее личный опыт и отношение к предмету деятельности в данной сфере» [195, с. 58-60]. Компетентности, по мнению А.В. Хуторского, многомерны, т. е. «охватывают все основные группы развиваемых личностных качеств и представляют собой интегральные характеристики уровня подготовки конкретной личности» [Там же, с. 62].

М.М. Шалашова считает, что широко используемые в современной педагогической литературе понятия «компетентность» и «компетенция» являются взаимодополняющими и существуют самостоятельно, но их отличительные признаки,

не обозначенные четко, что приводит иногда к рассмотрению их как синонимичных [203, с.54-59].

Согласно точке зрения В.А. Метаевой, понятия «компетентность» и «компетенция» являются взаимодополняемыми и взаимообусловленными: компетентный человек, не обладающий правомочиями (компетенцией), не может в полной мере и в социально значимых аспектах ее реализовать [127, с. 57-61].

Схожее определение приводит А.С. Белкин, характеризующий «компетенции как совокупность того, чем человек располагает, а компетентность – как совокупность того, чем он владеет» [18, с. 96-97].

Подобное разнообразие приведенных выше определений является доказательством того, что существующая проблема дефиниций сводится к их множеству и отсутствию общепринятой дефиниции.

Дэниел Б. Хоган утверждает, что «прогнозировать компетентность сложно. Пока не установлена четкая связь между удостоверением квалификации и успешностью деятельности, трудно определить и компетентность, так как оценка компетентности должна определяться мерой пользы, приносимой профессионалом потребителю» [117, с. 336].

Джеральд Кучер также анализирует понятие компетентности и высказывает сомнения в том, что современные методы удостоверения квалификации способны разграничить минимальный и высший уровни компетентности. Согласно его утверждению, «компетентность может варьироваться в зависимости от предлагаемой профессиональной услуги, в этом случае не лишена оснований мысль, что, возможно, было бы лучше рассматривать компетентность как состояние, а не как характерную черту» [цит. по 26, с.40-44].

Американский исследователь Р. Мейерс под компетентностью подразумевает «не только соответствие определенным деятельностным критериям, но и демонстрацию выполнения поведенческих задач на производстве. Таким образом, в данную дефиницию включается деятельностный компонент, что расширяет границы ее применения» [цит. по 200, с.54-59].

Таким образом, проанализировав понятия «компетенция» и «компетентность» в работах российских ученых, мы пришли к выводу о том, понятие «компетенция» определяет наличие знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения определённого рода деятельности, в то время понятие «компетентность» характеризуется наличием у специалиста таких качеств, как ответственность, стремление к совершенству, постоянному саморазвитию, выработке индивидуального стиля деятельности и, как следствие, к высокому профессионализму.

Идеи немецких ученых перекликаются с концепцией интегрированного развития компетентности. Они предлагают переориентировать подход к человеку с позиций философии целостности.

Существующие на сегодняшний день в зарубежной литературе (Р. Кенинг, Р. Хинш, У. Пфингстен, Р. Уайт) определения профессиональной компетентности как «углубленного знания, состояния адекватного выполнения задачи, способности к актуальному выполнению деятельности» [65, с.93] и другие не в полной мере конкретизируют содержание этого понятия. Проблема профессиональной компетентности активно изучается и отечественными учеными. Профессиональная компетентность рассматривается как «характеристика качества подготовки специалиста, потенциала эффективности трудовой деятельности» [209, с. 134]. В педагогике данную категорию рассматривают либо как производный компонент от общекультурной компетентности, либо как уровень образованности специалиста [Там же, 138].

Процесс развития профессиональной компетентности субъекта труда (менеджера) в последнее десятилетие стал предметом пристального внимания. Многие ученые рассматривают феномен профессиональной компетентности в своих работах (В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов, О.Г. Красношлыкова, О.А. Козырева, М.И. Лукьянова, Э.Ф. Зеер, А.К. Маркова, Л.М. Никитина, В.И. Загвязинский, В.Н. Лебедев, Е.В. Андриенко, О.А. Булавенко, Е.Н. Бондаренко, В.А. Металева, Н.Л. Солянкина, Э.М. Никитин, Н.В. Кузьмина, С.А. Дружилов, Я.И. Кузьминов, В.Л. Матросов, В.Д. Шадриков и др.). Но в большинстве случаев исследователи ограничиваются изучением набора профессионально - важных качеств, их

формирования и оценки. Остается не вполне ясным, что означает человек как профессионал в педагогическом и психологическом отношении как субъект профессиональной деятельности, чем отличается мастер своего дела от других людей.

Исследователи деятельности менеджера отмечают, что результативность деятельности менеджера может быть обеспечена лишь при высоком уровне профессиональной и личностной компетентности.

В Великобритании к началу XXI века утвердились две модели профессионально-личностного развития менеджера:

- модель профессиональной компетентности (модель социального спроса);
- модель практических умений и навыков [18, с. 101].

Модель профессиональной компетентности демонстрирует механистический взгляд на роль менеджера, отображая наиболее общие требования к управленцам. Несмотря на то, что приверженцами этой концепции природа понятия «компетентность» не была до конца изучена и объяснена, концепция была внедрена в процесс подготовки менеджеров. В качестве основы профессиональной компетентности менеджера в рамках данной модели рассматриваются умелые (продуктивные) действия, которые формируются на базе всестороннего анализа выполнения задания и производны от предложенного менеджеру образца действий, который задает алгоритм точного исполнения задачи. Кроме того, эта модель предполагает конструирование правильного способа выполнения действий, который почти не принимает в расчет любые изменения в складывающейся ситуации, а также возможности, потребности и цели менеджера [18].

В основу другой модели профессионально-личностного развития менеджера - модели практических умений и навыков, предложенной Дж. Элиотом, - легли идеи о менеджере-исследователе, поисковой деятельности [211]. Данную модель детерминирует практический опыт, определяющий этапы развития в процессе перехода от положения новичка к статусу эксперта. Принцип, лежащий в основе этого качественного перехода, заключается в ситуативном понимании, которое подразумевает построение деятельности индивида на базе интерпретаций опреде-

ленных ситуаций, рассматриваемых как целое, и осознание того, что каждая конкретная педагогическая ситуация не может быть усовершенствована без улучшения самих этих интерпретаций. Модель практических умений и навыков считается в Великобритании одной из самых актуальных [22, с. 42-44].

В Великобритании при разработке модели профессиональной компетентности G. Cheetham, G. Chivers в 1996 г. выделили пять категорий компетенций, а именно: когнитивные, функциональные, этические, метакомпетенции и личностные. Под личностными компетенциями исследователи понимают наиболее устойчивые характеристики личности, способствующие эффективному выполнению работы [210, с.25-30].

Профессиональная компетентность рассматривается также как «способность к актуальному выполнению действительности», «состояние адекватного выполнения задачи», «углубленное знание» (G.K.Britell, R.M.Jueger, W.E. Blank) [цит. по 63, с.26-44].

На фоне приведенных высказываний западных коллег, определения «профессиональной компетентности» отечественных ученых выглядят более четкими, структурированными, содержательными.

В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, С.А. Дружилов солидарны в том, что профессиональная компетентность является необходимой составляющей, главной характеристикой и показателем профессионализма менеджера [173, с. 144].

В тоже время большинство отечественных авторов (Ю.В. Варданян, Л.М. Митина, Э.М. Никитин, А.И. Савенков, Е.П. Тонконогая, Е.Н. Шиянов, Т.А. Царегородцева и др.) придерживаются интегративного подхода, понимая под *профессиональной компетентностью* характеристику, синтезирующую профессиональные и личностные качества менеджера, отражающие уровень знаний, умений, опыт, необходимые для решения профессиональных задач, выполнения профессиональных функций в соответствии с принятыми в социуме в настоящий момент нормами и стандартами [27], [131], [132], [135].

Именно это определение является наиболее полным и исчерпывающим, имеющим прямое отношение к сегодняшней действительности. К нему мы и будем апеллировать в ходе проводимого исследования.

По мнению Марковой А.К. компетентность противостоит некомпетентности и сверхкомпетентности – знанию способа выполнять работу лучше, чем принято.

Маркова А.К. различает разные виды профессиональной компетентности:

- «специальная компетентность – владение собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне, способностью проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие» [126, с. 128];
- «социальная компетентность – владение совместной (групповой, кооперативной) профессиональной деятельностью, сотрудничеством, а также принятыми в данной профессии приемами профессионального общения; социальная ответственность за результаты своего профессионального труда» [Там же, с. 130];
- «личностная компетентность – владение приемами личностного самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональным деформациям личности» [Там же, с. 131];
- «индивидуальная компетентность – владение приемами самореализации и развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, способность к индивидуальному самосохранению, неподверженность профессиональному старению, умение организовывать рационально свой труд без перегрузок времени и сил, осуществлять труд ненпряженно, без усталости» [Там же, с.132].

Названные виды компетентности означают зрелость человека профессиональной деятельности, в профессиональном общении, в становлении личности профессионала, его индивидуальности.

В связи с переходом немецкой системы образования (1996 г.) на новые учебные планы, которые были разработаны на основе компетентностного подхода, была предложена новая модель компетентностного образования, где личност-

ная компетентность включает в себя готовность и способность понимать, анализировать возможные пути развития, требования и ограничения в личной, трудовой и общественной жизни, совершенствовать навыки, реализовывать их в жизни.

В результате анализа работ ряда исследователей, а именно: В.А. Сластенина, Д.А. Иванова, В.В. Краевского, А.В. Хуторского, В.В. Серикова, О.А. Лапиной, Н.Б. Энкельмана [90], [117], [173], [193] нами были выделены три блока личных качеств, входящих в личностную компетентность:

- общечеловеческие ценности (высокая нравственность, честность, стремление к духовному и интеллектуальному развитию);
- качества, способствующие самоактуализации личности (саморазвитие, самопознание, навыки самоконтроля, навыки межличностного взаимодействия, здоровьесберегающее поведение);
- качества, обеспечивающие устойчивую профессиональную позицию (мотивация, инициативность, способность отстаивать свою позицию).

Таким образом, под *личностной компетентностью* специалиста мы будем понимать синтез поведенческих характеристик и ценностные основания профессиональной деятельности, включающие в себя способность к саморазвитию, совершенствованию навыков межличностного взаимодействия, способствующие эффективному выполнению трудовых функций.

Анализ подходов отечественных и зарубежных авторов к понятию профессиональная и личностная компетентность позволил нам сделать вывод о том, что развитие профессиональной компетентности зависит от различных свойств личности, причем основными ее источниками являются обучение и субъективный опыт. Основываясь на этом положении и на основе анализа научной литературы [14], [27], [62], [83], [173] введём понятие *профессионально-личностной компетентности*, под которой будем понимать совокупность профессионально-личностных свойств, включающее в себя комплекс неразрывно связанных между собой компетенций, отражающих специфику деятельности субъекта труда и являющиеся основой профессионального совершенствования.

Любая управленческая деятельность состоит из определенного набора относительно постоянных задач. Масштабность задач, стоящих перед современным российским обществом, резко повышает актуальность проблемы компетентности менеджеров, поэтому количество компетенций должно соответствовать количеству задач, входящих в профессиональные обязанности менеджера. Успешный менеджер должен обладать высокой управленческой компетентностью, то есть необходимо не только обладать знаниями в области производства, технологии, продажи и т.п., но и обладать знаниями и умениями в сфере управления (рис. 1), только в этом случае менеджер может добиться успеха в своей деятельности.

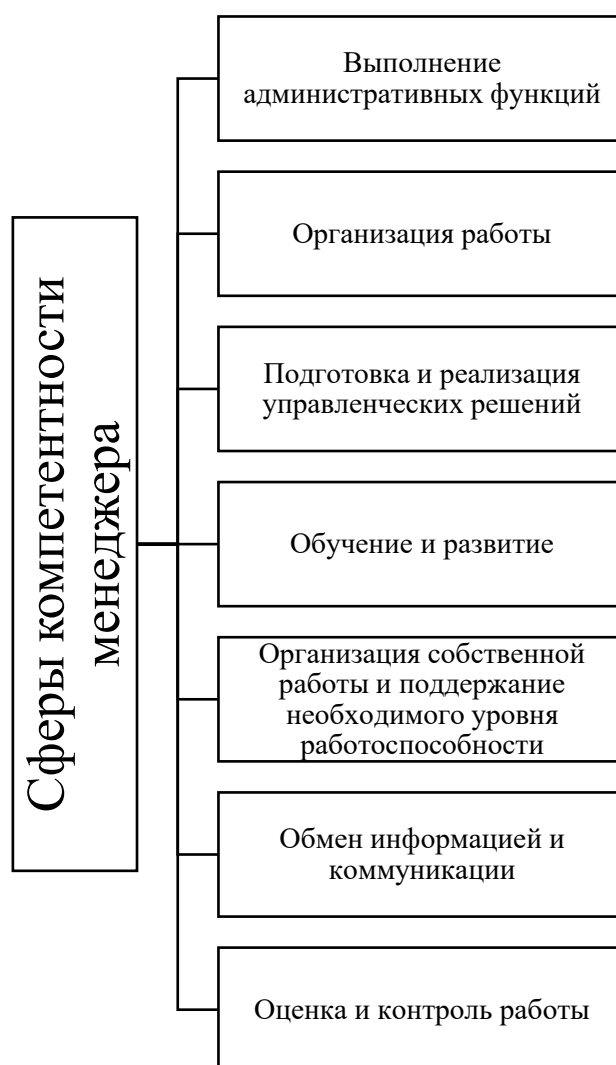


Рисунок 1 - Сферы компетентности менеджера

Профессиональные компетенции менеджера можно разделить на следующие категории: компетенции, относящиеся к работе и уровню интеллекта; компе-

тенции на уровне знаний; компетенции на уровне владений; компетенции на уровне поведения: отношения, принципы, нормы и ценности, манера поведения и другие качества.

В научной литературе существует определение профессиональной компетентности как «сочетания психических качеств, определенного психического состояния, позволяющего действовать самостоятельно и ответственно, как обладание человеком способностью и умением выполнять определенные трудовые функции» [122, с. 195-199].

Несмотря на то, что в настоящее время компетентностный подход широко признан в качестве наиболее перспективного для разработки модели деятельности менеджеров и специалистов, существует большое количество разных определений компетенции [178], [158], [185]. Различия относятся к пониманию структуры, содержательных критериев, составлению систематики, способам применения и соответственно акцентам в определениях. Но все это разные вариации единого понимания сути компетенции, которая сводится к тому, что она является основной поведенческой характеристикой личности, способствующей достижению высоких результатов в работе [180].

Т.Е. Демидова под профессиональной компетентностью менеджера подразумевает «сформированную в процессе обучения и самообразования систему научно-практических знаний и умений, влияющих на качество решения профессиональных задач и развитие личностно-профессиональных качеств, проявляющихся в деловом и партнерском общении с людьми» [53, с. 115].

М. Хильб выделяет четыре типа компетенций менеджера:

- личностная,
- профессиональная,
- социальная,
- управленческая [192].

Для анализа и проектирования управленческой деятельности в наукоемком бизнесе, ориентированном на инновационное развитие, необходимо использовать понимание компетенции как практической способности человека успешно решать

конкретные задачи на основе систематизированных знаний и отрефлексированного опыта их применения [40], [92]. На основе такого подхода Л.Д. Гительманом предложена типология компетенций профессиональной деятельности, характерная для коммерческих предприятий с наукоемкими производственными технологиями, в соответствии с которой выделяются пять типов компетенций [92, с. 132]: предметные (или предметно-отраслевые), информационные, организационно-коммуникативные, инновационные и предпринимательские.



Рисунок 2 - Профессиональные компетенции менеджера

Предметно-отраслевые компетенции (или предметные) обеспечивают ориентацию и способность квалифицированно действовать в конкретных производственных технологиях и сложившихся видах деятельности [92, с. 134].

Информационные компетенции (или информационно-аналитические) обеспечивают способность работать с информацией с учетом ее объемов, средств поиска, способов получения и форм представления, а также контролировать информационные потоки в области своей профессиональной деятельности [Там же, с. 136].

Организационно-коммуникативные компетенции обеспечивают практические способности организовывать людей, оптимизировать их взаимодействие, управлять производством, отдельными бизнес-процессами и бизнесом в целом [Там же].

Инновационные компетенции обеспечивают способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем.

Предпринимательские компетенции обеспечивают способность учитывать условия внешней среды, риски для бизнеса, уровень конкуренции, действия участников конкурентного рынка и на основе этого управлять имеющимися в компании ресурсами как определенными видами капитала для повышения прибыли [Там же, с. 133-136].

Данная типология профессиональных компетенций позволяет построить макет профессиональных компетенций менеджера (рис.2).

На основе изученной литературы и предложенной Овчинниковым А.В. модели компетенций, нам представилась возможность сформировать обобщенный тезаурус личностных компетенций менеджера (рис.3), в которой выделено пять групп компетенций, выстроенных в определённом порядке: личностные, социальные, специальные, организационные и административные. Порядок следования компетенций в предлагаемом макете является существенным. Все взаимосвязи между группами компетенций являются закономерными и протекают из эволюционного характера развития компетенций.

1. Личностные качества.

Название этого класса, как и всех последующих классов, является обобщающим. Класс личностных качеств имеет в своей основе психологию личности. Для описания личностных качеств можно руководствоваться классификацией, предложенной А.В. Хуторским [193, с. 128]: «когнитивные (познавательные), креативные (творческие), оргдеятельностные (методологические) и т.п., за исключением отношений с социумом».

2. Социальные компетенции.

К социальным компетенциям в предлагаемой классификации относятся все те, которые вытекают из понятия «Я и социум», т.е. «относящиеся к взаимодействию человека с другими людьми» [79]: «компетенции социального взаимодействия, компетенции в общении» [80].

3. Специальные компетенции.

Специальные компетенции возникают из отношений «Я и моя работа». Это - те компетенции, которые проявляются при исполнении технических функций. В предлагаемой классификации компетенций впервые технические компетенции отделяются от личностных, социальных, организационных, управленческих. Раньше в подавляющем большинстве работ технические компетенции смешивались с другими. Например, А.И. Зорин ставит в один ряд «компетенции, относящиеся к работе и уровню интеллекта» [81].

4. Организационные компетенции.

Из отношений «Я и организация, в которой я работаю» возникают «Организационные» компетенции. При том, что существуют устойчивые словосочетания типа «корпоративная культура», «корпоративная этика», для названия этого вида компетенций был использован термин «организационные». Во-первых, это связано с тем, что в англоязычной литературе компетенции подобного рода описаны и поименованы «организационными» (organizational) [215], во-вторых, словосочетание «корпоративные компетенции» в последнее время часто используется для обозначения сущностных компетенций (corecompetence), имеющих отношение к корпорации, а не к сотруднику/специалисту.

5. Административные (или управленческие) компетенции.

Административные компетенции, таким образом, являются логическим завершением всего ряда компетенций. Эти компетенции возникают из отношений «Я и исполнители моих распоряжений» («Я и исполнители моей воли») [178].

На рисунке 3 отражен факт эволюционного динамического развития компетенций, заключающийся в том, что естественным образом в субъекте труда сначала развиваются личностные качества (человек учится осознавать себя в окру-

жающем мире), а логическим завершением этого ряда являются компетенции административные или управленческие.

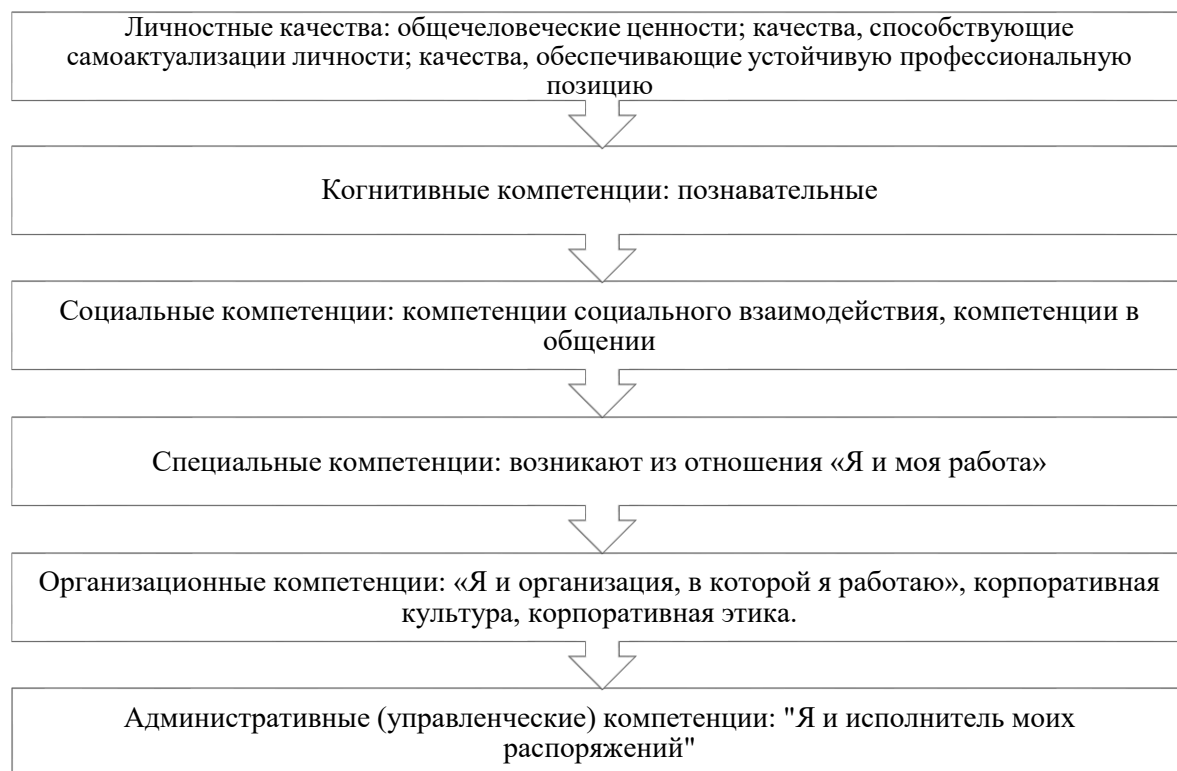


Рисунок 3 – Сфера личностных компетенций менеджера

Таким образом, в завершении этого параграфа следует отметить, что профессионально-личностная компетентность является одной из основных составляющих профессионализма менеджера. Необходимо подчеркнуть, что *профессионально-личностная компетентность* - это динамичная система, которая обнаруживает тенденцию к развитию, характеризующаяся в первую очередь наличием качественных новообразований. Наше исследование показало, что составляющие блока личных качества являются связующим звеном между личностной и профессиональной компетентностью специалиста. Личностные качества, обеспечивающие устойчивую профессиональную позицию, позволяют выработать индивидуальный стиль управления, более быстро адаптироваться к изменяющимся условиям работы, противостоять профессиональным деформациям личности.

§1.4 Психологические особенности формирования профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации

Любой вид деятельности обладает своей спецификой, каждая профессия стремится очертить круг вопросов, относящихся к ее профессионально-личностной компетентности. Поэтому в логике нашего исследования необходимо определиться с тем, в чем проявляется своеобразие профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации, что, на наш взгляд, предполагает построение карты структурных компонентов профессионально-личностной компетентности, основу которой составляют формулировки профессионально-личностных компетенций менеджера и уровни их достижения. Именно она может являться основой оценивания специалистов. Наличие или отсутствие необходимых характеристик, степень их выраженности отличают одного менеджера организации от другого, работающего на аналогичном рабочем месте. В связи с данным положением наше исследование предполагает рассмотрение психологической компетентности как одной из составляющей профессионально-личностной компетентности.

Под психологической компетентностью менеджера понимается «комплексное личностное образование специалиста, включающее в себя когнитивные, мотивационные, эмоционально-волевые, поведенческие и личностные компоненты, которые позволяют специалисту решать социально-психологические проблемы, возникающие в процессе выполнения им своих профессиональных функций» [21, с. 112].

Формирование психологической компетентности менеджера должно осуществляться с учетом ее структуры и содержания. Психологические и акмеологические исследования показали, что психологическая компетентность не является неким «монолитным образованием», а представляет собой взаимосвязанную си-

стему ее специальных отдельных видов, среди которых важнейшими являются [205, с. 101]:

1. «*Социально-перцептивная компетентность* - это «знание людей», «умение разбираться в людях», ее основу составляет наблюдательность и проницательность». [77, с. 74].

2. «*Социально-психологическая компетентность* - знания закономерностей поведения, деятельности и отношений людей, включенных в профессиональные и иные группы». [46, с. 132].

3. «*Аутопсихологическая компетентность* - это система психологических знаний, позволяющих осуществлять адекватное самопознание, самооценку, самоконтроль; умения управлять своим состоянием и работоспособностью; самоэффективность)» [176, с. 97]:

4. «*Коммуникативная компетентность* – это знания о различных стратегиях и методах осуществления различных форм эффективного общения). Любая управленческая деятельность осуществляется в условиях непрерывного общения (делового, субординационного, служебно-товарищеского и др.» [45, с. 211];

5. «*Психолого-педагогическая компетентность* – это знания методов осуществления влияния на людей». [57, с. 98].

6. «*Конфликтологическая компетентность* - это система знаний о важнейших характеристиках конфликтов; умения влиять на них, успешно управлять ими и разрешать на конструктивной основе» [20, с. 118-121].

Работа менеджера требует компетентности, включающей когнитивный, регулятивный, рефлексивно-статусный и нормативный компоненты, психологические качества, умения и детерминанты развития. Данное системное описание представлено нами таблице 2, на основе взглядов Е. А. Зубарева [87, с. 144-148].

Таблица 2 - Составляющие психологической компетентности менеджера по Е.А. Зубареву

Структурные составляющие психологической компетентности	Содержание структурных составляющих психологической компетентности менеджеров
Когнитивный	- Высокий уровень общей и профессиональной эрудиции, специ-

компонент	альные профессиональные знания, в том числе законодательства о труде, теории управления, правил оформления документов, методов анализа и прогнозирования, методов контроля и пр. - Прикладные знания психологических и иных технологий кадрового менеджмента, принципов и методов управления человеческими ресурсами организации. Знания технологий кадровой архитектуры. - Знание психологических основ эффективного управления персоналом, формирования организационной и корпоративной культуры. - Конфликтологическая компетентность. - Прикладные знания в области психологии и акмеологии личности, характера, поведения и отношений, их психологических детерминант. Знание психологических детерминант морально-нравственного поведения. - Знание психологических закономерностей и специфики межличностного общения, знание о применяемых коммуникативных стратегиях и тактиках, методах психологического воздействия. Психологические знания о способах и методах оказания влияния на другого человека. - Знания закономерностей, условий и факторов продуктивного личностно-профессионального развития. Знание психологических детерминант карьерного роста.
Регулятивный компонент	- Специальные психологические умения, непосредственно связанные с осуществлением кадровой работы, имеющей психологическое содержание (отбор, подбор, расстановка, формирование кадрового резерва и работа с ним, оценка и аттестация, планирование профессионального роста). - Умение хранить конфиденциальную информацию, эффективно использовать ее в решении профессиональных задач. - Социально-перцептивные умения осуществлять целостную точную оценку психологических характеристик объектов кадровой работы, особенностей характера, наличия психологических акцентуаций. - Умение определить и оценить скрываемые личностные или характерологические особенности. - Умение осуществлять диагностику и экспертизу. - Умение осуществлять кадровое планирование, разрабатывать кадровые стратегии с использованием психологической информации. - Различные коммуникативные умения и навыки (вести диалог, полемику, убеждать, внушать, выслушивать), умение менять тактику коммуникаций. - Социально-психологические умения анализировать изменения отношений и характера взаимодействий, оказывать влияние на данные процессы.
Рефлексивно-статусный компонент	- Адекватная самооценка, реалистичный образ «Я-профессионал», привлекательный имидж, осознание своей роли в организации, статуса, миссии, возможностей и ресурсов. - Высокий уровень рефлексивной культуры, позволяющей гибко и адекватно реагировать на изменение ситуации взаимодействия, поведение объектов кадровой работы.

	- Высокий уровень психологической культуры. - Профессиональная и социальная ответственность. - Развитый самоконтроль, произвольная саморегуляция
Нормативный компонент	- Знание круга полномочий, сферы профессионального ведения. - Знание возможностей их расширения, обоснованное увеличение зоны субъектности. - Следование заданным профессиональным, морально-этическим и корпоративным нормам поведения и общения.

Таким образом, анализ содержания психологической компетентности, позволил выделить основные ее виды, описать психологическую структуру, характер влияния на эффективность и надежность профессиональной деятельности. Следует еще раз подчеркнуть, что психологическая компетентность является свойством, подлежащем развитию в широком диапазоне. Психологические ограничения такого развития существуют, однако на практике они встречаются не так часто, кроме того их можно компенсировать в процессе целенаправленной психокоррекции.

Специалисты с высоким уровнем психологической компетентности имеют высокий уровень социального интеллекта, сформированность системы адекватных действительности профессиональных эталонов. Для них характерны проницательность, наблюдательность, самоэффективность, упорство, целеустремленность, внутренняя организованность, хорошие интеллектуальные качества и память, нацеленность на личностно-профессиональное развитие и саморазвитие. Они знают о методах управления собственным состоянием.

Такие менеджеры хорошо осведомлены о роли и психологической специфике различных форм делового общения, их видах, целях и задачах, функциях, применяемых коммуникативных приемах. Им известны «коммуникативные технологии» [87, с. 151], они знают о психологической специфике различных методов воздействий на партнера по общению, последствиях их применения. Им хорошо известны приемы манипулятивного воздействия и психологической защиты от них.

На основе составляющих психологической компетентности, глубокого анализа профессиональной деятельности менеджера, трудовых функций, необходимых знаний и навыков, федерального государственного образовательного стан-

дарта высшего образования, профессиональных стандартов: Профессиональный стандарт 06.014 Менеджер в области информационных технологий, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ №915н от 20.11.2014 г. [1]; Профессиональный стандарт 06.016 Руководитель проектов в области ИТ, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ №893н от 18.11.2014 г. [2]; Профессиональный стандарт 06.029 Менеджер по продажам, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ №987н от 05.10.2014 г. [3]; Профессиональный стандарт 07.003 Специалист по управлению персоналом, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ №1041н от 15.12.2014 г.; Профессиональный стандарт 08.018 Специалист по управлению внутренними рисками, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ №591н от 07.09.2015 г. [4]; Профессиональный стандарт Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ №609н от 08.09.2014 г. [5]; нами была разработана карта структурных компонентов профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации. (см. таблицу 3).

Таблица 3 - Карта структурных компонентов профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации

Наименование компетенции	Уровни достижения компетенции
Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	Владеть: - навыками конструирования дефиниций, понятийных систем; - опытом нестандартного решения управленческих проблем
	Уметь: - строить суждения и умозаключения; - систематизировать понятия; - конструировать системы взаимосвязанных экономических объектов
	Знать: - виды суждений и умозаключений; - способы конструирования понятий и систем; - методы и приемы обобщения
	Владеть: - методами принятия социально-этических решений в нестандартных ситуациях - способами предвидения изменений в организационной дея-

Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	тельности
	Уметь: - анализировать сложившуюся ситуацию и обнаруживать отклонения; - оценивать обстановку с точки зрения социально-этических норм; - составлять план действий; - выдвигать гипотезы и строить предположения; - выбирать социально-этический способ действия Знать: - правила поведения в нестандартных ситуациях; - этические нормы принятия решений; - последствия нарушений социально-этических норм
Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала	Владеть: - методами самоконтроля, самоорганизации и саморегуляции поведения; - методами саморазвития и раскрытия творческого потенциала
	Уметь: - определять собственные цели на ближайший период и перспективу; - выстраивать иерархию целей; - разрабатывать программу действий по достижению целей; - преодолевать препятствия и трудности; - осуществлять эмоционально-волевую регуляцию поведения; - осознавать и использовать потенциальные возможности личности; - формировать и развивать личностные качества, необходимые для достижения цели; - самостоятельно организовать процесс самообучения
	Знать: - методы рефлексивной деятельности; - способы самоконтроля, самоорганизации и саморегуляции; - структуру личностного потенциала; - методы оценки творческого потенциала личности; - формы и методы самообучения
Готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности	Владеть: - межкультурной коммуникативной компетенцией в профессиональной сфере деятельности; - навыками публичной речи при решении профессиональных задач; - навыками письменного аргументированного изложения собственной точки зрения по профессиональной проблеме на русском и иностранном языках; - навыками ведения дискуссии и полемики, аргументирования и практического анализа логики различного рода рассуждений на русском и иностранном языках; - межкультурной коммуникативной компетенцией в профессиональной сфере деятельности.
	Уметь: - вести устную и письменную профессиональную коммуникацию, распознавать и продуктивно использовать профессио-

	нальную лексику в заданном контексте; - организовать публичное выступление на русском и иностранном языках по профессиональной теме; - излагать в письменной форме собственную точку зрения по актуальной профессиональной проблеме на русском и иностранном языках Знать: - достижения, открытия, события в сфере профессиональной деятельности; - зарубежные источники получения профессиональной информации; - алгоритм работы с профессионально-ориентированной информацией; - грамматический материал уровня владения иностранным языком; - профессиональную лексику на иностранном языке; - правила публичного выступления; - правила письменного изложения собственной точки зрения
Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности (soft-skills компетенция)	Владеть: - опытом руководства коллективом и группой; - навыками soft-skills Уметь: - определять цель коллективной деятельности; - распределять объем заданий и меру ответственности между участниками; - осуществлять контроль за ходом выполнения заданий; - мотивировать участников совместной деятельности; - создавать условия для определения цели командной работы; - создавать условия для самоконтроля за ходом выполнения заданий; - мотивировать участников команды; - осуществлять межкультурные коммуникации; - применять на практике лидерские навыки; - эффективно взаимодействовать при решении управленческих решений, проектных и предпринимательских задач Знать: - принципы и условия командообразования; - командные роли и способы их распределения; - резервы повышения командной работы
Способность разрабатывать корпоративную стратегию направленную на клиентоцентричность, программы организационного развития и изменений и	Владеть: - приемами разработки и реализации функциональных стратегий организации; - приемами разработки корпоративной стратегии; - способами разработки программ организационного развития Уметь: - осуществлять выбор стратегии с учетом рыночных условий ее реализации; - разрабатывать программу реализации организационного развития в рамках выбранной стратегии; - формировать документационное обеспечение разработки корпоративной стратегии и программы организационных изменений;

обеспечивать их реализацию	- создавать организационные условия для реализации выбранной корпоративной стратегии Знать: - виды организационных стратегий и особенности их реализации; - этапы разработки стратегий организации; - принципы и алгоритм разработки программы реализации организационного развития; - нормативно-правовую базу документационного обеспечения программ организационных изменений в отдельных сферах - основные положения, нормативно-правовую базу документационного обеспечения программ стратегического и организационного развития
Способность обобщать и критически оценивать результаты проблем управления	Владеть: - опытом практического применения метода обобщения результатов исследований проблем управления Уметь: - идентифицировать источники информации по проблемам управления Знать: - современные информационные источники по вопросам управления; - современные тенденции и проблемы в теории и практике управления; - способы сравнения, обобщения и систематизации информации
Способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций (инновационность и digital навыки)	Владеть: - методами управления инновационными проектами и программами организационных изменений Уметь: - разрабатывать программу организационных изменений и организовывать процесс ее реализации; - планировать, организовывать и контролировать процесс внедрения технологических инноваций Знать: - методы планирования, организации и контроля проекта; - алгоритм проведения организационных изменений
Умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции	Владеть: - методиками оценки влияния внешней среды на организацию; - методиками анализа поведения потребителей; - методиками анализа рыночной среды; - методами оценки рыночных и специфических рисков Уметь: - оценивать воздействия внешней среды на функционирования организации; - анализировать поведение потребителей, уровень спроса; - идентифицировать и анализировать факторы конкурентной среды отрасли Знать: - экономические основы поведения организаций; - законы спроса и предложения на рынке; - факторы конкурентной среды отрасли; - методы анализа внешней среды отрасли

Владение навыками управления конфликта и стрессами в организации и умением применять их на практике, обеспечивать предупреждение и профилактику профессиональной деформации личности	Владеть: - навыками управления стресса; - навыками предупреждения и профилактики профессиональной деформации личности, вызванную профессиональными стрессорами
	Уметь: - использовать адекватные методы профилактики профессиональных стрессов; - применять методы саморегуляции и совладания со стрессовой ситуацией
	Знать: - специфику проявления профессиональной деформации личности; - социально-психологическую природу развития стресса в профессиональной деятельности

Таким образом, теоретический анализ исследований позволяет рассматривать профессионально-личностную компетентность менеджера коммерческой организации как целостное профессиональное свойство, интегрирующее в себя компоненты, каждый из которых имеет свое психологическое содержание. В свою очередь, профессионально-личностная компетентность менеджера рассматривается нами в качестве особой структуры профессиональной компетентности специалиста, отражающей специфику деятельности менеджера и являющейся основой его профессионального совершенствования.

Далее, для выявления представлений о профессионально-личностной компетентности менеджера был проведен опрос среди экспертов (процедура подбора экспертной группы детально рассматривается во второй главе исследования). Экспертами выступали руководители подразделений нескольких коммерческих организаций, расположенных на территории Тверской области. Экспертам необходимо было ответить на вопрос: «Какими компетенциями должен обладать менеджер коммерческой организации для успешного выполнения профессиональной деятельности?». Каждому эксперту была выдана анкета опроса, содержащая 10 компонентов профессионально-личностной компетентности менеджера, параметры были выделены на основе карты структурных компонентов, табл. 4 (прил.2). Для удобства обработки результатов опроса экспертам предлагалось каждому из названных параметров присвоить оценку в баллах по десятибалльной

шкале. С этой целью значение анализируемого проявления в натуральных единицах измерения ранжировалось и наиболее значимому (важному, весомому) параметру присваивался один балл, а самому незначимому, несущественному проявлению – десять баллов. Применение метода интерполяции в интервале 1–10 баллов позволило нам определить значение параметра в баллах для каждого из вариантов. Параметрам профессионально-личностной компетентности менеджера были присвоены следующие порядковые номера:

x_1 – способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу;

x_2 – готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

x_3 – готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала;

x_4 – готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности;

x_5 – готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности;

x_6 – способность разрабатывать корпоративную стратегию, направленную на клиентоцентричность, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;

x_7 – способность обобщать и критически оценивать результаты проблем управления;

x_8 – владение навыками управления конфликта и стрессами в организации и умением применять их на практике, обеспечивать предупреждение и профилактику профессиональной деформации личности;

x_9 – способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций (инновационность и digital навыки);

x_{10} – умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции.

Результаты ранжирования параметров экспертами представлены на рис. 4 и в табл. 4. Для выяснения значимости каждого параметра определялся коэффициент значимости (K_j). Из выделенных параметров определялись наиболее значимые, для которых коэффициент значимости $K_j \geq K_{кр}$, где $K_{кр}$ – критическая величина коэффициента значимости.

Для выяснения значимости каждого параметра определялся коэффициент значимости (весомости) – K_j – по формуле: $K_j = \frac{mn - S_i}{0.5mn(n-1)}$. Из выделенных компетенций определялись наиболее значимые, для которых $K_j \geq K_{кр} = 1/n$, т.е. $K_j \geq 1/10=0,1$, где $K_{кр}$ – критическая величина коэффициента значимости.

$$1. W = 12S_m^2 / (n^3 - n) = 12 \times 4886 / 64 \times 990 = 0,902.$$

$$2. \chi_{эмп}^2 = W \times m \times (n-1) = 0,902 \times 8 \times 9 = 64,9 \text{ (v=9)}.$$

$$3. \chi_{табл}^2 = 16,9 \text{ (при } \alpha = 0,05, v=9\text{)}.$$

$$4. \chi_{эмп}^2 = 64,9 > \chi_{табл}^2 = 16,9.$$

5. Поскольку $\chi_{эмп}^2 > \chi_{табл}^2$, то H_0 отвергается. H_1 принимается.

Таблица 4 - Результаты опроса экспертов и результаты расчета выделенных параметров профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации

Шифр эксперта	Ранговые оценки											
	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8	x_9	x_{10}	Отклонение S_i от средней суммы рангов $\bar{S}$	Квадрат отклонения S_i^2
1	6	3	1	2	2	8	3	10	1	1	11	121
2	8	4	5	1	1	6	7	9	2	2	20	400
3	5	3	3	2	3	7	3	9	4	1	16	256
4	2	3	1	1	3	9	5	10	1	3	32	1024
5	3	2	4	2	1	8	6	8	3	1	26	676
6	2	3	5	1	4	6	8	7	4	2	7	49
7	3	3	5	2	1	5	5	9	2	1	0	0
8	4	3	4	1	3	5	7	10	1	3	28	784

Sj	33	24	28	12	18	51	44	72	18	14	26	676
mn-Sj	47	56	52	68	62	29	36	8	62	66	30	900
Kj	0,13	0,15	0,14	0,18	0,17	0,08	0,1	0,02	0,17	0,18		
K _{кр}	0,1											
W	0,902											
χ^2	64,9											

Примечание. В таблице использованы следующие обозначения: Sj – сумма рангов; m – число экспертов; n – число параметров; Kj – коэффициент значимости (весомости); K_{кр} – критическая величина коэффициента значимости; W – критерий согласия Кендалла; χ^2 критерий Пирсона.

Для проверки согласованности мнений экспертов использовался ранговый (непараметрический) критерий согласия Кендалла ($W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}$). Для оценки значимости коэффициента конкордации (W) применялся критерий Пирсона ($\chi^2 = W * m * (n - 1)$). Таким образом, после проведенных расчетов мы получили следующие значения: коэффициент конкордации W=0,902 ($\alpha = 0,05$ и число степеней свободы $v=9$, $(n-1=9)$, $\chi^2_{эмп} = 64,9 > \chi^2_{табл} = 16,9$). Поскольку $\chi^2_{эмп} > \chi^2_{табл}$, то H_0 отвергается. H_1 принимается.

Таким образом, после проведенных расчетов (табл. 4) мы пришли к выводу, что согласованность мнений экспертов для достаточна и результаты ранжировки можно признать достоверными.

Итак, с точки зрения экспертов, наиболее значимыми компетенциями менеджера коммерческой организации являются:

- готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности – весовой коэффициент = $K_4=0,18$;
- умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции – весовой коэффициент = $K_{10}=0,18$;
- готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности – весовой коэффициент $K_5 = 0,17$;

- способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций (инновационность и digital навыки) – весовой коэффициент $K_6 = 0,17$.

Исходя из вышеизложенного, отметим, что профессионально-личностная компетентность – это владение приемами личностного самовыражения и саморазвития. Компетентность имеет большое значение в поведении менеджера.



Рисунок 4 - Результаты ранжирования экспертами параметров профессионально-личностной компетентности менеджера

Профессионально-личностная компетентность в профессиональной среде является важным аспектом в работе менеджера. К актуальным вопросам психологического обеспечения профессионально-личностной компетентности менеджера относится: выявление субъективных и объективных трудностей самореализации на разных этапах профессионализации, определение личностных и ситуационных препятствий на пути достижения профессионального мастерства и самоосуществления, а также профилактики негативных последствий проявлений профессиональных деформаций личности. Негативные деформации личности как профессионально нежелательные качества препятствуют совершенствованию профессионально-личностной компетентности и ведут к неудовлетворенности работой менеджера. Профессиональные деформации личности нарушают целостность личности, снижают ее адаптивность, устойчивость, отрицательно сказываются на продуктивности деятельности менеджера.

Независимо от разновидности выполняемой работы труд менеджера относится к группе профессий с повышенной моральной ответственностью. Стрессовые ситуации, в которые попадает менеджер в процессе сложного взаимодействия с клиентом или заказчиком, постоянное проникновение в суть проблем клиента или заказчика, личная незащищенность и другие морально-психологические факторы оказывают негативное воздействие на здоровье менеджера и могут приводить к снижению, как трудовой способности человека, так и эффективности труда, утрате ценностных ориентаций. В связи с этим, человек испытывает ощущение эмоционального истощения, враждебности по отношению к клиентам. У него происходит нарушение аппетита, возникает негативная самооценка, возрастает агрессивность и чувство вины, и др. [135, с. 148]. Эти и другие отклонения в профессиональном развитии приводят к депрофессионализации и десоциализации личности, и, соответственно, могут привести к негативным изменениям личности специалиста в виде профессиональных деформаций [135, с. 151].

В определении профессиональной деформации личности мы придерживаемся понятия, данного Жалагиной Т.А., под которым «профессиональная деформация личности понимается, как многоуровневая система адаптации к условиям социума и способам активного преобразования своей жизнедеятельности в соответствии с личным опытом» [68, с. 159].

Особого внимания в этом контексте заслуживает проблема совершенствования и развития компетентности менеджера, позволяющей справиться с негативными проявлениями профессиональной деятельности.

Одним из основных факторов, препятствующим развитию профессионально-личностной компетентности является проявления профессиональной деформации личности, что приводит к профессиональной некомпетентности менеджера, обусловленной деструктивными изменениями профессиональной компетентности.

Э.Ф. Зеер утверждает, что некомпетентность – это «недостаточно сформированные или редуцированные в процессе профессиональной деятельности компетенции. Следствием профессиональной некомпетентности является низкая эф-

фективность деятельности, неудовлетворенные результаты работы и снижение трудовой мотивации» [84, с. 111].

Некомпетентность зачастую возникает в результате профессиональной стагнации. По мнению Л.М. Митиной, «профессиональная стагнация является переходным состоянием профессионала, так как длительное выполнение профессиональной деятельности на высоком уровне невозможно» [132].

В исследованиях Н.В. Кузьминой [134] установлено, что «развитие профессиональной стагнации зависит от содержания и характера труда. Труд монотонный, однообразный, жестко структурированный способствует наступлению профессиональной стагнации. Стагнация, в свою очередь, инициирует образование различных деформаций личности» [134, с. 110].

Из чего можно заключить, что деструктивное изменение профессионально-личностной компетентности характеризуется снижением продуктивности деятельности и потерей чувства удовлетворенности работой. Профессиональная некомпетентность менеджера ведет не только к психологическому и соматическому дискомфорту, но и к огромным потерям в экономике.

В рамках нашего диссертационного исследования мы будем рассматривать качественные характеристики профессионально-личностной компетентности. Мы полагаем, что развитие профессионально-личностных компетенций через совершенствование ее компонентов, которые описаны в карте компетенций менеджера, будут способствовать профилактике проявлений профессиональной деформации личности.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1.

1. Профессиональная деятельность менеджера коммерческой организации направлена на выполнение функций применительно ко всем стадиям управленческого процесса и рассматриваемая нами как совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по организации, управлению, координации, контролю с целью удовлетворения потребностей покупателей и получению прибыли предприятием.
2. Успешное выполнение профессиональной деятельности менеджером обусловлено уровнем развития специалиста, выступающего субъектом труда, создающим условия для личностного развития, путем динамичного совершенствования профессионально-личностной компетентности, которая влияет на эффективность решения задач профессиональной деятельности.
3. Становление субъекта труда как профессионала тесно связано с его развитием как личности. Профессиональное становление менеджера коммерческой организации отражает последовательное формирование профессиональной направленности, непрерывно развивая профессионально-личностную компетентность, что в свою очередь оказывает существенное влияние на его профессиональный рост. Основной движущей силой профессионально-личностного развития менеджера является поиск оптимальных приемов качественного выполнения профессиональной деятельности в соответствии с его индивидуально-психологическими особенностями.
4. Компетентность - необходимое условие готовности субъекта труда к профессиональной деятельности, включающее в себя наличие опыта и знаний в определённой области для успешного выполнения профессиональной деятельности.

5. Компетенция – это способность эффективно применять определённые знания, умения и навыки в сфере профессиональной деятельности при решении профессиональных задач.
6. Профессиональная компетентность - элемент или составная часть культуры специалиста, синтезирующую профессиональные и личностные качества субъекта труда, отражающие уровень знаний, умений, опыт, существенно необходимые для решения профессиональных задач, выполнения профессиональных функций в соответствии с принятыми профессиональными образовательными стандартами.
7. Личностная компетентность – это синтез поведенческих характеристик и ценностных оснований профессиональной деятельности, включающих в себя способность к саморазвитию, совершенствованию навыков межличностного взаимодействия, способствующих эффективному выполнению трудовых функций.
8. Профессионально-личностная компетентность – это совокупность профессионально-личностных свойств, включающая в себя комплекс неразрывно связанных между собой компетенций, отражающих специфику деятельности субъекта труда и являющихся основой профессионального совершенствования и развития.
9. Психологическая компетентность является важной основой формирования профессионально-личностной компетентности, включающая в себя следующие блоки компетенций: социально-перцептивная, социально-психологическая, коммуникативная, аутопсихологическая, психолого-педагогическая
10. Структурные компоненты профессионально-личностной компетентности представлены нами в виде карты профессионально-личностных компетенций менеджера и уровней их достижения, включающую в себя следующие компетенции: способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу; готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения; готовность к саморазви-

тию, самореализации, использованию творческого потенциала; готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности; готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности; способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию; способность обобщать и критически оценивать результаты проблем управления; способность работать с информацией с учетом ее объемов; способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций; умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции.

11. Профессиональная деятельность менеджера относится к группе профессий с повышенной ответственностью, что может приводить к депрофессионализации личности и могут привести к изменениям личности, в виде профессиональной деформации личности. Формирование профессиональной деформации личности происходит под влиянием содержания и своеобразия условий, в которых протекает деятельность.
12. Развитие профессионально-личностной компетентности оказывает влияние на рефлексию менеджером особенностей своей деятельности. Менеджеры, не обладая необходимым уровнем профессионально-личностной компетентности, не могут своевременно выделить и осознать сложности профессиональной деятельности, что затрудняет организацию профилактики возможных профессиональных проблем и деформаций, обуславливая снижение успешности и личностного ресурса. Более успешные менеджеры коммерческих организаций понимают и учитывают сложности, заложенные в профессиональной деятельности. Они более внимательно относятся к ее анализу, могут спрогнозировать наиболее трудные моменты и принять меры к их предупреждению или своевременной локализации. Это в значительной мере делает их более успешными в своей профессии.
13. Совершенствование профессионально-личностной компетентности через эволюционирование ее компонентов, описанных в карте компетенций мене-

джера, будут способствовать коррекции и профилактике профессиональной деформации личности, которые детально будут рассматриваться в эмпирической части исследования.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ И СТРУКТУРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕФОРМАЦИИ ЛИЧНОСТИ СУБЪЕКТА ТРУДА (МЕНЕДЖЕРА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ)

§2.1 Теоретико-методологические основания исследования профессиональной деформации личности субъекта труда

Научное исследование вопроса о профессиональной деформации личности началось в 20-е гг. XX столетия П.А. Сорокиным, определивший профессиональную деформацию личности как «всякий неизбежный отпечаток на личность человека, долгое время занимающегося профессиональным видом труда» [175].

Проработке проблемы ПДЛ посвящены научные работы ряда исследователей. В частности, ПДЛ рассматривается в научных трудах С.П. Безносова, В. Берга, А.В. Буданова, Л.А. Бессоновой, Э.Ф. Зеера, Т.А. Жалагиной, Е.А. Климова, А.К. Марковой, Э.Э. Сыманюк, Л.С. Павловой, О.Б. Поляковой, К. Маслач. Причины возникновения профессиональной деформации анализировались Л.А. Китаевым-Смыком, А.К. Марковой, Л.М. Митиной, Н.А. Подымовым, Г.М. Румянцевой.

Основой понятия «профессиональная деформация» является понятие «деформация» (лат. *deformatio* – изменение, искажение), которое буквально означает «изменение физических характеристик тела под воздействием внешней среды» [140, с. 124].

Опираясь на исследования отечественных и зарубежных ученых, О.Б. Полякова дает следующее определение профессиональной деформации личности – «деструктивные изменения личности, возникающие при многолетнем выполнении одной и той же профессиональной деятельности, которые негативно сказываются на продуктивности труда и взаимодействии с другими участниками этого процесса и

порождают профессионально нежелательные качества, изменяющие профессиональное поведение человека» [152, с. 60].

В.П. Подвойский, исследовавший ПДЛ руководителей, понимает под профессиональной деформацией «любую интенцию, рациональную или базирующуюся на комплексах, которая направлена не на реализацию личностной или социальной цели, необходимой для человека или группы, но скорее на разрешение взаимодействий и взаимоотношений участников ситуации. Важным моментом профессиональной деформации личности является то, что целью воздействия может быть патологическая редукция одного из элементов. Речь, прежде всего, идет о редукции, инициирующей некую ошибочную схему, хотя и продуктивную в своей отправной точке» [144, с. 6 – 7, 9], [67, с.47].

Т.А. Жалагина рассматривает ПДЛ как «многоуровневую систему адаптации к условиям социума и способам активного преобразования своей жизнедеятельности в соответствии с личным опытом» [67, с. 39]. Профессиональные деформации, по мнению автора, выступают как разноплановые онтогенетические изменения личности, меняющие поведение субъекта деятельности.

Л.С. Павлова в своем диссертационном исследовании, опираясь на взгляды С.П. Безносова, утверждает, что «профессиональная деформация проявляется в таких качествах личности, которые изменяются под влиянием профессиональной роли. Источники профессиональной деформации кроются в недрах профессиональной адаптации личности к условиям и требованиям труда. Говоря о профессиональной деформации личности, можно кратко отметить, что сущность её заключается во взаимодействии субъекта и личности в единой структуре индивидуальности» [16, с. 236], [140].

Т.А. Жалагина описывает ПДЛ профессионала как «следствие негативного изменения психологического опыта (смещение нравственной позиции личности в сторону жесткой административно-прагматической ориентации), утрату субъектом «основы профессиональной самореализации – настрой на социальную поддержку и взаимодействие, профессиональный успех и жизненное удовлетворение» [Там же, с. 8 – 9].

Обобщая вышеизложенное, можно сказать, большинство исследователей (С.П. Безносков, Р.М. Грановская, Т.А. Жалагина, Э.Ф. Зеер, А.К. Маркова, В.П. Подвойский, Н.М. Шакирова, Л.С. Павлова и др.), описывая обсуждаемый психологический феномен, едины во мнении [16], [44], [67], [82], [127], [145], [140]: ПДЛ – это «измененный, отклоняющийся от общепризнанных нравственных и профессиональных норм, личностный путь развития. Профессиональная деформация нарушает целостность личности, снижает её адаптивность, отрицательно сказывается на продуктивности деятельности» [140, с. 74].

Т.А. Жалагина указывает на релевантность перечисленных терминов:

а) «деградация (от лат. *gradus* – ступень) – изменение в сторону ухудшения, утрата ранее накопленных профессиональных свойств» [66, с. 157].;

б) «деформация (от лат. *deformatio* – изменение формы) – изменение в результате воздействия внешних и внутренних факторов» [Там же].;

в) «деструкция (от лат. *destructio*) – нарушение, разрушение сложившейся структуры» [Там же].

А.К. Маркова [128, с. 233] на основе обобщения исследований нарушения профессионального развития личности выделила следующие тенденции профессиональной деструкции: «отставание, замедление профессионального развития сравнительно с возрастными и социальными нормами; дезинтеграцию профессионального развития; низкую профессиональную мобильность, неумение приспособиться к новым условиям труда и дезадаптацию; рассогласованность отдельных звеньев профессионального развития, когда одна сфера «забегает» вперед, а другая «отстает»; ослабление ранее имевшихся профессиональных данных, профессиональных способностей, профессионального мышления; искаженное профессиональное развитие» [128, с. 234-236].

Э.Ф. Зеер утверждает, что профессиональные деструкции – это «изменения сложившихся структур деятельности и личности, которые отрицательно сказываются на продуктивности труда, в том числе на эффективности профессионального общения в труде» [84, с. 230].

Таким образом, на основе анализа научной литературы, мы пришли к выводу о том, что профессиональные деформации нарушают целостность личности, снижают ее адаптивность, устойчивость, отрицательно сказываются на продуктивность деятельности [128].

В научной литературе представлены различные типологии профессиональной деформации личности менеджера. Э.Ф. Зеер, Э.Э. Сыманюк [84, с. 166] представляют общую типологию, данная типология позволила нам сформировать виды профессиональных деформаций для менеджера:

- общепрофессиональные деформации, характерные для профессии менеджера;
- специальные деформации, характерные для конкретных специальностей, но в рамках данной профессиональной группы, например, для менеджера коммерческой организации (например, «чрезмерная эмоциональность», «синдром сухости и жесткости» и т.п.);
- профессионально-типологические деформации как следствие наложения имеющихся индивидуальных особенностей менеджера (способности, темперамент, черты личности) на саму профессиональную деятельность, в результате чего эти способности менеджера чрезмерно усиливаются (например, у менеджера это может быть «должностная интервенция» как следствие наложения ответственности на постоянную работу в режиме «это надо было сделать еще вчера» ...);
- индивидуализированные деформации, определяемые «сращиванием личности работника и его профессии», выполняемой длительное время, когда, например, какие-то качества, будучи чрезмерно развитыми, превращаются в «сверх-качества», осложняя и профессиональную деятельность, и межличностное общение (например, сверх-пунктуальность, сверх-аккуратность, сверх-честность). Э.Ф. Зеер и Э.Э. Сыманюк рассматривают эти состояния близкие к «профессиональному кретинизму», о котором писал К. Маркс, когда работник превращается в узкого, ограниченного специалиста [84, с. 169].

Анализ психологической литературы позволил нам выделить факторы профессиональной деформации личности для менеджеров (таблица 5), которые упоминаются в литературе (Айсина Р.М., 2007; Привалова О.Д. 2003; Самоукина Н.В., 2003). При этом Р.М. Айсина [9, с. 113] указывает, что практически все исследования, направленные на выявление роли внешних и внутренних факторов в формировании профессиональной деформации личности менеджеров дают картину, сходную с результатами других профессионалов.

Таблица 5 - Факторы, способствующие появлению профессиональной деформации личности менеджера (по Айсиной Р.М.)

Организационные (внешние) факторы	Личностные (внутренние) факторы
– многоплановость, многозадачность профессиональной деятельности; – эмоциональная насыщенность и когнитивная сложность коммуникаций; – жесткая конкуренция; – повышенная ответственность за состояние ресурсов и результаты деятельности (высока «цена ошибки») – ненормированный рабочий день; – условия социальной нестабильности и отсутствие гарантий по месту работы.	– низкая мотивация деятельности; – низкая самооценка; – нейротизм; – низкая стрессоустойчивость; – ригидность мышления; – низкая инициативность; – негибкость стратегий поведения, предрасположенность к неконструктивным стилям разрешения конфликтов

В заключении приведем обзор исследований феномена профессиональной деформации личности менеджера.

Однако, следует отметить, что анализ научных публикаций (Р.М. Айсина, М.А. Надежина, Н.С. Савина, А.Г. Буенок, С.Л. Сячина, В.П. Подвойский, Ю.З. Шогенов) по теме профессиональной деформации личности показал, что такая профессиональная группа как «менеджер» изучена значительно меньше, чем другие профессиональные группы: учителя, преподаватели вуза, журналисты, сотрудники МВД, врачи. Изучению особенностей эмоционального выгорания менеджеров посвящено всего несколько диссертационных исследований, что, на наш взгляд, является еще одним аргументом в пользу актуальности данного исследования.

Р.М. Айсина в своей работе приходит к выводу о том, что профессиональное выгорание менеджера представляет собой «дезадаптационное явление, возникающее в связи с тем, что менеджер не может с помощью своих личностных ресурсов справиться с организационными стрессами. При этом наибольшее влияние на профессиональную деформацию личности менеджеров оказывают такие личностные факторы как самоуверенность и эксцентричность» [9, с. 215].

Основываясь на исследовании М.А. Надежиной в качестве специфических детерминант профессиональной деформации личности менеджера выделим такие личностные особенности как «высокая эмоциональная нестабильность и маргинальный стиль руководства» [134, с. 93-95]. Также автор раскрывает сущность и показывает специфические и организационные детерминанты профессиональной деформации личности, особенности проявления профессиональных деформаций личности в эмоционально-волевой, ценностно-мотивационной, когнитивной сферах у менеджера [Там же].

В.П. Подвойский в своем диссертационном исследовании утверждает, что «психологическим механизмом профессиональной деформации личности руководителя выступают негативные изменения психологического опыта личности под влиянием служебной деятельности. Изменение психологического опыта в сторону снижения роли в служебной деятельности нравственных регуляторов гуманистической ориентации и доминирование жестких управленческих, административных норм, связано с формированием устойчивой эгоцентрической позиции с отсутствием четких нравственных доминант при повышении роли гедонистских мотивов. Данные негативные изменения психологического опыта под влиянием служебной деятельности определяют возникновение профессиональной деформации, ее особенности, структуру, динамику проявлений» [145, с. 7].

Таким образом, теоретический анализ отечественных и зарубежных исследований проблемы профессиональной деформации личности субъекта труда показал наличие многообразия точек зрения на определение, сущность, структуру профессиональной деформации личности.

Изучая в ходе исследования проблему ПДЛ менеджера, мы пришли к заключению, что понять суть процессов деформации, выделить её составляющие, наметить уровни, определить факторы и психологические условия, способствующие и препятствующие профессиональной деформации можно только на основе системного подхода, который заключается в рассмотрении объекта изучения как системы, т.е. совокупности элементов, определенным образом связанных между собой и образующих некоторую целостность [25]; [82]; [160]. Данный подход предполагает рассмотрение ПДЛ менеджера как целостного системного понимания. Исследование ПДЛ основывается и на понимании своеобразия, и противоречивости процесса развития субъекта труда, которые состоят в том, что изменения личности происходят в целостном процессе жизнедеятельности, включающем в качестве базового компонента содержание достигнутого. «Личности свойственно стремиться сохранить базовую систему моделей мировосприятия, доказавшей свою адекватность внешнему миру. Поэтому изменения, приводящие в силу тех или иных причин к сдаче завоеванных жизненных позиций, зачастую ведут к профессиональной деформации» (цит. по [67, с. 82]).

§2.2 Значимые проявления профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации

В научной литературе существуют различные типологии проявлений профессиональной деформации личности.

Так, значимым вкладом в объяснение особенностей проявлений профессиональной деформации личности внес К. Маслач и С. Джексон, представивших в виде трехмерного конструкта концепцию, включающую в себя:

1. «Эмоциональное истощение в качестве основной составляющей профессиональной деформации личности, проявляющейся как пережива-

ние эмоционального фона, равнодушие, или, наоборот, как эмоциональное перенасыщение» [151, с. 13].

2. «Деперсонализацию, представляющую деформацию отношений с другими людьми» [Там же, с. 14].
3. «Редукцию личных достижений, проявляющуюся либо как тенденцию к негативному оцениванию себя, своих профессиональных достижений и успехов, либо в качестве редукции собственного достоинства, в ограничении своих возможностей, обязанностей по отношению к другим» [Там же].

Названные отклонения в профессиональном развитии приводят как к депрофессионализации. Тем самым Е.А. Климов рассматривает профессиональную деформацию личности через совокупность «нежелательных исходов профессионального развития» [104, с. 128 - 132].

А.К. Маркова связывает профессиональные деформации личности со следующими состояниями субъекта труда: «утомление и усталость человека от данной работы; монотония трудового процесса; психическая напряжённость в труде; профессиональные кризисы; профессиональные заболевания» [128, с. 154 - 163].

Таким образом, можно констатировать, что возникающие «нарушения, отклонения, неблагоприятное протекание профессионального развития» [128, с. 237] внешне проявляются в снижении продуктивности труда, работоспособности, затрагивая все грани трудового процесса: профессиональную деятельность, профессиональное общение, личность менеджера» [140, с. 65].

Рассмотренные особенности деятельности менеджера коммерческой организации в первой главе настоящего исследования позволили нам определить специфику факторов, вызывающих у них профессиональную деформацию личности. Среди них – однообразие трудовой деятельности, большой объем информационной аналитической и коммуникативной работы, профессиональные риски, особые требования к профессиональной деятельности и поведению. Следовательно, речь идет о таких факторах, как регулирование трудового поведения и снятие рисков неопределенности, организация труда, доминирование в нем умственного труда, а

также поддержание интеграционного взаимодействия.

В целом менеджеры, как представители типа «человек-человек», особо подвержены профессиональной деформации личности в аффективной сфере. Это связано с тем, что общение с другим человеком предполагает обратное воздействие, «вживание» в роль другого, так в исследовании Комлевой В.В. установлено, что «27% опрошенных респондентов-менеджеров устали от проблем, с которыми приходится иметь дело на работе, 18% - настолько устают на работе, что дома стараются общаться как можно меньше» [111, с.40].

Следует отметить, что уровень профессиональной деформации личности менеджера недостаточно изучен. В немногочисленных исследованиях по данной проблематике отмечается, что, сформировавшись под влиянием профессиональной деятельности, личностные особенности значительно затрудняют взаимодействие индивида в социуме, особенно в непрофессиональной сфере [151].

В научной литературе существуют два противоположных взгляда относительно влияния личностных деформаций на эффективность профессиональной деятельности [151, с. 65-69]:

- в профессиональной сфере менеджером могут проявляться лишь только субъектные качества – специальные знания и способности, а черты личности будут проявляться лишь в «околодеятельностной» области;
- психологические изменения личности, формирующиеся под влиянием некоторых особенностей профессиональной деятельности, оказывают негативное влияние и на осуществление этой деятельности, и на психологическую структуру личности.

В нашем исследовании мы придерживаемся второй точки зрения.

В исследованиях отмечаются профессиональные деформации личности менеджеров эмоциональной сферы, проявляемые как искажение чувств, изменение эмоциональной сферы личности, снижение контроля и регулирование своих эмоций и чувств, развитие ощущения внутренней эмоциональной неуравновешенности, конфликтность [96, с. 177-187], отмечается искажение ценностно-смысловых

ориентиров деятельности, изменяются поведенческие паттерны, например, развивается труголизм или имитация трудовой деятельности [151, с. 64-67]; [89, с. 4-15].

Изменению подвергаются и личностные особенности: свойства мотивационной сферы, элементы Я-концепции, специфика саморегуляции, уровни развития личной и социальной ответственности и инициативности; чрезмерное развитие профессионально важных качеств может способствовать развитию профессионально обусловленных акцентуированных черт характера, когда чрезмерно развиваются качества, являющиеся эффективными для одного вида деятельности, но затрудняющие, а зачастую делающие неэффективными другой вид деятельности, например, развивается полное отсутствие самокритичности, неадекватно занижается или завышается самооценка, аккуратность «перерастает» в чрезмерную педантичность, и т.д. [43, с. 96]; [84, с. 110].

В исследованиях, посвященных данной проблематике, выделяется комплекс таких профессионально обусловленных акцентуаций характера (деформация личностных изменений под влиянием профессии), как повышенная впечатлительность, чувствительность, экзальтированность, невосприимчивость к новизне, повышенная тревожность, повышенная подозрительность, недоверие, повышенная неустойчивость настроения, сильная зависимость от обстоятельств и ситуации, которые негативно влияют на деловые коммуникации менеджеров [154, с. 22-25].

Анализ научной литературы показал, что уровень выраженности проявлений профессиональной деформации личности менеджера определяется стажем работы, полом, содержанием профессиональной деятельности и индивидуально-психологическими особенностями личности менеджера.

Содержание табл. 6 представляет собой результат обобщения исследований Т.А. Жалагиной [67], Э.Ф. Зеера [84], А.К. Марковой [128], Н.С. Пряжникова [154] и Е.Ю. Пряжниковой [155], Е.И. Рогова [160] и ряда других ученых. Данная классификация ПДЛ была взята нами за основу эмпирического исследования профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации.

Таблица 6 - Профессионально-типологические деформации личности менеджера в процессе профессиональной деятельности по Э.Ф. Зееру

Профессиональная деформация	Психологические детерминанты профессиональной деформации	Проявления деформации в профессиональной деятельности менеджера
1. Авторитарность	Психологическая защита – рационализация. Завышенная самооценка своих профессиональных способностей. Властность типов отношений	Жесткая регламентация процесса. Преимущественное использование распоряжений, указаний, наказаний. Нетерпимость к критике, переоценка собственных возможностей, потребность командовать другими, черты деспотизма.
2. Демонстративность	Психологическая защита – идентификация. Завышенная самооценка «образа – Я». Акцентуация характера – эгоцентризм.	Чрезмерная эмоциональность (эмоции очень яркие и выразительны, но неустойчивы и поверхностны), самопрезентация. Управленческая деятельность – средство самоутверждения на фоне профессионального коллектива. Демонстрация своего превосходства.
3. Профессиональный догматизм	Стереотипы мышления. Возрастная интеллектуальная инертность	Стремление к упрощению профессиональных задач и ситуаций, игнорирование психологических знаний. Склонность к мыслительным и речевым штампам. Преувеличенная ориентация на свой опыт.
4. Доминантность	Неконгруэнтность эмпатии. Акцентуации характера. Индивидуально-типологические особенности.	Повышение властных функций, склонность к распоряжениям, приказам. Нетерпимость к критике коллег.
5. Профессиональная индифферентность	Защита – отчуждение. Синдром «эмоционального сгорания». Генерализация личного отрицатель-	Проявление равнодушия, эмоциональной сухости и жесткости. Игнорирование индивидуальных особен-

	ного профессионального опыта	стей коллег. Негативное восприятие этических норм и правил поведения.
6. Консерватизм	Защита – рационализация, стереотипы деятельности, социальные барьеры, хроническая перегрузка.	Приверженность устоявшимся профессиональным технологиям. Предубеждение против инноваций.
7. Профессиональная агрессия	Психологическая защита – проекция. Индивидуально-типологические особенности. Нетерпимость (фрустрационная нетолерантность) к мелким отклонениям от правил поведения и пр.	Пристрастное отношение к инициативным, творческим и независимым работникам. Выраженная склонность к оскорбительным замечаниям, насмешкам и иронии.
8. Ролевой экспансионизм	Стереотипы поведения. Тотальная погруженность в профессиональную деятельность, профессиональная самоотверженность («профессиональный кретинизм»), ригидность	Фиксация на собственных личностных и профессиональных проблемах, не может понимать другого человека. Преобладание безапелляционных высказываний, обвинительных и назидательных суждений. Преувеличение значения своей роли. Ролевое поведение за пределами учреждения.
9. Социальное лицемерие	Защита – проекция, стереотипизация морального поведения, возрастная идеализация жизненного опыта, социальные экспектации (ожидаемые суждения, поступки)	Привычка морализовать. Вера в свою нравственную непогрешимость. Вербальная нетерпимость к ненормативным формам поведения, неискренность чувств, отношений.
10. Поведенческий трансфер	Защита – проекция. Эмпатическая тенденция присоединения. Идентификация	Эмоциональные реакции и поведение, свойственные вышестоящим руководителям и подчиненным. Асоциальные формы поведения.

11. Сверхконтроль	Психологическая защита - рационализация. Заниженная самооценка, социальные акспектации, возрастная инертность.	Подавление спонтанности, сдерживание самореализации, контроль за агрессивностью, ориентация на правила, инструкции, избегание серьезной ответственности. Стиль мышления инертный и несколько догматичный. Скупость эмоциональных проявлений, осмотрительность. В межличностных отношениях – высокая нравственная требовательность.
-------------------	--	--

Большое количество проявлений профессиональной деформации личности менеджера, включенных в таблицу, ставит вопрос об их значимости для субъекта профессиональной деятельности на различных этапах жизненного пути. Значимость содержания выделенных структурных элементов профессиональной деформации менеджера коммерческой организации оценивалась менеджерами коммерческих организаций Тверской области - АО «Нелидовский завод гидравлических прессов», ООО «НелидовПрессМаш», ООО «Норд-Авто Трейд», ООО «Норд-Авто Лада», ООО «Сеть Связной», ООО «Альфа Страхование» (n = 208). Помимо этого, и группой экспертов – генеральным директором АО «Нелидовский завод гидравлических прессов», генеральным директором и руководителями структурных подразделений ООО «НелидовПрессМаш», руководителями структурных подразделений ООО «Норд-Авто Трейд», ООО «Норд-Авто Лада», ООО «Сеть Связной», ООО «Альфа Страхование». В состав группы экспертов (8 человек) входили руководители указанных выше компаний.

Процедура отбора экспертной группы.

Для выявления наиболее значимых проявлений профессиональной деформации личности методом экспертного опроса необходимо подобрать группу экспертов, каждый из которых должен соответствовать определённым требованиям.

По мнению А.Л. Журавлева, к экспертам, проводящим оценку необходимо предъявлять следующие требования:

- эксперты должны являться специалистами, имеющими опыт практической деятельности в той сфере деятельности, которую они оценивают;
- группа экспертов должна включать руководителей различного управленческого уровня по отношению к оцениваемым работникам;
- стаж управленческой деятельности экспертов должен быть более трех лет;
- наличие функциональной связи, управленческих отношений или совместной профессиональной деятельности между оцениваемыми работниками и экспертами должно составлять не менее двух лет;
- управленческий ранг эксперта не должен превышать и быть ниже двух позиций, чем положение оцениваемого работника.

Таблица 7 – Должность и стаж работы эксперта в должности

Должность эксперта	Стаж работы в должности
Генеральный директор АО «Нелидовский завод гидравлических прессов».	26 лет
Генеральный директор ООО «НелидовПрессМаш».	21 год
Коммерческий директор ООО «НелидовПрессМаш».	19 лет
Руководитель отдела продаж ООО «Норд-Авто Трейд».	17 лет
Руководитель сервисного центра ООО «Норд-Авто Трейд».	14 лет
Директор ООО «Норд-Авто Лада».	14 лет
Руководитель отдела продаж АО «Альфа Страхование».	8 лет
Начальник отдела продаж ООО «Сеть Связной».	4 года

Каждому испытуемому и эксперту была выдана анкета опроса, содержащая 11 параметров проявлений профессиональной деформации (прил.2). Для удобства обработки результатов опроса менеджерам и экспертам предлагалось каждому из названных проявлений присвоить оценку в баллах по одиннадцатибальной шкале. С этой целью значение анализируемого проявления в натуральных единицах измерения ранжировалось и наиболее значимому (важному, весомому) и «ярко-

му» проявлению присваивался один балл, а самому незначимому, несущественному и «безобидному» проявлению – одиннадцать баллов. Применение метода интерполяции в интервале 1–11 баллов позволило нам определить значение параметра в баллах для каждого из вариантов проявления профессиональной деформации. Проявлениям профессиональной деформации личности менеджера были присвоены следующие порядковые номера:

x_1 – профессиональная индифферентность;

x_2 – доминантность;

x_3 – сверхконтроль;

x_4 – авторитарность;

x_5 – ролевой экспансионизм;

x_6 – консерватизм;

x_7 – социальное лицемерие;

x_8 – демонстративность;

x_9 – профессиональная агрессия;

x_{10} – поведенческий трансфер;

x_{11} – профессиональный догматизм.

Результаты ранжирования параметров проявлений ПДЛ менеджера экспертами представлены на рис. 5 и в табл. 8 усредненные ранговые оценки менеджеров – в табл. 8. Для выяснения значимости каждого параметра определялся коэффициент значимости (K_j). Из выделенных проявлений профессиональной деформации определялись наиболее значимые, для которых коэффициент значимости $K_j \geq K_{кр}$, где $K_{кр}$ – критическая величина коэффициента значимости.

Таким образом, с точки зрения экспертов, наиболее значимыми проявлениями профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации являются:

- демонстративность – весовой коэффициент $K_2 = 0,15$;
- авторитарность и поведенческий трансфер – весовой коэффициент $K_4 = K_6 = 0,14$;

- профессиональная индифферентность и ролевой экспансионизм –
весовой коэффициент $K_1 = K_5 = 0,11$.

Таблица 8 - Результаты опроса экспертов и результаты расчета выделенных проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации

Шифр экс- перта	Ранговые оценки										
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁
1	5	8	9	1	8	11	11	2	7	3	9
2	8	10	11	3	5	9	7	3	7	5	8
3	3	7	3	2	4	11	6	1	8	3	6
4	5	8	8	6	3	8	9	3	6	2	9
5	2	8	7	1	8	9	10	2	8	3	9
6	6	6	3	3	5	11	8	4	9	1	8
7	5	7	5	5	2	11	7	5	5	4	10
8	4	7	9	3	4	9	9	1	7	4	9
S _j	38	61	55	24	39	68	67	20	57	25	68
mn-S _j	50	27	33	64	49	20	21	68	31	63	20
K _j	0,11	0,06	0,075	0,14	0,11	0,04	0,04	0,15	0,07	0,14	0,04
K _{кр}	0,09										
W	0,502										
χ^2	55,22										

Примечание. В таблице использованы следующие обозначения: S_j – сумма рангов; m – число экспертов; n – число параметров; K_j – коэффициент значимости (весомости); K_{кр} – критическая величина коэффициента значимости; W – критерий согласия Кендалла; χ^2 критерий Пирсона.

Коэффициенты значимости других проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации не достигли критической величины.

Для проверки согласованности мнений экспертов использовался ранговый (непараметрический) критерий согласия Кендалла (W). Для оценки значимости ко-

эфициента конкордации (W) применялся критерий Пирсона χ^2 . Таким образом, после проведенных расчетов (табл. 9, прил. 3) мы пришли к выводу, что согласованность мнений экспертов для данных появлений профессиональной деформации личности менеджера достаточна и результаты ранжировки можно признать корректными.

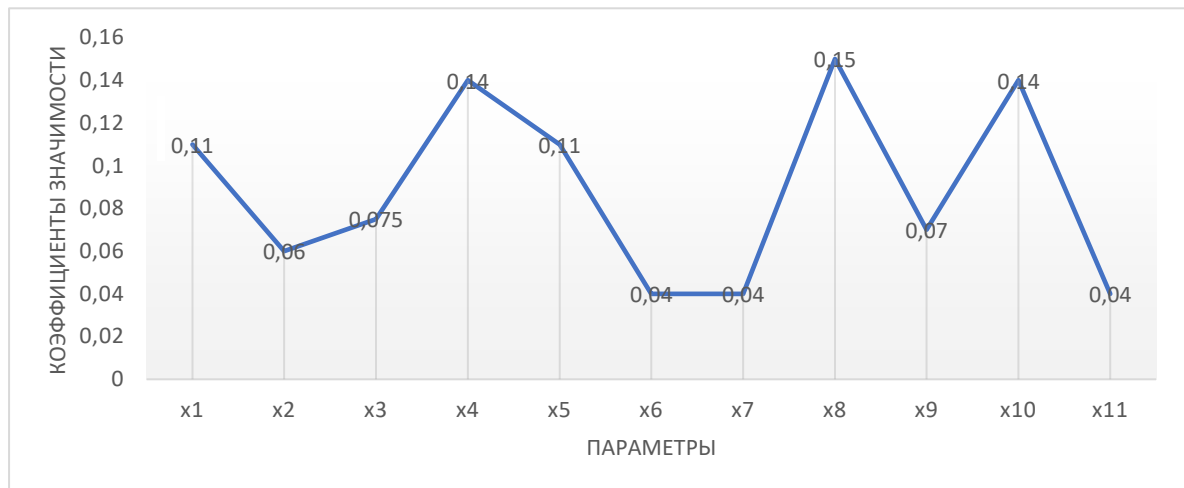


Рисунок 5 - Результаты ранжирования экспертами проявлений профессиональной деформации личности менеджера

Для проверки степени совпадений мнений экспертов в значимости содержания выделенных структурных элементов профессиональной деформации личности менеджера использовался непараметрический критерий различия — коэффициент корреляции «т» Кендалла. Полученные результаты представлены в табл. 9, в которой произведен ряд необходимых расчетов.

Таблица 9 - Данные для расчета эмпирического значения коэффициента корреляции «т» Кендалла при сопоставлении оценок экспертов и менеджеров

Проявления ПДЛ	Усредненные ранговые оценки		Совпадения (P)	Инверсии (Q)
	Эксперты	Менеджеры		
Авторитарность	3	2,91	8	1
Консерватизм	8,5	9,28	0	0
Доминантность	7,625	8,69	1	2
Профессиональная индиффе-			7	0

рентность	4,75	3,17		
Ролевой экспансионизм	4,875	6,25	5	1
Сверхконтроль	6,875	5,57	5	0
Догматизм	8,5	7,64	1	0
Социальное лицемерие	8,375	8,41	1	1
Агрессия профессиональная	7,125	8,25	3	1
Демонстративность	2,5	3,1	8	2
Поведенческий трансфер	3,125	2,84	8	0
Суммы			47	8
$\tau_{\text{эмп}}$			0,71	
T_{ϕ}			0,05	

Примечание. В таблице использованы следующие обозначения: $\tau_{\text{эмп}}$ – коэффициент Кендалла; T_{ϕ} – уровень значимости коэффициента корреляции

Таким образом, установлена согласованность мнений экспертов. Поле исследований профессиональных деформаций личности менеджера коммерческой организации может быть сужено до таких пяти проявлений, обладающих высокой значимостью (весомостью), как: 1. Авторитарность. 2. Демонстративность. 3. Поведенческий трансфер. 4. Профессиональная индифферентность. 5. Ролевой экспансионизм.

Дальнейшее исследование профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации позволит рассмотреть различные нюансы выделенных проявлений, имеющих сложную динамику на различных этапах жизненного пути. Вначале возникают негативные изменения в профессиональной деятельности, поведении. Впоследствии регрессивные изменения «захватывают» личность и «оседают» в ней: угасают и исчезают из структуры личности положительные качества, на их месте возникают негативные психические качества, изменяющие личностный профиль менеджера. Наступает стабильное искажение личностного профиля профессионала, что означает устойчивую деформацию личности [65, с.167].

§2.3 Особенности профилактики и преодоления проявлений профессиональной деформации личности субъекта труда

Профилактика профессиональной деформации личности – это «комплекс предупредительных мероприятий, направленных на снижение вероятности развития и проявлений профессиональной деформации личности, в который включены меры как психологического, так и непсихологического организационно-управленческого, воспитательного характера» [151, с. 108].

По мнению Зеера Э.Ф., психологическая профилактика – «содействие полноценному социально-профессиональному развитию личности, предупреждение возможных кризисов, личностных и межличностных конфликтов, включая выработку рекомендаций по улучшению социально-профессиональных условий самореализации личности с учетом формирующихся социально-экономических отношений» [84, с. 148]

Психологическую профилактику профессиональной деформации личности менеджера необходимо выстраивать таким образом, чтобы проводимые мероприятия содействовали профессиональному развитию личности менеджера, предупреждали возможные кризисы, личностные и межличностные конфликты. Данный аспект профилактики должен включать разработку рекомендаций по улучшению социально-профессиональных условий самореализации личности менеджера в профессиональной деятельности [50, с. 44-49]. Методами, способствующими самореализации личности менеджера, могут быть: личностно ориентированная терапия, участие в психотерапевтических группах, проведение тренингов, направленных на нормативно-ценностную коррекцию, которая предполагает внесение определенных направлений в индивидуально-личностную систему норм и поведенческих эталонов.

По мнению А.В. Поповой, профилактика профессиональной деформации личности менеджера должна заключаться в «постоянной мотивации менеджеров, их профессиональном развитии» [153, с. 189]. Менеджер должен видеть перспективу своего роста и востребованности, что позволит ему иметь высокий уровень удовлетворенности содержанием и характером своей профессиональной деятельности [149, с. 186].

Л.В. Абдалина выделяет несколько направлений психологического и непсихологического характера профилактики профессиональной деформации личности, в которые необходимо включение психологических (например, тренингов и т.п.); педагогических (создание профессионально-развивающей среды) и медицинских аспектов (проведение постоянных долгосрочных лечебно-профилактических мероприятий), а также досуговых мероприятий [8, с. 62-64].

М.В. Полевая [151] утверждает, что суть профилактики профессиональной деформации личности менеджера – это «применение комплекса мероприятий, направленных на предупреждение возникновения неблагоприятных причин, устранение факторов риска их развития, а также корректировка профессионально-личностных деформаций» [151, с. 94]. Следовательно, для проведения профилактики необходимы:

1. Выявление групп риска профессионально-личностных деформаций и оценка опасности их возникновения.
2. Диагностика признаков произошедшей деформации личности.
3. Выявление факторов, вызвавших их возникновение.
4. Корректировка деформаций личностно-профессиональных характеристики менеджера посредством как устранения причин, вызывающих их возникновение, так и изменения неприемлемых профессионально-личностных моделей поведения [Там же, с.98].

В научной литературе [35]; [67]; [68]; [69]; [84] существуют различные подходы к профилактике профессиональной деформации личности, а также множество рекомендаций по «самопомощи», позволяющих преодолеть его негативные последствия.

Э.Ф. Зеер, Э.Э. Сыманюк отмечают, что основной задачей профилактики профессиональной деформации личности является создание условий, содействующих адекватному и компетентному реагированию личности на трудности взаимодействия человека с миром профессий. С целью психологической профилактики ПДЛ используются следующие личностно ориентированные технологии [84, с. 148-150]:

1). Повышение социально-психологической компетентности специалистов. Осуществляется в ходе проведения семинаров по проблемам психологии личности и ее деструктивным изменениям, профессиональному становлению и росту, проектированию альтернативных сценариев профессиональной жизни [84, с. 148].

2). Совершенствование способов деятельности. С этой целью - вовлечение сотрудников в социально и профессионально значимые инновации, повышение квалификации, стимулирование профессионального роста, личностно ориентированная аттестация, обогащение социально-профессиональной компетентности (освоение смежной специальности, разработка инновационного проекта и др.) [Там же, с. 149].

3). Личностно ориентированная диагностика, направленная на повышение аутопсихологической компетентности личности и определение профессиональной деформации личности [Там же].

4). Оптимизация психологического климата в организации. С целью уменьшения эмоциональной перенасыщенности деятельности целесообразно создание кабинетов психологической разгрузки. Обязателен ежегодный отпуск сотрудников. Важное значение имеет овладение сотрудниками приемами эмоциональной саморегуляции [Там же].

5). Сопровождение профессиональной карьеры на всех стадиях профессионального развития [Там же, с. 150].

6). Оптимизация межличностного взаимодействия в коллективе. В связи с тем, что человек обладает целой ролевой системой, т.е. выполняет несколько социальных ролей, может возникать ролевая напряженность и даже ролевой конфликт. Смешение социальных ролей, когда в пространство профессионального

взаимодействия вмешиваются иные виды отношений и связей, также является возможной причиной возникновения профессиональных деформаций личности [Там же, с. 150].

Предлагаемые направления деятельности позволят предупредить развитие профессиональных деформаций личности.

Одним из основных путей профилактики проявлений ПДЛ менеджера исследователи считают целенаправленное моделирование и развитие «ситуаций самосовершенствования, в которых менеджер постоянно сталкивается с необходимостью активно расширять и применять имеющиеся знания, умения и навыки, опыт творческой деятельности» [179, с. 41].

По мнению К. Маслач, М. Лейтер ПДЛ является проблемой не только конкретного человека, но и его социального окружения. Авторы рассматривают профессиональную деформацию личности как задачу организационного оздоровления и выделяют пять основных областей, оказывающих влияние на ее предупреждение: управляемая рабочая нагрузка, оптимальный контроль, справедливое вознаграждение, чувство общности, разделенные ценности [212, с. 111]. Наиболее эффективная модель профилактики профессиональной деформации личности менеджера должна сочетать в себе организационные инновации с индивидуально-ориентированными программами обучения [213, с. 133].

С точки зрения R.D. Ramsey главным в профилактики профессиональной деформации личности менеджера является отношение менеджера к своей работе [220, с. 432]. Автор дает ряд рекомендаций по приобретению новых знаний, постановке целей, развитию лидерского потенциала, помощи новым работникам, рациональному режиму труда и др.

Важное место в профилактики профессиональной деформации личности отводится тренинговым программам, которые, как правило, совмещают несколько различных подходов: техники саморегуляции и релаксации, управление когнитивным стрессом и когнитивное переструктурирование, изменение установок, тренинг социальных умений, тайм-менеджмент, выработка коммуникативных навыков и др.

Программа тренинга направлена на коррекцию имеющихся у личности профессиональных деформаций, а также на коррекцию стратегий, способствующих развитию ПДЛ.

Зеер Э.Ф., Сыманюк Э.Э. утверждают, что личностно ориентированный тренинг – это система воздействий, упражнений, направленных на формирование, развитие и коррекцию компетентностей специалиста. Особенностью таких тренингов является «формообразование» личности, адекватной содержанию, требованиям профессиональной деятельности. Личностно ориентированные тренинги предоставляют возможность организации режима саморазвития и самокоррекции, самосовершенствованию личности как непрерывного процесса [84, с. 159].

Еще одним методом профилактики ПДЛ является групповая арт-терапия, как средство эффективно влияющего на мотивационную и эмоциональную сферу личности субъекта труда.

Одним из основателей современного арт-терапевтического направления в России является А.И. Копытин. В понятие арт-терапии А.И. Копытин вкладывает «направление психотерапии, основанное на занятии с клиентами изобразительным творчеством» [114, с. 3]. Отметим, что в вопросе рассмотрения функции арт-терапии в психологическом сопровождении менеджеров, значительный интерес представляет точка зрения А.И. Копытина на преимущества арт-терапии перед иными средствами профилактики профессиональной деформации личности:

- отсутствие ограничений по возрастным, социальным и профессиональным критериям;
- арт-терапия, преимущественно средство невербального общения, являющегося одной из основ изобразительного искусства, позволяющего человеку зачастую более точно выразить свои переживания;
- изобразительная деятельность во многих случаях предоставляет уникальную возможность для выражения и актуализации слабо проявленных латентных идей в повседневной жизни;
- арт-терапия способствует свободному самовыражению и самопознанию;

- арт-терапия, в большинстве случаев помогает сформировать более активную жизненную позицию;
- арт-терапия основана на мобилизации творческого потенциала человека, внутренних механизмов саморегуляции [114, с. 96].

Немаловажным методом профилактики профессиональной деформации личности менеджера является коучинг. Необходимо отметить, что определений коучинга немало. Один из основоположников коучинга Тимоти Голви определяет его сущность как содействие мобильности. Это искусство создания – с помощью беседы и поведения - среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям так, чтобы оно приносило удовольствие [42, с.194]. Международная Федерация Коучинга трактует коучинг, как непрерывное сотрудничество, которое помогает достигать результатов в профессиональной деятельности. В самом общем виде коучинг определяется как особая система поддержки человека, которая позволяет раскрыть его потенциал и добиться реальных результатов в профессиональной деятельности. Коучинг – это процесс, способствующий повышению профессионально-личностной компетентности и совершенствованию профессиональных навыков [199, с. 36].

Характерными результатами коучинга являются:

- повышение эффективности исполнения;
- развитие персонала;
- улучшение взаимоотношений;
- экономия времени менеджера;
- креативность;
- эффективное использование людей и их навыков;
- быстрая и эффективная реакция на критическую ситуацию;
- творческая гибкость и адаптация к изменениям.

В исследовании Вылегжаниной А.О. сформулированы базовые организационно-психологические условия целесообразности применения коуч-технологий в организации [37, с. 59]:

- желание и профессионально-личностная готовность руководителя и управленческого состава организации применять гуманистическую философию и психологию коучинга;
- готовность руководителя к системному подходу в обучении и развитии персонала;
- отсутствие ярко выраженного командно-административного стиля руководства в организации или готовность его изменить.

Технологию коучинга в целях совершенствования профессионально-личностных компетентностей менеджеров могут профессионально освоить руководители всех уровней, а также специалисты-психологи организации. Коучем (человеком, занимающимся профессионально коучингом) может являться и внешний консультант, не включенный в круг профессионального и личного общения персонала организации.

Грамотное и полноценное использование коучинга может способствовать: улучшению развития потенциала сотрудников; повышению качества обучений персонала; улучшению взаимоотношений в коллективе; адекватности реакций в критических ситуациях; развитию гибкости и адаптивности к изменениям; созданию поддерживающей среды в организации и усилению мотивации [41, с. 6].

Таким образом, коучинг позволяет человеку раскрыть свои потенциальные возможности для решения жизненных и профессиональных проблем.

Также для профилактики профессиональной деформации личности часто используются корректирующие сессии супервизии, которая представляет собой профессионально-ориентированную позицию помощи, сконцентрированную на требованиях конкретной профессиональной ситуации, ее анализе, отработке и рефлексии, а также на улучшение профессиональной компетентности, эмоциональной поддержке и др. В настоящее время существует большое число различных концепций и моделей супервизии. Например, в гештальт-супервизии основной акцент делается на субъективность, восприятие, личностное сознание, переживание и опыт. Поведенческо-терапевтическая супервизия дает участникам возможность обсуждения собственных проблемных случаев и направлена на то, чтобы

помочь им обрести недостающие знания и умения. Одной из наиболее эффективных моделей супервизии является «Балинтовская группа» как метод групповой тренинговой исследовательской работы, впервые предложенный английским врачом-психоаналитиком М. Balint и в настоящее время широко использующийся для сохранения качества профессиональной деятельности специалистов [29].

Данный метод помогает профессионалам снизить эмоциональную напряженность в сложных ситуациях рабочего взаимодействия и позволяет исследовать в каждом конкретном случае характер своих взаимоотношений с «трудными» клиентами и факторы, осложняющие эту коммуникацию, а также связанную с этим снижение эффективности самой работы.

Таким образом, представленные методы могут эффективно использоваться в системе профилактики и преодоления профессиональной деформации личности менеджера. В комплексе с ранней диагностикой профессиональной деформации личности и развитие профессионально-личностной компетентности менеджера данная работа может рассматриваться в качестве надежного средства профилактики профессиональной деформации личности.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2.

1. Профессиональная деформация личности - это измененный, отклоняющийся от общепризнанных нравственных и профессиональных норм, личностный путь развития, нарушающий целостность личности, снижающий её адаптивность и отрицательно сказывающийся на продуктивности деятельности.
2. Подходы к изучению профессиональной деформации личности менеджера включают три компонента, а именно: результативный – эмоциональное истощение, деперсонализация, редукция профессиональных достижений; процессуальный, рассматривающий профессиональную деформацию личности как процесс, имеющий стадийный характер и развивающийся на фоне длительного стресса и психической нагрузки; экзистенциальный, трактующий профессиональную деформацию личности как утрату ощущения смысла деятельности.
3. Профессиональная деформация личности является сложным феноменом, действие, которого может отражаться на разных уровнях здоровья – физическом, психологическом и социальном. Исследование профессиональной деформации личности основывается на понимании своеобразия и противоречивости процесса развития субъекта труда (менеджера), которые состоят в том, что изменения личности происходят в целостном процессе жизнедеятельности, включающем в качестве базового компонента содержание достигнутого.
4. Профессиональная деформация личности менеджера проявляется хронической усталостью, сопровождающейся снижением функциональной активности психики, приводящей к утрате трудовых умений и навыков. Негативные изменения происходят в когнитивной сфере психики менеджеров, что соответствует специфике их профессиональной деятельности.

5. По мере освоения профессиональной деятельности успешность ее выполнения определяется набором профессионально-личностных компетенций, отдельные из которых постепенно порождаются в профессионально нежелательные качества. Вместе с тем идет постепенное формирование профессионально обусловленных акцентуаций, негативно оказывающих влияние как на профессиональную деятельность, так и на поведение менеджера. Результатом этих психологических изменений становится деформация личности менеджера.
6. Большое количество проявлений профессиональной деформации личности менеджера ставит вопрос об их значимости для субъекта профессиональной деятельности на различных этапах жизненного пути. Экспертная оценка содержания проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации позволила выделить наиболее значимые среди них: демонстративность, авторитарность, поведенческий трансфер, профессиональная индифферентность и ролевой экспансионизм.
7. Профилактика профессиональной деформации личности – это комплекс предупредительных мероприятий, направленных на понижение вероятности развития и проявлений профессиональной деформации личности, в который включены меры как психологического, так и непсихологического организационно - управленческого, воспитательного характера.
8. Психологическая профилактика профессиональной деформации личности менеджера выстраивается таким образом, чтобы проводимые мероприятия содействовали профессиональному развитию личности менеджера, предупреждали возможные кризисы, личностные и межличностные конфликты. Данный аспект профилактики включает разработку рекомендаций по улучшению социально-профессиональных условий самореализации личности менеджера в профессиональной деятельности и совершенствование профессионально-личностных компетентностей менеджера.
9. Дальнейшее исследование профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации позволит рассмотреть различные нюансы

выделенных проявлений, имеющих сложную динамику на различных этапах профессиональной деятельности, а также разработать программу профилактики проявлений профессиональной деформации личности, включающую совокупность предупредительных мероприятий, ориентированных на обогащение профессионально-личностной компетентности менеджера, совершенствование способов деятельности, оптимизацию психологического климата в коллективе, развитие конструктивных стратегий поведения и навыков саморегуляции.

ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ И АНАЛИЗ РАБОТЫ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ ПРОЯВЛЕНИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕФОРМАЦИИ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПОСРЕДСТВОМ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЛИЧНОСТНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

В соответствии с целью и задачами нашего исследования определяется необходимость в проведении эмпирического исследования, включающего в себя констатирующий и формирующий эксперименты.

В рамках констатирующего эксперимента предполагается исследование уровней выраженности проявлений профессиональной деформации личности и степени сформированности профессионально-личностной компетентности у менеджеров коммерческих организаций.

Формирующий эксперимент предполагает осуществление профилактической работы по преодолению проявлений профессиональной деформации личности менеджеров коммерческих организаций путем развития профессионально-личностной компетентности, а также анализ динамики изменений профессионально-личностной компетентности и проявлений профессиональной деформации личности до и после апробации профилактической работы.

Первый этап эмпирического исследования направлен на изучение выделенных проявлений профессиональной деформации личности (профессиональная индифферентность, поведенческий трансфер, ролевой экспансионизм, авторитарность и демонстративность) и определение степени сформированности профессионально-личностной компетентности менеджера, а также установить взаимосвязь профессионально-личностной компетентности и выявленных проявлений профессиональной деформации личности менеджера.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- выявить группы менеджеров с разным уровнем выраженности профессиональной деформации личности;

- продиагностировать выделенные проявления профессиональной деформации личности менеджера: профессиональная индифферентность, поведенческий трансфер, ролевой экспансионизм, авторитарность и демонстративность;
- определить степень сформированности профессионально-личностной компетентности менеджера;
- выявить взаимосвязь профессионально-личностной компетентности и проявлений профессиональной деформации личности менеджера.

Таким образом, исходя из поставленных задач исследования, нами был проведен подбор психодиагностических методик, который бы позволил нам достичь поставленной цели. При отборе психодиагностических методик мы исходили из следующих требований:

- методики должны быть направлены на решение поставленных задач исследования;
- методики должны пройти психометрическую проверку, быть надёжными, валидными, стандартизованными;
- методики должны быть достоверными, с возможностью получения объективных числовых показателей.

Исходя из вышеизложенных требований, нами был отобран ряд методик:

- для диагностики уровней выраженности составляющих профессиональной деформации личности была использована методика MBI-HSS (К. Maslach, S. Jackson) в адаптации Н.Е. Водопьяновой [152];
- для изучения проявлений профессиональной индифферентности был использован опросник «Эмоциональное выгорание» В.В. Бойко [24];
- для изучения уровней выраженности авторитарности использовалась методика диагностики межличностных отношений Т. Лири [156];
- для проведения диагностики уровня выраженности ролевого экспансионизма был применен опросник поведения и переживания с работой – AVEM, разработанный У. Шааршмидтом и А. Фишером [161]; [216]; [221];

- для выявления и оценка поведенческого трансфера, как проявления профессиональной деформации личности были применены несколько методик: методика «Самооценка психической устойчивости в межличностных отношениях (М.В. Секач, В.Ф. Перевалов, Л.Г. Лаптев) [188]; определение интегральных форм коммуникативной агрессии (В.В. Бойко) [188]; копинг-тест Р. Лазаруса, С. Фолкмана в адаптации Т.Л. Крюковой, Е.В. Куфтык, М.С. Замышляевой [118];

- определение сформированности компетенции «готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности» осуществлялось при помощи методики выявления уровня коммуникативных и организаторских способностей (КОС), авторами которой являются В.В. Синявский и Б.А. Федоришин [188];

- для определения уровня сформированности «умения учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции» использовался тест «способность к прогнозированию» Л.А. Регуш [159];

- для оценки уровня сформированности компетенции «готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций» были использованы следующие методики: «Способность к лидерству» (автор Р.С. Немов), «Эффективность лидерства» (автор Р.С. Немов) [187].

Для анализа полученных данных нами использованы математико-статистические методы обработки данных, включающие в себя: критерий согласия распределения λ – критерий Колмогорова-Смирнова, непараметрический параметр Вилкоксона, критерий различий U Манна-Уитни, ранговый критерий согласия Кендалла, критерий согласия χ^2 Пирсона, определение критериев значимости различий средних, непараметрические критерии рангового коэффициента корреляции Спирмена статистический критерий различий. Для описания полученных данных применялся качественный анализ [167].

Общий объем выборки составил 208 менеджеров (менеджеры отдела продаж, менеджеры по корпоративным продажам, менеджеры отдела страхования,

менеджеры отдела кредитования, менеджеры сервисного центра, менеджеры отдела государственных закупок, менеджеры отдела снабжения, менеджеры по подготовке тендерной документации), из них 124 мужчины и 84 женщины, среди которых менеджеры коммерческих организаций Тверской области (ООО «НелидовПрессМаш», АО «Нелидовский завод гидравлических прессов», ООО «Норд-Автор Трейд, ООО «Норд-Авто Лада, ООО «Сеть Связной», АО «Альфа Страхование»). Возрастной диапазон испытуемых от 25 до 56 лет, стаж деятельности в коммерческой организации от 3 лет года до 25 лет (рис. 6). В исследовании применялись 11 методик.

Данные рис. 6, 7 показывают, что в коммерческих организациях Тверской области основной состав менеджеров состоит из возрастной группы от 30 до 35 лет. Управленческий стаж опрошенных до пяти лет – 10,09 % (21 человек); до 10 лет – 23,07% (48 человек); до 15 лет – 27,4 % (57 человек) %; до 20 лет – 25 %; (52 человека); более 25 лет – 14,42 % (30 человек), что показало: среди менеджеров, работающих в коммерческих организациях Тверской области, в основном опытные специалисты со стажем от 16 лет до 20 лет.

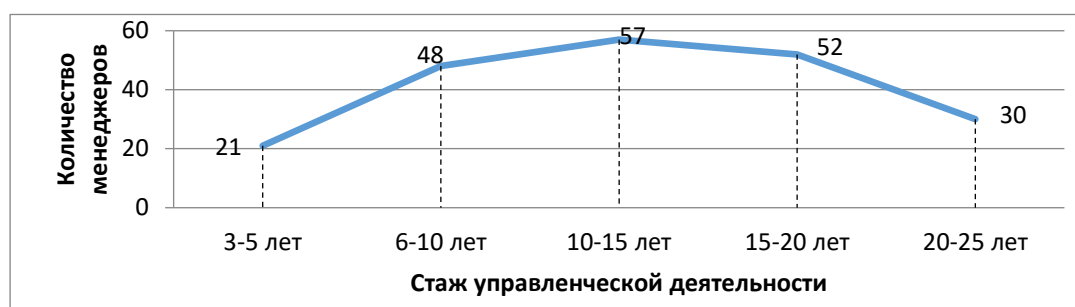


Рисунок 6 - Стаж работы менеджеров коммерческих организаций Тверской области

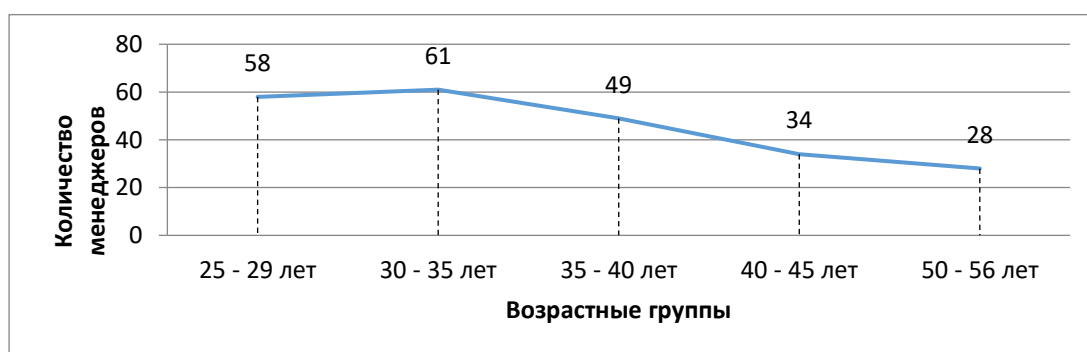


Рисунок 7 - Возрастные группы менеджеров коммерческих организаций Тверской области

§3.1 Результаты исследования уровней выраженности проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческих организаций

Исходя из поставленных задач первым шагом нашего исследования было выявление уровней выраженности и определение индекса профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации. Для решения данной задачи нами была использована методика MBI-HSS (К. Maslach, S. Jackson) в адаптации Н.Е. Водопьяновой, предъявленная всем испытуемым [152, с. 22 – 30].

Опросник MBI-HSS включает 22 утверждения. Все индикаторы (22 утверждения) сгруппированы в 3 субшкалы: эмоциональное истощение – 9 утверждений, деперсонализация – 5 утверждений, профессиональная успешность (редукция профессиональных достижений) – 8 утверждений; ИПД (индекс профессиональной деформации личности – суммарное значение, общий показатель выраженности профессиональной деформации личности). Ответы варьируют от «никогда» (0 баллов) до «каждый день» (6 баллов). Интерпретация результатов проведена на основе сравнения полученных суммарных баллов по каждой из субшкал с данными таблицами норм в модификации [152, с. 30].

Сводные результаты исследования уровней выраженности профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации и её составляющих представлены в табл. 10.

Таблица 10 - Усреднённые значения по субшкалам методики MBI-HSS

Количество испытуемых	Эмоциональное истощение		Деперсонализация		Профессиональная успешность		Σ, ИПД	
	Балл	Уровень	Балл	Уровень	Балл	Уровень	Балл	Уровень
208	41,1	ОВУ	13,9	ВУ	33,8	НУ	88,8	ОВУ

Примечание. В таблице использованы следующие обозначения: Σ – сумма, ИПД – индекс профессиональной деформации; НУ – низкий уровень выраженности профессиональной деформации личности; СУ – средний уровень; ВУ – высокий уровень; ОВУ – очень высокий уровень

выраженности профессиональной деформации личности.

Анализируя выраженность составляющих профессиональной деформации, можно отметить, что менеджеры имеют: а) очень высокие показатели эмоционального истощения (характеризуется возникновением чувства эмоциональной опустошенности и усталости, вызванными собственной работой) и высокий уровень показателя деперсонализации, которая выражается в циничном отношении к труду и объектам своего труда. При этом возникающие негативные установки проявляются во внутренне сдерживаемом раздражении, которое со временем приводит к конфликтам; б) показатель профессиональной успешности (выражающийся в возникновении у менеджера чувства некомпетентности в своей профессиональной сфере, осознание неуспеха в ней) – средний уровень. Выявленные уровни обеспечивают высокое значение общего интегрального показателя – индекса профессиональной деформации.

В рамках проблемы ПДЛ обращает на себя внимание такая составляющая, как эмоциональное истощение: именно по ней большинство менеджеров имеют высокий уровень выраженности. Данная составляющая профессиональной деформации вербализуется и подкрепляется высказываниями менеджеров о том, что многие во время работы испытывают повышенную раздражительность и агрессивность, сильную эмоциональную нагрузку, чувство хронической усталости.

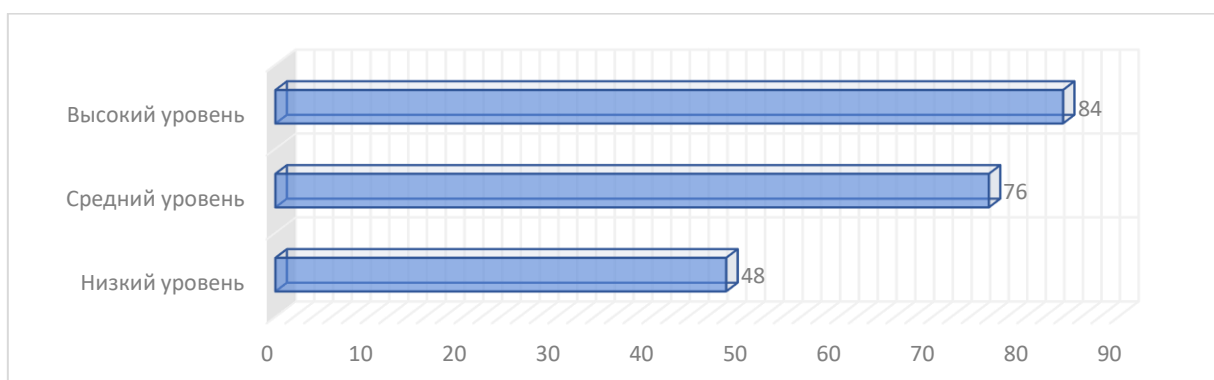


Рисунок 8 - Уровни выраженности профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации

После проведенного исследования полученные результаты были подвергнуты количественному анализу, направленному на группировку испытуемых с разным уровнем выраженности профессиональной деформации личности. Результаты ана-

лиза представлены на рис. 8.

Отметим тот факт, что низкий уровень ПДЛ выражается у менеджеров в большей части возрастного диапазона от 23 до 35 лет, в то время как высокий уровень ПДЛ – от 35 до 59 лет.

Таким образом, мы выделили три группы менеджеров в зависимости от индекса профессиональной деформации: с низким уровнем выраженности профессиональной деформации личности (далее – НУ ПДЛ) – 48 человек (23,08 %), средним уровнем выраженности профессиональной деформации личности (далее СУ ПДЛ) – 76 человек (36,53 %), высоким уровнем выраженности профессиональной деформации личности (далее – ВУ ПДЛ) – 84 человека (40,38 %).

На следующем этапе исследования обследуемым менеджерам двух крайних групп (с ВУ ПДЛ и НУ ПДЛ) *для изучения уровней выраженности профессиональной индифферентности* был предложен опросник «Эмоциональное выгорание» В.В. Бойко [24].

В.В. Бойко характеризует эмоциональное выгорание как приобретенный стереотип профессионального поведения. Оно позволяет человеку дозировать и экономно использовать энергетические ресурсы, но при этом выгорание отрицательно сказывается на выполнении работы и отношениях с партнерами [33, с.212].

Предложенная методика дает подробную картину синдрома эмоционального выгорания как динамического процесса, возникающего поэтапно в полном соответствии с механизмом развития стресса. Уровень эмоционального выгорания оценивается по 12 шкалам, которые группируются в соответствии с тремя фазами:

- фаза «Тревожное напряжение» - предвестник в формировании эмоционального выгорания, включающая в себя следующие симптомы: переживание психотравмирующих обстоятельств, неудовлетворенность собой, ощущение «загнанности в летку», тревога и депрессия;
- фаза «Резистенция» - сопротивление нарастающему стрессу, включающая в себя: неадекватное (избирательное) эмоциональное реагирование, эмоционально-нравственная дезориентация, эмоция экономий, редукция профессиональных особенностей;

- фаза «Истощение» - выраженное падение общего энергетического тонуса и ослабление нервной системы, включающая в себя: эмоциональный дефицит, эмоциональную отстраненность, деперсонализацию, психосоматические и психофизиологические нарушения.

В соответствии с ключом определяется сумма баллов для каждого из симптомов выгорания. Следующим шагом в интерпретации опроса является подсчет суммы показателей симптомов для каждой из трех фаз формирования выгорания. Заключительный этап – устанавливается итоговый показатель синдрома эмоционального выгорания.

На рис. 9 показано, в какой мере группам менеджеров с ВУ ПДЛ, СУ ПДЛ и НУ ПДЛ свойственны проявления профессиональной индифферентности.

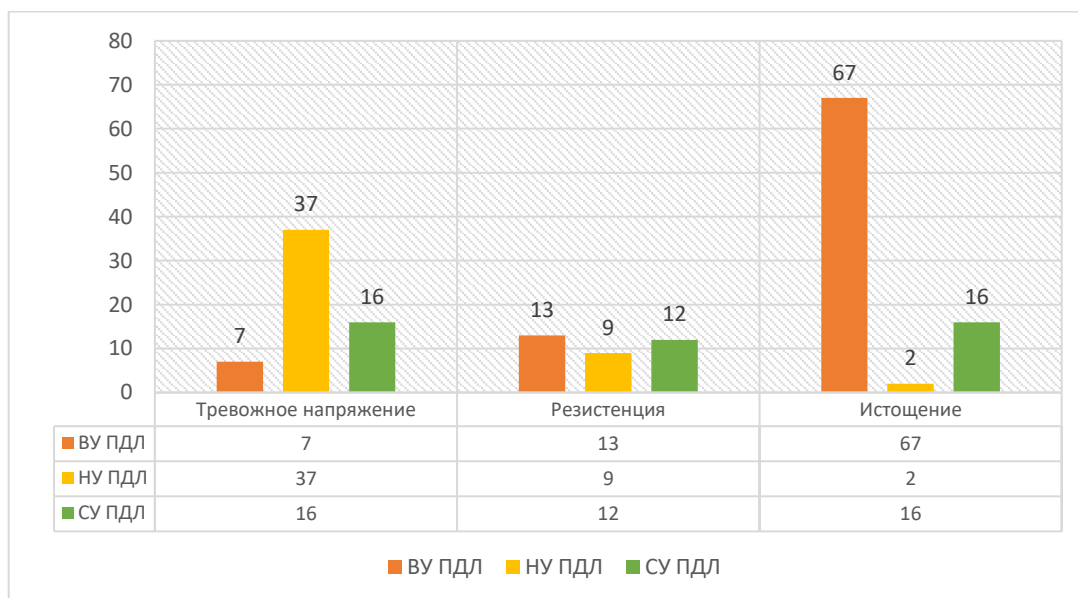


Рисунок 9 - Уровни выраженности проявлений профессиональной индифферентности менеджеров: НУ ПДЛ – группа менеджеров с низким уровнем проявления ПДЛ; ВУ ПДЛ – группа менеджеров с высоким уровнем проявления ПДЛ; СУ ПДЛ группа менеджеров со средним уровнем проявления ПДЛ

Для сопоставления выборок по частоте встречаемости признаков (высокого уровня выраженности проявлений профессиональной индифферентности) использовался многофункциональный статистический критерий – угловое преобразование Фишера (ϕ^* критерий Фишера).

Путём сведения данных к альтернативной шкале «Есть эффект – нет эффекта» (прил. 3) названный критерий позволяет сопоставлять выборки по частоте встречаемости признака, оценивая достоверность различий между процентными долями выборки. Условимся считать, что «эффект есть», если уровень проявления профессиональной деформации личности (поведенческий трансфер) принимает высокие значения, и что «эффекта нет», если уровень проявления принимает низкие значения.

Таблица 11 - Значения для расчета эмпирического значения ϕ^* критерия Фишера при сопоставлении групп менеджеров по процентной доле проявления высокого уровня профессиональной индифферентности

Выборка	Есть эффект: высокий уровень проявления		Нет эффекта: низкий уровень проявления		Суммы
	Количество испытуемых	% доля	Количество испытуемых	% доля	
I. ВУ ПДЛ	67	90,5 %	7	9,5 %	74 (100 %)
II. НУ ПДЛ	2	5,1 %	37	94,9 %	39 (100 %)
Суммы	69	-	54	-	113

Следует отметить, что проявления высокого уровня профессиональной индифферентности свойственны менеджерам с ВУ ПДЛ (90,5 %). Установлено, что в группе менеджеров с ВУ ПДЛ доля лиц, имеющих высокий уровень проявления профессиональной индифферентности достоверно больше, чем в группе с НУ ПДЛ ($p < 0,01$). В группе менеджеров с ВУ ПДЛ – 5,2 % имеют низкий уровень проявления профессиональной индифферентности. В группе менеджеров с НУ ПДЛ – 94,9 %.

Таким образом, выявленное проявление профессиональной деформации личности характеризуется падением общего тонуса у менеджера и ослабленностью нервной системы. Деятельность менеджера характеризуется высокой интенсивностью и насыщенностью действий, частым вмешательством внешних факторов, широкой сетью контактов разного уровня. Детальность менеджера насыщена

множеством экономических, организационных и социально-психологических стрессов.

На следующем этапе исследования обследуемым менеджерам двух крайних групп (с ВУ ПДЛ и НУ ПДЛ) *для изучения уровней выраженности авторитарности* была предложена методика диагностики межличностных отношений Т.Лири.

Опросник диагностики межличностных отношений Т. Лири состоит из 128 оценочных утверждений, из которых 8 типов отношений базируются 16 пунктов, упорядоченных по восходящей интенсивности. Методика построена так, что суждения, направленные на выявление какого-либо типа отношений, расположены не подряд, а особым образом: они группируются по 4 и повторяются через равное количество определений. При обработке подсчитывается количество отношений каждого типа [156].

По числу совпадений ответов респондентов с ключом подсчитываются уровни выраженности обозначенного выше проявления профессиональной деформации личности менеджера. Полученные баллы переносятся на дискограмму, при этом расстояние от центра круга соответствуют числу баллов по данной оканте (от 0 до 16). Концы векторов соединяют и образуют личностный профиль. На рис. 10 показано, в какой мере группам менеджеров с ВУ ПДЛ и НУ ПДЛ свойственны проявления авторитарности.

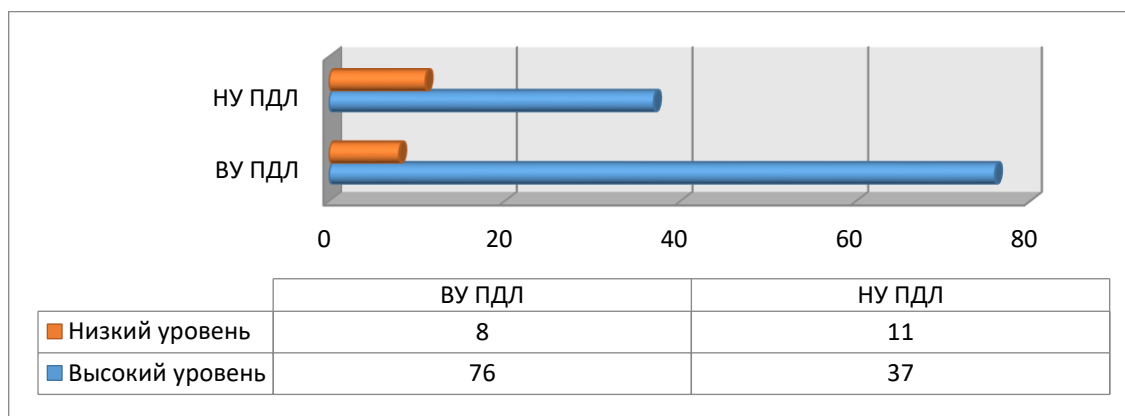


Рисунок 10 - Уровни выраженности проявлений авторитарности менеджеров: НУ ПДЛ – группа менеджеров с низким уровнем проявления ПДЛ; ВУ ПДЛ – группа менеджеров с высоким уровнем проявления ПДЛ

Для сопоставления выборок по частоте встречаемости признаков (высокого уровня выраженности проявлений профессиональной деформации личности – авторитарности) использовался многофункциональный статистический критерий – угловое преобразование Фишера (ϕ^* критерий Фишера).

Таблица 12 - Значения для расчета эмпирического значения ϕ^* критерия Фишера при сопоставлении групп менеджеров по процентной доле проявления высокого уровня авторитарности

Выборка	Есть эффект: высокий уровень проявления		Нет эффекта: низкий уровень проявления		Суммы
	Количество испытуемых	% доля	Количество испытуемых	% доля	
ВУ ПДЛ	76	90,5 %	8	9,5%	84 (100 %)
НУ ПДЛ	30	62,5 %	18	37,5 %	48 (100 %)
Суммы	106	-	26	-	132

Отметим, что проявления высокого уровня авторитарности свойственны группам менеджеров как с ВУ ПДЛ, так и с НУ ПДЛ (90,5% и 62,5 % соответственно). Однако установлено, что в группе менеджеров с ВУ ПДЛ доля лиц, имеющих высокий уровень проявления авторитарности достоверно больше, чем в группе с НУ ПДЛ ($p < 0,01$). В группе менеджеров с ВУ ПДЛ – 9,5% имеют низкий уровень проявления авторитарности. В группе менеджеров с НУ ПДЛ – 37,5% соответственно. Однако выявлено, что в группе менеджеров с ВУ ПДЛ высокий уровень авторитарности характеризуется как диктаторский, властный, деспотичный, лидирующий тип личности. Такой менеджер всех наставляет, поучает, во всем стремится полагаться на свое мнение, не умеет принимать советы других. В группе менеджеров с НУ ПДЛ авторитарность проявляется через доминантность, энергичность, компетентность, уверенностью в себе, а также упорность и настойчивость.

Выявленная авторитарная позиция менеджера, возникающая как следствие значительной профессиональной деформации личности, означает безапелляцион-

ность менеджера, манипулирование сотрудниками, закрытость в общении, оценочность суждений. Возникает невротоподобная потребность в эксплуатации других, стремление к власти над подчиненными [132, с.180 – 183].

«Авторитарный синдром», как проявление профессиональной деформации, на наш взгляд, означает наличие следующих основных признаков: опора на власть и внешнюю престижность; акцент на том, что подчиненный находится в зависимой позиции; все взаимоотношения строятся на основе строгих требований, обязанностей; опасение проявить какие-то человеческие качества, тем более слабости, стремление представить себя особой, выдающейся личностью; психологическая ригидность, неспособность изменить свое поведение, даже если оно неэффективно; дистанцированность от подчиненных, клановость, относительное безразличие к их интересам [132, с.182].

Для выявления уровня выраженности демонстративности испытуемых применялся опросник Э.Ф. Зеера и Э.Э. Сыманюк [84, с. 202 – 203]. Опросник состоит из 12 утверждений, на которые испытуемые дают ответ «да» или «нет». По числу совпадений ответов респондентов с ключом подсчитывается уровень выраженности демонстративности, как проявления профессиональной деформации личности. Обобщенные результаты опросов менеджеров представлены в табл. 12. На рис. 12 показано, в какой мере группам менеджеров с высоким уровнем профессиональной деформации личности и низким уровнем профессиональной деформации личности свойственны проявления демонстративности.

Э.Ф. Зеер трактует демонстративность, как эмоционально окрашенное поведение личности, субъективно воспринимаемое как привлекательное, стремление быть на виду, выступить, проявить себя. Эта тенденция реализуется в оригинальности, демонстрации своего превосходства, поступках, рассчитанных на внешний эффект [83, с.202]. У ярко выраженных менеджеров-демонстрантов яркость и эффектность проявлений эмоций сочетается с поверхностью чувств и эмоций к сотрудникам и окружающим.

Несомненно, способность «работать на публику» – одно из основных качеств талантливого менеджера. Менеджер, способный ярко и эмоционально излагать свою точку зрения, быть искренне увлеченным своим делом, является самым результативным управленцем. Известная демонстративность менеджеру профессионально необходима. Однако, когда она начинает определять стиль поведения, то снижает качество управленческой деятельности, становится средством самоутверждения [83, с. 32].

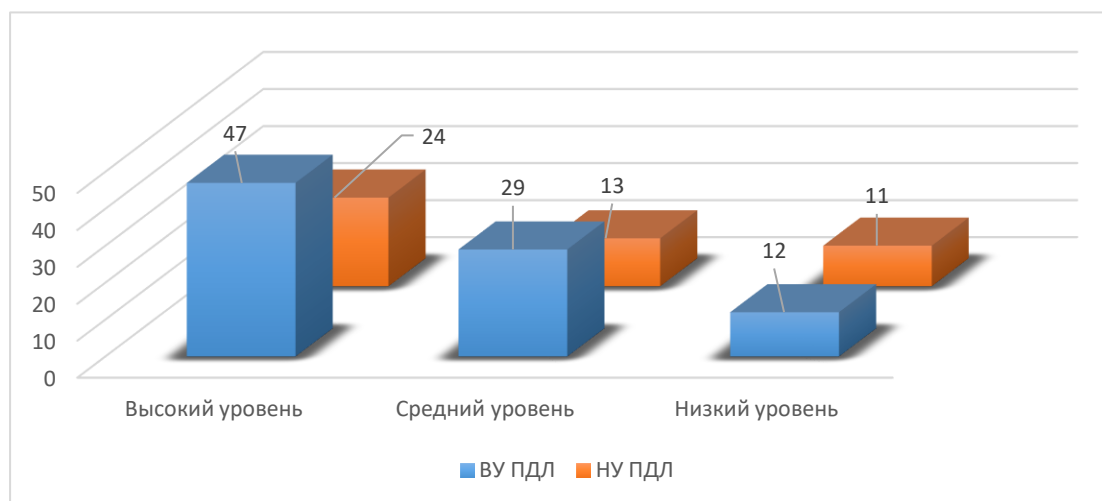


Рисунок 12 - Уровни выраженности проявлений демонстративности менеджеров: НУ ПДЛ – группа менеджеров с низким уровнем проявления ПДЛ; ВУ ПДЛ – группа менеджеров с высоким уровнем проявления ПДЛ

Для сопоставления выборок по частоте встречаемости признаков (высокого уровня выраженности проявлений профессиональной деформации личности – демонстративности) использовался многофункциональный статистический критерий – угловое преобразование Фишера (прил. 3).

Таблица 13 - Значения для расчета эмпирического значения ϕ^* критерия Фишера при сопоставлении групп менеджеров по процентной доле проявления высокого уровня демонстративности

Выборка	Есть эффект: высокий уровень проявления		Нет эффекта: низкий уровень проявления		Суммы
	Количество испытуемых	% доля	Количество испытуемых	% доля	
ВУ ПДЛ	41	77,4 %	12	22,6%	53 (100 %)

НУ ПДЛ	18	51,4 %	17	49,6 %	35 (100 %)
Суммы	59	-	29	-	88

Таким образом, следует отметить, что проявления высокого уровня демонстративности отмечены в группах менеджеров как с ВУ ПДЛ, так и с НУ ПДЛ (77,4 % и 51,4 % соответственно, табл.13). При этом установлено, что в группе менеджеров с ВУ ПДЛ доля лиц, имеющих высокий уровень проявления демонстративности достоверно больше, чем в группе с НУ ПДЛ ($p < 0,01$). Высокий уровень проявления демонстративности говорит о склонности менеджеров в стремлении к лидерству, доминированию, потребности в признании, одобрении. Такой менеджер демонстрирует активные попытки восстановить контроль над ситуацией, используя средства привлечения внимания не к предмету, а к своей персоне. При неудачах – переходит на авторитарный стиль поведения.

Следующий этап исследования позволил нам выявить уровень выраженности проявления профессиональной деформации личности – ролевого экспансионизма.

Для проведения диагностики уровня выраженности ролевого экспансионизма был применен опросник поведения и переживания с работой – AVEM, разработанный У. Шааршмидтом и А. Фишером в Институте психологии Потсдамского университета, адаптированный на кафедре психологии Высшей педагогической школы в г. Зелена Гура, Польша, Т.И. Ронгинской и В.К. Гайдой [216].

Опросник AVEM – многофакторный диагностический инструмент, позволяющий определить типы поведения человека в ситуациях профессиональных требований. Опросник состоит из 66 утверждений и 11 шкал, в названиях которых сохранены оригинальные немецкие сокращения. Каждая шкала содержит шесть утверждений, степень согласия с которыми испытуемый оценивает по пятибальной шкале – от «полностью согласен» (5 баллов) до «полностью не согласен» (1 балл). Максимальное значение по каждой шкале 30 баллов. Из 11 шкал для диагностики ролевого экспансионизма нами были отобраны три шкалы: «готовность к энергетическим затратам» - готовность посвятить все свои выполнению профессиональных задач, «субъективное значение деятельности» - место работы в жизни человека, «спо-

способность поддерживать дистанцию по отношению к работе» - способность к релаксации и отдыху после работы [216].

Результаты диагностики у менеджеров с ВУ ПДЛ показали средний уровень выраженности составляющих профессиональной деформации личности, вместо с тем у менеджеров с НУ ПДЛ проявляется низкий уровень выраженности. Средние значения по каждой шкале опросника AVEM представлены в таблице 14, рисунок 12.

Таблица 14 - Средние значения по шкалам опросника AVEM

Шкала	Содержание	Группа менеджеров с НУ ПДЛ		Группа менеджеров с ВУ ПДЛ	
		Среднее значение по группе	Уровень	Среднее значение по группе	Уровень
Профессиональная активность					
Субъективное значение дея- тельности (BA)	Место работы в жиз- ни человека	15,4	Низкий	19,8	Средний
Готовность к энергетическим затратам (VB)	Готовность посвятить все силы выявлению профессиональных задач	16,4	Средний	23,1	Повышенный
Способность поддерживать дистанцию по отношению к работе (DF)	Способность к релак- сации и отдыху после работы	14,6	Низкий	18,3	Средний
Итого:		15,5	Низкий	20,4	Средний

В сфере профессиональной активности наиболее выраженными показателями является повышенный уровень энергетических затрат на работе (шкала VB), как следствие, можно прогнозировать развитие профессионального стресса от рабочих перегрузок. Наименее выраженным показателем активности оказалось стремление респондентов к дистанцированию от работы (шкала DF). Это означает достаточно низкое стремление менеджеров к восстановлению сил после работы, организации своего отдыха. И шкала субъективное значение деятельности (BA) показала средний уровень значимости и важности работы в жизни менеджера.

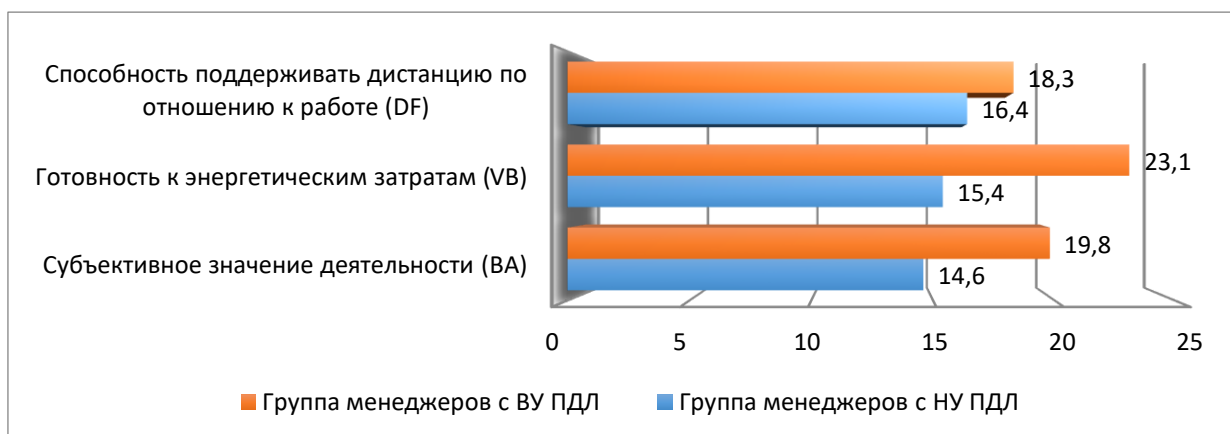


Рисунок 12 - Средние значения по шкалам опросника AVEM

Для сопоставления выборок по частоте встречаемости признаков (высокого уровня выраженности проявлений профессиональной деформации личности – ролевой экспансионизм) использовался многофункциональный статистический критерий – угловое преобразование Фишера (прил. 3).

Таблица 15 - Значения для расчета эмпирического значения ϕ^* критерия Фишера при сопоставлении групп менеджеров по процентной доле проявления среднего уровня ролевого экспансионизма

Выборка	Есть эффект: средний уровень проявления		Нет эффекта: низкий уровень проявления		Суммы
	Количество испытуемых	% доля	Количество испытуемых	% доля	
ВУ ПДЛ	71	84,5 %	13	15,5%	84 (100 %)
НУ ПДЛ	14	29,1 %	34	70,9 %	48 (100 %)
Суммы	85	-	47	-	132

Таким образом, следует отметить, что проявления среднего уровня ролевого экспансионизма отмечены в группах менеджеров как с ВУ ПДЛ, так и с НУ ПДЛ (84,5 % и 29,1 % соответственно, табл.15). При этом установлено, что в группе менеджеров с ВУ ПДЛ доля лиц, имеющих средний уровень проявления ролевого экспансионизма достоверно больше, чем в группе с НУ ПДЛ ($p < 0,01$).

Проведенное исследование показало, что наиболее проблемными сферами профессиональной деятельности менеджера коммерческой организации являются

недостаточные навыки восстановления сил после высоких профессиональных нагрузок, а также вложение всех своих сил на выполнение профессиональных задач. Выделенные проблемы являются не только причиной проявления профессиональной деформации личности, но и существенным влиянием на качество работы менеджера.

Заключительный этап нашего исследования предполагает выявление и оценку поведенческого трансфера, как проявления профессиональной деформации личности.

Э.Ф. Зеер характеризует проявление поведенческого трансфера как формирование черт ролевого поведения и качеств, присущих подчиненным и вышестоящим руководителям. Сотрудники компаний нередко оказывают сопротивление управленческим воздействиям, порождая тем самым трудности, провоцируя негативные эмоциональные реакции. Ненормативное поведение сотрудников – агрессивность, враждебность, грубость, эмоциональная неустойчивость – переносится, проецируется на профессиональное поведение менеджера, и он присваивает отдельные проявления отклоняющегося поведения [75, с. 194].

В связи с данным положением, *диагностика поведенческого трансфера* была проведена несколькими методиками.

1.Методика «Самооценка психической устойчивости в межличностных отношениях» (М.В. Секач, В.Ф. Перевалов, Л.Г. Лаптев) [188]. Данная методика позволяет определить возможность руководителя проявлять психическую устойчивость по четырем психологическим компонентам: интеллект, воля, эмоции и личностно-профессиональные качества. Именно они, интегрируясь в системное психическое образование, составляют основу психической устойчивости руководителя. Опросник состоит из 55 утверждений. При ответе на каждый вопрос необходимо указывать определенное отношение к проблеме, выражая согласие или отрицание. На рисунке 13 показано, в какой мере группам менеджеров с высоким уровнем профессиональной деформации личности и низким уровнем профессиональной деформации личности свойственна психическая устойчивость.

Исследование показало, что у группы менеджеров с ВУ ПДЛ лишь 19 человек имеют высокий уровень психической устойчивости, это означает, что менеджер выполняет управленческие функции в любых реальных условиях без существенного психического и физического напряжения; 37 опрошенных, имеющих ВУ ПДЛ из 84 имеют удовлетворительный уровень психической устойчивости, при этом стоит отметить, что по результатам диагностики не выявлено проявлений недостаточного уровня психической устойчивости.

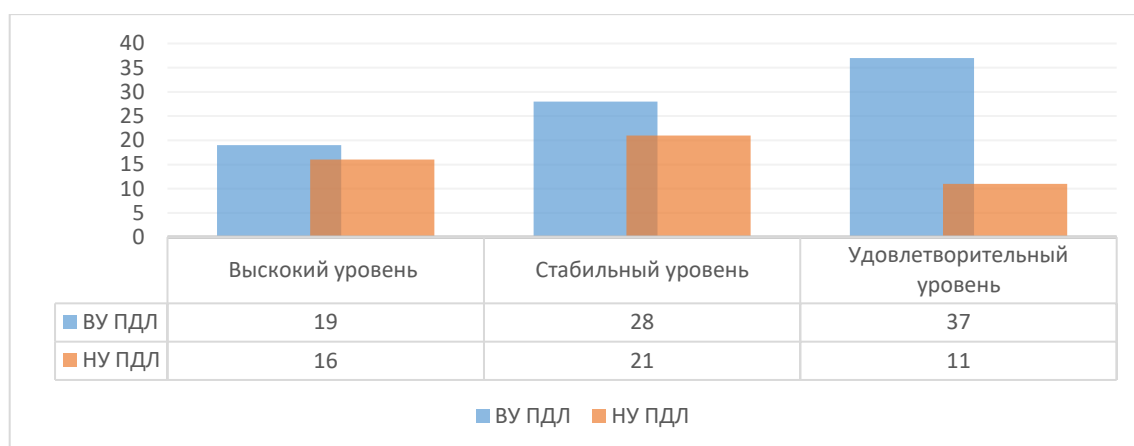


Рисунок 13 - Уровни психической устойчивости менеджеров: НУ ПДЛ – группа менеджеров с низким уровнем проявления ПДЛ; ВУ ПДЛ – группа менеджеров с высоким уровнем проявления ПДЛ

Для сопоставления выборок по частоте встречаемости признаков (высокого уровня выраженности проявлений психической устойчивости) использовался многофункциональный статистический критерий – угловое преобразование Фишера (прил. 3).

Таблица 16 - Значения для расчета эмпирического значения ϕ^* критерия Фишера при сопоставлении групп менеджеров по процентной доле проявления высокого уровня психической устойчивости

Выборка	Есть эффект: высокий уровень		Нет эффекта: удовлетворительный уровень		Суммы
	Количество испытуемых	% доля	Количество испытуемых	% доля	
НУ ПДЛ	16	59,3%	11	40,7%	27 (100 %)
ВУ ПДЛ	19	33,9%	37	66,1%	56

					(100 %)
Суммы	35	-	48	-	83

Таким образом, следует отметить, что проявления психической устойчивости отмечены в группах менеджеров как с ВУ ПДЛ, так и с НУ ПДЛ (33,9 % и 59,3 % соответственно, табл. 16). При этом установлено, что в группе менеджеров с НУ ПДЛ доля лиц, имеющих высокий уровень проявления психической устойчивости достоверно больше, чем в группе с ВУ ПДЛ ($p < 0,01$).

2. Определение интегральных форм коммуникативной агрессии (В.В. Бойко) [188]. Данная методика предназначена для диагностики склонности личности к проявлению агрессии в различных ситуациях межличностного общения, она позволяет определить не только формы проявления агрессии, но и степень агрессивного заражения, а также способы переключения агрессивности. Опросник включает в себя 55 утверждений, на которые респонденты отвечают «да» или «нет». На рисунке 14 показано, в какой мере группам менеджеров с высоким уровнем профессиональной деформации личности и низким уровнем профессиональной деформации личности свойственно проявление коммуникативной агрессии.

По результатам диагностики было выявлено, что ни у кого из респондентов не выявлено отсутствия коммуникативной агрессии, невысокий уровень агрессии у менеджеров с ВУ ПДЛ отмечается у 19 опрошенных. Он обусловлен спонтанной агрессией и сопряжен с неумением переключать агрессию на деятельность. У большинства менеджеров как с ВУ ПДЛ, так и НУ ПДЛ наблюдается средний уровень коммуникативной агрессии, который выражается в спонтанности и некоторой анонимности. Повышенный уровень агрессивности проявляется у 25 менеджеров с ВУ ПДЛ и очень высокий уровень – у 2 респондентов, который связан с получением удовольствия от агрессии, характеризуется принятием агрессии о толпы, а также провоцированием агрессии у окружающих.

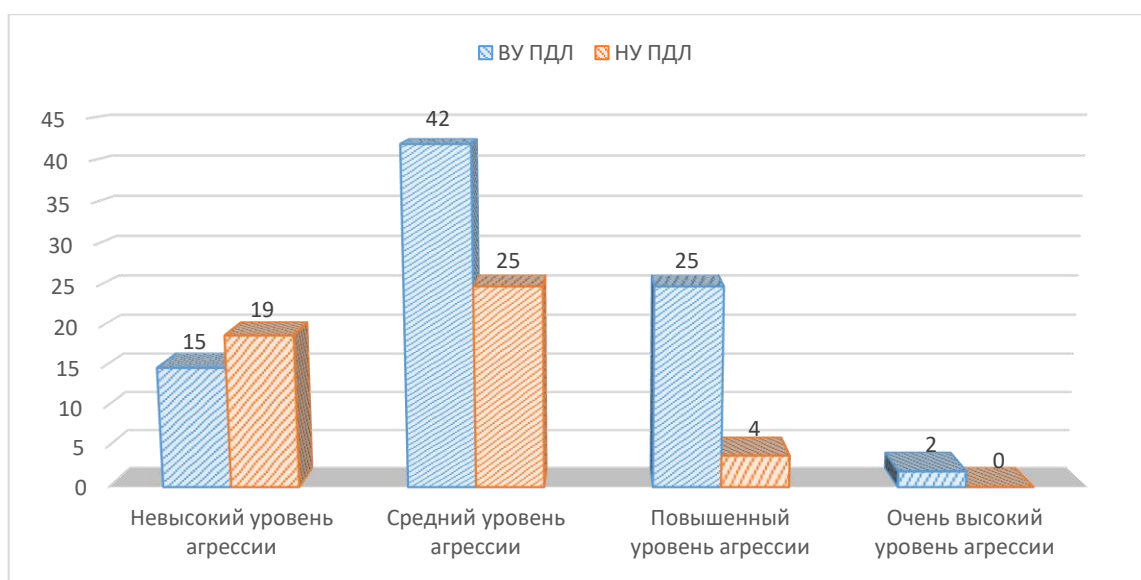


Рисунок 14 - Уровни коммуникативной агрессии у менеджеров: НУ ПДЛ – группа менеджеров с низким уровнем проявления ПДЛ; ВУ ПДЛ – группа менеджеров с высоким уровнем проявления ПДЛ

Для сопоставления выборок по частоте встречаемости признаков (высокого уровня выраженности проявлений коммуникативной) использовался многофункциональный статистический критерий – угловое преобразование Фишера (прил. 3).

Таблица 17 - Значения для расчета эмпирического значения ϕ^* критерия Фишера при сопоставлении групп менеджеров по процентной доле проявления высокого уровня коммуникативной агрессии

Выборка	Есть эффект: повышенный уровень		Нет эффекта: низкий уровень		Суммы
	Количество испытуемых	% доля	Количество испытуемых	% доля	
ВУ ПДЛ	25	62,5%	15	37,5%	40 (100 %)
НУ ПДЛ	4	17,4%	19	82,6%	23 (100 %)
Суммы	29	-	34	-	63

Таким образом, следует отметить, что проявления повышенного уровня коммуникативной агрессии отмечены в группах менеджеров как с ВУ ПДЛ, так и

с НУ ПДЛ (62,5 % и 17,4 % соответственно, табл. 17). При этом установлено, что в группе менеджеров с ВУ ПДЛ доля лиц, имеющих повышенный уровень коммуникативной агрессии достоверно больше, чем в группе с НУ ПДЛ ($p < 0,01$).

3. Для определения психологической защиты, копинг-механизмов, способов преодоления трудностей в различных сферах психической деятельности менеджеров был использован копинг-тест Р. Лазаруса, С. Фолкмана в адаптации Т.Л. Крюковой, Е.В. Куфтяк, М.С. Замышляевой [118, с. 93 – 112].

Совладание с жизненными трудностями, как утверждают авторы методики, есть постоянно изменяющиеся когнитивные и поведенческие усилия индивида с целью управления специфическими внешними и (или) внутренними требованиями, которые оцениваются им как подвергающие его испытанию или превышающие его ресурсы. Задача совладания с негативными жизненными обстоятельствами состоит в том, чтобы либо преодолеть трудности, либо уменьшить их отрицательные последствия, либо избежать этих трудностей, либо вытерпеть их.

Испытуемым предлагалось 50 утверждений, касающихся поведения в трудной жизненной ситуации. Менеджеры должны были оценить, как часто данные варианты поведения проявляются у них. Номера опросника (по порядку, но разные) работают на разные шкалы [118]:

- «*конфронтация* (попытки разрешения проблемы за счет не всегда целенаправленной поведенческой активности, наблюдается импульсивность в поведении, трудности планирования действий, прогнозирование их результата – «положительные стороны»: возможность активного противостояния трудностям и стрессогенному воздействию; «отрицательные стороны»: высокая конфликтогенность, недостаточная целенаправленность)» [118, с. 94];

- «*дистанцирование* (попытки преодоления негативных переживаний в связи с проблемой за счет субъективного снижения ее значимости и степени вовлеченности в нее - «положительные стороны»: возможность снижения субъективной значимости трудноразрешимых ситуаций; «отрицательные стороны»: вероятность обесценивания собственных переживаний, недостаточно серьезного отношения к ситуациям, требующим разрешения)» [Там же];

- *«самоконтроль* (преодоление негативных переживаний в связи с проблемой за счет подавления и сдерживания эмоций, минимизация их влияния на восприятие ситуации и выбор стратегии поведения - «положительные стороны»: возможность избегания эмоциогенных импульсивных поступков, преобладание рациональных подходов к проблемным ситуациям; «отрицательные стороны»: проявление скрытности, трудности выражения личных переживаний)» [Там же];
- *«поиск социальной поддержки* (разрешение проблемы за счет привлечения внешних ресурсов, поиск информационной, эмоциональной и действенной поддержки - «положительные стороны»: возможность использования внешних ресурсов для разрешения проблемной ситуации; «отрицательные стороны»: возможность формирования зависимой позиции)» [Там же, с. 95];
- *«принятие ответственности* (признание субъектом своей роли в возникновении проблемы и ответственности за ее решение - «положительные стороны»: возможность понимания личной роли в возникновении актуальных трудностей; «отрицательные стороны»: риск необоснованной самокритики)» [Там же];
- *«бегство-избегание* (преодоление личностью негативных переживаний в связи с трудностями за счет отрицания проблемы, фантазирования, неоправданных ожиданий - «положительные стороны»: быстрое снижение эмоционального напряжения в ситуации стресса; «отрицательные стороны»: невозможность разрешения проблемы, вероятность накопления трудностей)» [Там же];
- *«планирование решения проблемы* (преодоление проблемы за счет целенаправленного анализа ситуации и возможных вариантов поведения - «положительные стороны»: возможность целенаправленного и планомерного разрешения проблемной ситуации; «отрицательные стороны»: вероятность чрезмерной рациональности, недостаточной эмоциональности)» [Там же, с. 96];
- *«положительная переоценка* (усилия по извлечению положительного смысла (жизненного урока) с фокусированием на росте собственной личности - «положительные стороны»: личностный рост в процессе преодоления проблемной ситуации; «отрицательные стороны»: недооценка практических возможностей разрешения ситуации)» [Там же];

Данные, приведенные в таблице 17, демонстрируют индексы стратегий совладания у групп менеджеров с ВУ ПДЛ и НУ ПДЛ.

Интерпретация показателей: величина 0 – 6 – низкий уровень напряженности; 7–12 – средний уровень; 13 –18 – высокий уровень [116, с. 93 – 112].

Полученные в исследовании данные позволили выявить предпочтения той или иной копинг-стратегии в двух исследуемых нами группах менеджеров с разным уровнем выраженности профессиональной деформации личности (табл. 18, рис.15).

Таблица 18 - Предпочтения копинг-стратегий в группах менеджеров с ВУ ПДЛ и НУ ПДЛ личности

Стратегии совладания	I группа – менеджеры с НУ ПДЛ (n=48)			II группа – менеджеры с ВУ ПДЛ (n=84)			Значимые различия: U критерий Манна-Уитни
	Количество	%	Средний балл	Количество	%	Средний балл	
Дистанцирование	19	39,6	4,9	51	59,3	12,9	U = 118**
Самоконтроль	21	43,8	11,9	26	30,9	9,8	U = 160 **
Поиск социальной поддержки	11	22,9	8,4	22	26,2	7,9	-
Принятие ответственности	28	58,3	11,6	29	34,5	6,2	U = 445*
Бегство-избегание	9	18,7	10,8	38	45,2	13,3	U = 152*
Планирование решения проблемы	26	54,2	12,6	17	20,2	6,6	U = 276**
Положительная переоценка	31	64,5	13,1	21	25,0	4,8	U = 219**
Конфронтация	14	29,1	8,2	46	54,8	14,1	U=205**

Примечание. В таблице использованы следующие обозначения: * – $p < 0,05$, ** – $p < 0,01$. Жирным шрифтом отмечены индексы, свидетельствующие о высоком уровне напряженности.

Анализ табл.18 позволил установить, что наиболее предпочитаемыми копинг-стратегиями в группе менеджеров с НУ ПДЛ, являются: «Положительная переоценка» и «Принятие ответственности» - 31 человек, что составляет 64,5 % и

28 человек (58,3 %) – соответственно. Затем следуют такие стратегии как «Планирование решения проблемы» и «Самоконтроль» - 26 человек (54,1 %) и 21 человек (43,7 %). Установлено также, что достоверно чаще менеджеры с низким уровнем выраженности профессиональной деформации личности применяют данные конструктивные и относительно конструктивные копинг-стратегии.

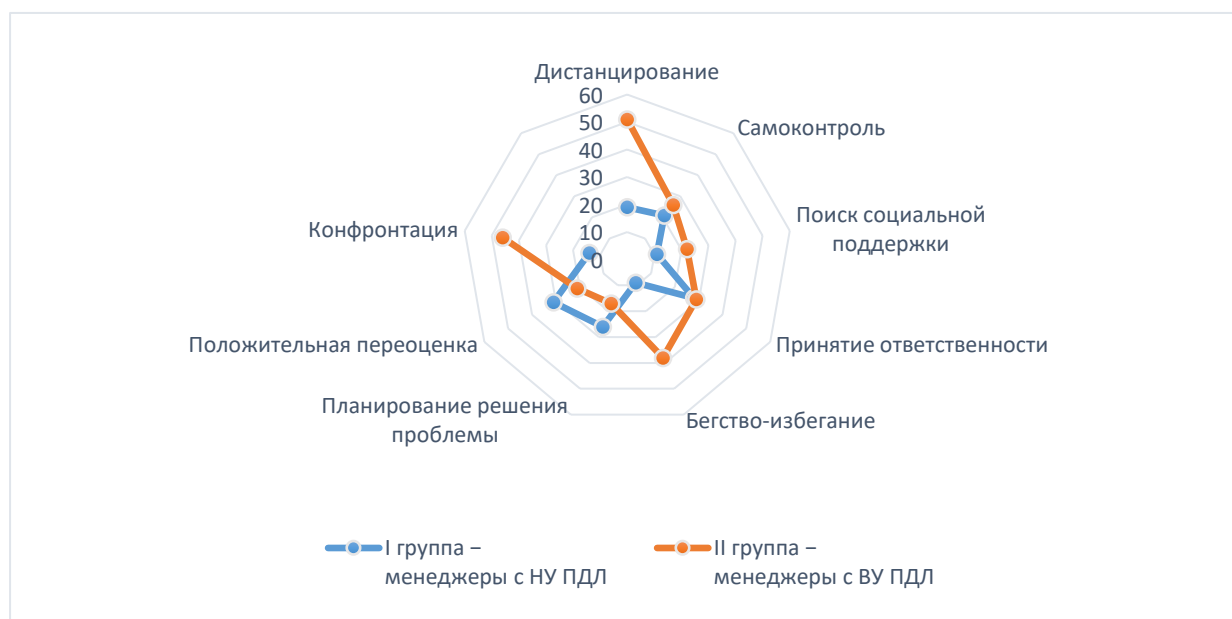


Рисунок 15 – Предпочтения копинг-стратегий в группах менеджеров с ВУ ПДЛ и НУ ПДЛ

Для менеджеров с ВУ ПДЛ характерно меньшее использование конструктивных стратегий совладающего поведения по сравнению с неконструктивными (табл. 18). Наиболее предпочитаемыми являются «Дистанцирование» - 51 человек (60,7 %), «Конфронтация» - 46 человек (54,8 %) и «Бегство-избегание» - 38 человек (45,2 %), что существенно препятствует получению обратной связи и социальной поддержки.

Подводя *итоги эмпирического исследования проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации*, можно сделать следующие выводы:

1. На основе анализа экспертных оценок было выявлено, что наиболее значимыми проявления ПДЛ менеджера коммерческой организации являются:

профессиональная индифферентность, поведенческий трансфер, ролевой экспансионизм, авторитарность и демонстративность.

2. Нами было выделено три группы менеджеров в зависимости от индекса профессиональной деформации: с низким уровнем выраженности профессиональной деформации личности – 48 человек (23,08 %), средним уровнем выраженности профессиональной деформации личности – 76 человек (36,53 %), высоким уровнем выраженности профессиональной деформации личности – 84 человека (40,38 %). Данный показатель говорит о важности проведения профилактической работы по преодолению ПДЛ.
3. Проявления высокого уровня профессиональной индифферентности свойственны менеджерам с ВУ ПДЛ (90,5 %). Установлено, что в группе менеджеров с ВУ ПДЛ доля лиц, имеющих высокий уровень проявления профессиональной индифферентности достоверно больше, чем в группе с НУ ПДЛ ($p < 0,01$).
4. Проявления высокого уровня авторитарности и демонстративности свойственны группам менеджеров как с ВУ ПДЛ, так и с НУ ПДЛ (90,5%; 77,4% и 62,5 %; 51,4% соответственно). Однако установлено, что в группе менеджеров с ВУ ПДЛ доля лиц, имеющих высокий уровень проявления авторитарности и демонстративности достоверно больше, чем в группе с НУ ПДЛ ($p < 0,01$). Психологической детерминантой авторитарности выступают психологическая защита – рационализация как «псевдообоснование своего поведения» [51, с.117], завышенная самооценка своих профессиональных способностей, властность, агрессивность, схематизация мотивов других. Авторитарность, несомненно, негативно влияет на результаты профессиональной деятельности. Высокий уровень проявления демонстративности говорит о склонности менеджеров к стремлению к лидерству, доминированию, потребности в признании, одобрении.
5. Результаты диагностики проявления ролевого экспансионизма у менеджеров с ВУ ПДЛ показали средний уровень выраженности составляющих выявлен-

ной профессиональной деформации личности, вместо с тем у менеджеров с НУ ПДЛ проявляется низкий уровень выраженности.

6. Проявления поведенческого трансфера были продиагностированы с помощью нескольких методик, которые показали, что у группы менеджеров с ВУ ПДЛ лишь 19 человек имеют высокий уровень психической устойчивости, это означает, что менеджер выполняет управленческие функции в любых реальных условиях без существенного психического и физического напряжения; 37 опрошенных, имеющих ВУ ПДЛ из 84 имеют удовлетворительный уровень психической устойчивости, при этом стоит отметить, что по результатам диагностики не выявлено проявлений недостаточного уровня психической устойчивости. Проявления повышенного уровня коммуникативной агрессии отмечены в группах менеджеров как с ВУ ПДЛ, так и с НУ ПДЛ (62,5 % и 17,4 % соответственно). При этом установлено, что в группе менеджеров с ВУ ПДЛ доля лиц, имеющих повышенный уровень коммуникативной агрессии достоверно больше, чем в группе с НУ ПДЛ ($p < 0,01$). Наиболее предпочитаемыми копинг-стратегиями в группе менеджеров с НУ ПДЛ, являются «Положительная переоценка» и «Принятие ответственности» - 31 человек, что составляет 64,5 % и 28 человек (58,3 %) – соответственно. Затем следуют такие стратегии как «Планирование решения проблемы» и «Самоконтроль» - 26 человек (54,1 %) и 21 человек (43,7 %). Для менеджеров с ВУ ПДЛ характерно меньшее использование конструктивных стратегий совладающего поведения по сравнению с неконструктивными. Наиболее предпочитаемыми являются «Дистанцирование» - 51 человек (60,7 %), «Конфронтация» - 46 человек (54,8 %) и «Бегство-избегание» - 38 человек (45,2 %).
7. Полученные результаты исследования позволили нам перейти к следующему этапу эмпирического исследования – диагностики профессионально-личностной компетентности менеджера.

§3.2 Анализ степени сформированности профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации

Следующим шагом нашего эмпирического исследования стало определение степени сформированности профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации.

На основе экспертной оценки нами были определены наиболее значимыми параметрами профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации являются:

- готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности и умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции.
- готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций.

Исходя из поставленных задач первым шагом исследования стало определение сформированности такой компетенции, как готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности. Для этого нами была использована методика выявления уровня коммуникативных и организаторских способностей (КОС), авторами которой являются В.В. Синявский и Б.А. Федоришин, базирующаяся на принципе отражения и оценки некоторых особенностей поведения в различных ситуациях. В методике представлены вопросы для изучения коммуникативных навыков и выявления следующих особенностей поведения: проявляет ли личность стремление к общению, легко ли устанавливает контакты с незнакомыми людьми, легко ли выступает перед аудиторией, насколько быстро реагирует на просьбы, проявляет ли интерес к общественной работе. Методика выявления

организаторских способностей включает в себя также 20 вопросов, помогающих оценить такие качества, как быстрота реакции в сложных ситуациях, находчивость, инициативность, требовательность, настойчивость, самостоятельность, самокритичность и т.д. [188].

В опросе участвовали менеджеры коммерческих организаций Тверской области с НУ ПДЛ, СУ ПДЛ и ВУ ПДЛ. Общее число респондентов составило 208 человек.

С помощью шкалы оценок нами были определены уровни проявления коммуникативных и организаторских способностей.

Таблица 19 - Шкала оценок коммуникативных и организаторских способностей менеджеров коммерческих организаций

Шкала коэффициента коммуникативных способностей	Доля менеджеров с НУ ПДЛ	Доля менеджеров с СУ ПДЛ	Доля менеджеров с ВУ ПДЛ	Уровни проявления способностей
От 0,1 до 0,45	0 (0%)	1 (1,3%)	2 (2,4 %)	Низкий
От 0,46 до 0,55	4 (8,3%)	9 (11,8 %)	14 (16,6%)	Ниже среднего
От 0,56 до 0,65	8 (16,6%)	21 (27,6%)	28 (33,3%)	Средний
От 0,66 до 0,75	17 (35,4 %)	29 (38,1 %)	24 (28,5%)	Высокий
От 0,76 до 1,00	19 (39,58%)	16 (21%)	16 (19 %)	Очень высокий
Шкала коэффициента организаторских способностей	Доля менеджеров с НУ ПДЛ	Доля менеджеров с СУ ПДЛ	Доля менеджеров с ВУ ПДЛ	Уровни проявления способностей
От 0,2 до 0,55	0 (0%)	2 (2,6%)	2 (2,4 %)	Низкий
От 0,56 до 0,65	3 (6,3%)	6 (7,9 %)	10 (11,9%)	Ниже среднего
От 0,66 до 0,7	6 (12,5%)	16 (21,1%)	29 (34,5%)	Средний
От 0,71 до 0,8	18 (37,5 %)	33 (43,4 %)	27 (32,1%)	Высокий
От 0,81 до 1,00	21 (43,8%)	19 (25%)	16 (19 %)	Очень высокий

Исходя из полученных данных, мы пришли к выводу о том, что у группы менеджеров с НУ ПДЛ наблюдается очень высокий уровень проявления коммуникативных и организаторских способностей – 39,58 % и 43,8 % соответственно, однако у менеджеров с ВУ ПДЛ коммуникативные организаторские способности имеют средний уровень проявления – 33,3% и 34,5 %.

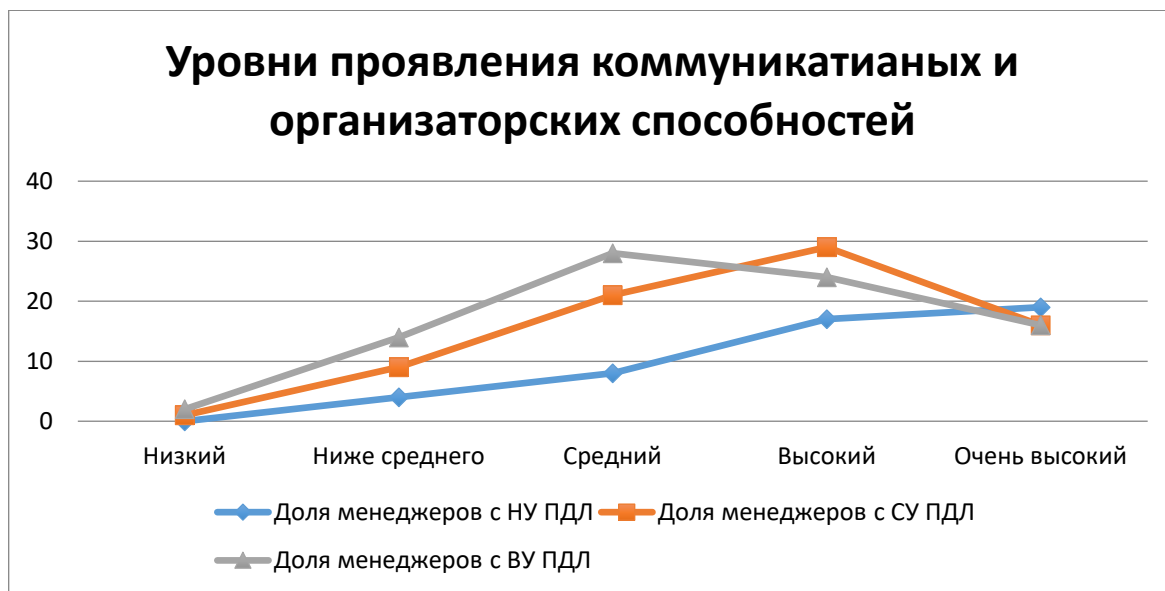


Рисунок 16 - Уровни проявления коммуникативных организаторских способностей менеджеров коммерческих организаций

Для сопоставления выборок по частоте встречаемости признаков использовался многофункциональный статистический критерий – угловое преобразование Фишера (прил. 4).

Путём сведения данных к альтернативной шкале «Есть эффект – нет эффекта» названный критерий позволяет сопоставлять выборки по частоте встречаемости признака, оценивая достоверность различий между процентными долями выборки. Условимся считать, что «эффект есть», если уровень сформированности коммуникативной компетенции принимает высокие значения, и что «эффекта нет», если уровень проявления принимает низкие значения.

Таблица 20 - Значения для расчета эмпирического значения ϕ^* критерия Фишера при сопоставлении групп менеджеров по процентной доле сформированности коммуникативной компетенции

Выборка	Есть эффект: высокий уровень сформированно-	Нет эффекта: низкий уровень сформированно-	Суммы

	сти		сти		
	Количество испытуемых	% доля	Количество испытуемых	% доля	
III. НУ ПДЛ	17	100 %	0	0 %	17 (100 %)
IV. ВУ ПДЛ	24	92,3 %	2	7,7 %	26 (100 %)
Суммы	41	-	2	-	43

Следует отметить, что проявления высокого уровня сформированности коммуникативной компетенции свойственны менеджерам с НУ ПДЛ. Установлено, что в группе менеджеров с НУ ПДЛ доля лиц, имеющих высокий уровень сформированности коммуникативной компетенции достоверно больше, чем в группе с ВУ ПДЛ. В группе менеджеров с ВУ ПДЛ – 7,7% имеют низкий уровень сформированности коммуникативной компетенции. В группе менеджеров с НУ ПДЛ – 0 %.

Таким образом, нами были получены следующие результаты: в группе менеджеров с НУ ПДЛ уровень сформированности коммуникативной компетенции на высоком уровне, что характеризуется очень высоким уровнем проявления коммуникативности и организаторских склонностей. Такие менеджеры испытывают потребность в коммуникативности и организаторской деятельности и активно стремятся к ней, быстро ориентируются в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативны, предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают своё мнение и добиваются. Настойчивы в деятельности, которая их привлекает.

В свою очередь менеджеры с ВУ ПДЛ обладают средним уровнем сформированности данной компетенции, т.е. они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают своё мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Коммуникативные и организаторские склонности необходимо развивать и совершенствовать.

Группы опрошенных с низким уровнем и ниже среднего уровнем проявления коммуникативных и организаторских способностей нуждаются в дальнейшей серьезной и планомерной работе по формированию и развитию этих способностей.

Следующим шагом нашего исследования является определение уровня сформированности умения учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции. Для изучения особенностей прогнозирования нами был использован тест «способность к прогнозированию» Л.А. Регуш, состоящий из 45 утверждений, часть из которых является маскировочной. Теоретической основой создания данного теста является факторная модель (Л.А. Регуш) структуры способности к прогнозированию. В соответствии с ней способность к прогнозированию определяется такими качествами мышления, как аналитичность, глубина, гибкость, доказательность, перспективность и т.д. На выявление этих качеств направлены тестовые задания. Интегральным показателем методики является уровень способности к прогнозированию [159].

С помощью шкалы оценок нами были определены уровни способности к прогнозированию, а также выявлены показатели по шкалам: аналитичность, осознанность, гибкость, перспективность, доказательность.

Таблица 21 - Шкала уровней способности к прогнозированию менеджеров коммерческих организаций

Уровни способностей к прогнозированию	Доля менеджеров с НУ ПДЛ	Доля менеджеров с СУ ПДЛ	Доля менеджеров с ВУ ПДЛ
Низкий	4 (8,3%)	3 (3,9%)	2 (2,4%)
Средний	10 (20,8%)	12 (15,8%)	6 (7,1%)
Высокий	34 (70,8%)	61 (80,3%)	76 (90,5%)
Показатели по шкалам:	% выраженности у менеджеров с НУ ПДЛ	% выраженности у менеджеров с СУ ПДЛ	% выраженности у менеджеров с ВУ ПДЛ
аналитичность	77,9	71,3	86,1

осознанность	80	69,8	79,7
гибкость	64	81,5	61,4
перспективность	88,9	56,9	81,2
доказательность	24	61	60,8

Таким образом, по результатам диагностики было выявлено, что у менеджеров как с НУ ПДЛ, СУ ПДЛ и ВУ ПДЛ наблюдается высокий уровень к прогнозированию, что говорит о таких развитых качествах мышления как аналитичность, осознанность, гибкость, перспективность.

Для сопоставления выборок двух эмпирических распределений (НУ ПДЛ и ВУ ПДЛ) использовался критерий согласия распределения λ – критерий Колмогорова-Смирнова.

Приступим к расчетам, постепенно заполняя результатами таблицу расчета критерия λ .

Таблица 22 - Расчет критерия при сопоставлении эмпирических распределений уровней способностей к прогнозированию в выборке 1 (НУ ПДЛ = 48) и выборке 2 (ВУ ПДЛ = 84)

Позиция уровня спо- собности	Эмпирические ча- стоты		Эмпирические ча- стоты		Накопленные эмпи- рические частоты		Разность
	f1	f2	f*1	f*2	Σf^*1	Σf^*2	
1	4	2	0,08	0,02	0,29	0,087	0,203
2	10	6	0,21	0,067	0,76	0,54	0,22
3	34	76	0,71	0,86	0,99	0,947	0,04

Максимальная разность между накопленными эмпирическими частотами составляет 0,22 и падает на второй разряд.

$$\lambda_{\text{эмп.}} = 0,22 * \sqrt{\frac{48*88}{48+88}} = 1,13$$

По табл. «Критерий λ Колмогорова-Смирнова для сопоставления эмпирического распределения» определяем уровень статистической значимости полученного значения: $p=0,16$.

Критические значения λ , соответствующие принятым уровнем значимости: $\lambda_{0,05} = 1,36$; $\lambda_{0,01} = 1,63$.

$$\lambda_{\text{эмп.}} < \lambda_{\text{кр.}}$$

Таким образом, эмпирическое распределение уровней способностей к прогнозированию по трем позициям не отличается от равномерного распределения.

Подводя итог нашего исследования, по изучению сформированности уровня умения учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции, можем сказать, что менеджеры с различными проявлениями профессиональной деформации личности имеют высокий уровень способности к прогнозированию, поэтому данная компетенция сформирована у них на высшем уровне. Однако в коммерческой области данная компетенция является одной из основных для успешной профессиональной деятельности. В связи с этим, на наш взгляд, не смотря на высокие результаты необходимо проводить мероприятия по поддержанию первоклассных показателей в этой области.

Заключительный этап исследования предполагает оценку уровня сформированности компетенции готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций. В связи с этим, нами были подобраны следующие методики:

1. «Способность к лидерству» (автор Р.С. Немов). Данная методика предназначена для оценки способности к лидерству. Состоит из 50 вопросов и по результативности ответов делается вывод, обладает ли человек персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру [182].
2. «Эффективность лидерства» (автор Р.С. Немов), в отличие от предыдущей методики, оценивает не лидерские способности человека, а возможную практическую деятельность в роли лидера, с точки зрения ее потенциальной эффективности [187].

Первым шагом для определения уровня сформированности данной компетенции стало применение методики «Способность к лидерству». С помощью ключа ответов, нами были получены результаты, представленные в табл. 23.

Таблица 23 - Результаты диагностики менеджеров коммерческих организаций по выявлению способности к лидерству

Уровни выраженности	Доля менеджеров с НУ ПДЛ	Доля менеджеров с СУ ПДЛ	Доля менеджеров с ВУ ПДЛ
Качества лидера выражены слабо	7 (14,6%)	6 (7,9%)	16 (19%)
Качества лидера выражены средне	24 (50%)	13 (17,1%)	29 (34,5%)
Качества лидера выражены сильно	13 (27%)	39 (51,3%)	21 (25%)
Данный человек как лидер склонен к диктату	4 (8,3%)	18 (23,7%)	18 (21,4%)

Таким образом, полученные результаты диагностики показали, что у основного количества респондентов проявляются определенная выраженность лидерских качеств. Установлено, что у менеджеров как с НУ ПДЛ, так и с ВУ ПДЛ лидерские качества выражены средне (50% и 34,5% соответственно). Однако у менеджеров с СУ ПДЛ лидерские качества выражены сильно. В связи с полученными результатами, мы пришли к выводу о необходимости развития лидерских качеств в группах менеджеров с НУ и ВУ ПДЛ.

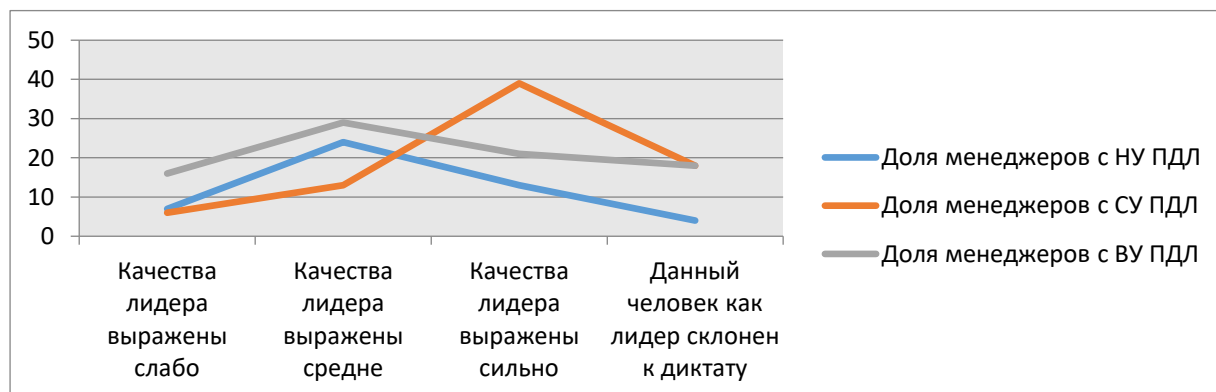


Рисунок 17 - Уровни выраженности лидерских качеств у менеджеров коммерческих организаций

Вторым шагом на пути к определению уровня сформированности компетенции стало применение методики «Эффективность лидерства». С помощью этой методики необходимо выявить, насколько готовы менеджеры применять эффективные способы управления в коммерческой деятельности. Использование этой методики целесообразно использовать, поскольку наличие лидерских способностей не всегда способствует эффективной реализации профессионально-значимых функций. Для любого менеджера требуется уметь брать ответственность за принятые решения и совершенные действия как свои, так и тех, кто находится в подчинении. Тестирование проводилось среди менеджеров коммерческих организаций с НУ ПДЛ, ВУ ПДЛ и СУ ПДЛ.

Результаты тестирования по методики «Эффективность управления» показали, что менеджеры с НУ ПДЛ (76%) и СУ ПДЛ (68%) будут использовать высокоэффективный стиль управления, в свою очередь менеджеры с ВУ ПДЛ (59%) – среднеэффективный. Такие результаты в большей степени характеризуют опрашиваемых, как людей, знающих методы эффективного управления.

Таким образом, оценка уровня сформированности компетенции готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций показала, что в основном у менеджеров коммерческих организаций Тверской области лидерские качества выражены на среднем уровне, что говорит о несомненном развитии данной компетенции.

Подводя *итоги эмпирического исследования сформированности профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации, можно сделать следующие выводы:*

1. Для большинства менеджеров коммерческих организаций характерен высокий уровень сформированности коммуникативной компетентности, однако у малой группы менеджеров проявляется средний и низкий уровень коммуникативных способностей, что свидетельствует о совершенствовании и развитии коммуникативных и организаторских навыков.

2. Менеджеры коммерческих организаций, по результатам диагностики, сформировали для себя высокий уровень развития такой компетенции, как способность к прогнозированию, что в свою очередь, говорит об умении учитывать условия внешней среды, риски компании и уровень конкуренции.
3. Уровень выраженности лидерских качеств у 50% менеджеров находится на среднем уровне. Данный показатель несомненно влияет на развитие профессиональной деформации личности, в связи с этим возникает острая необходимость поиска путей профилактики профессиональной деформации личности менеджера, по средствам развития лидерских качеств и соответственно совершенствованию компетенции, связанной с готовностью руководить коллективом в сфере профессиональной деятельности.

§ 3.3 Корреляционный анализ взаимосвязи профессионально-личностной компетентности и проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации

Наше исследование предполагает взаимосвязь проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации и профессионально-личностной компетентности. В тоже время для достижений главной цели нашего эксперимента, необходимо выявить взаимосвязь значимых проявления ПДЛ и весомых компетенций.

Для выявления степени согласованности между показателями профессионально-личностной компетентности (готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности; умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции; готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности; способность заниматься совершен-

ствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций) и уровнями выраженности профессиональной индифферентности, поведенческого трансфера, ролевого экспансионизма, авторитарности и демонстративности в группах менеджеров с ВУ ПДЛ и НУ ПДЛ применялся метод ранговой корреляции r_s Спирмена. Результаты обработки представлены на рис.18-20.

Анализ корреляционных связей между показателями профессионально-личностной компетентности и уровнями выраженности профессиональной индифферентности, поведенческого трансфера, ролевого экспансионизма, авторитарности и демонстративности свидетельствует о том, что значимые корреляции были выявлены в обеих группах. Однако сила и направленность этих связей в каждой из групп особая, а значит, имеются существенные различия в системе регуляции поведения у обследованных групп менеджеров.

Исследование корреляционных связей между показателями проводилось в два этапа. Первый этап предполагает исследование между показателями у группы менеджеров с НУ ПДЛ, второй – у менеджеров с ВУ ПДЛ.

Анализ корреляционных связей между показателя профессиональной деформации личности и профессионально-личностной компетентности у группы менеджеров с НУ ПДЛ показал, что:

1). «Профессиональная индифферентность» значимо коррелирует с компетенцией «умение учитывать условие внешней среды, риски компании, уровень конкуренции»:

поскольку среди значений признаков x и y встречается несколько одинаковых, т.е. образуются связанные ранги, то в таком случае коэффициент Спирмена вычисляется как:

$$r = 1 - \frac{\sum d^2 + A + B}{n^3 - n}, \text{ где} \quad (1)$$

$$A = \frac{1}{12} \sum (A_{3j} - A_j) \quad (2)$$

$$B = \frac{1}{12} \sum (B_{3k} - B_k) \quad (3)$$

j - номера связок по порядку для признака x ;

A_j - число одинаковых рангов в j -й связке по x ;

k - номера связок по порядку для признака y ;

B_k - число одинаковых рангов в k -й связке по y .

$$A = [(23-2) + (73-7) + (63-6) + (63-6) + (43-4) + (23-2) + (23-2) + (23-2) + (33-3) + (33-3) + (23-2) + (23-2) + (23-2)]/12 = 75.5$$

$$B = [(23-2) + (93-9) + (113-11) + (103-10) + (23-2) + (33-3) + (23-2) + (23-2)]/12 = 256.5$$

$$D = A + B = 75.5 + 256.5 = 332$$

$$p = 1 - \frac{6 \cdot 3819.5 + 332}{503 - 50} = 0.814$$

Связь между признаком Y и фактором X сильная и прямая.

Значимость коэффициента ранговой корреляции Спирмена [167].

Для того чтобы при уровне значимости α проверить нулевую гипотезу о равенстве нулю генерального коэффициента ранговой корреляции Спирмена при конкурирующей гипотезе $H_1: \rho \neq 0$, надо вычислить критическую точку:

$$T_{кр} = t(\alpha, k) \sqrt{\frac{1 - p^2}{n - 2}} \quad (4)$$

где n - объем выборки; p - выборочный коэффициент ранговой корреляции Спирмена; $t(\alpha, k)$ - критическая точка двусторонней критической области, которую находят по таблице критических точек распределения Стьюдента, по уровню значимости α и числу степеней свободы $k = n - 2$.

Если $|p| < T_{кр}$ - нет оснований отвергнуть нулевую гипотезу. Ранговая корреляционная связь между качественными признаками не значима. Если $|p| > T_{кр}$ - нулевую гипотезу отвергают. Между качественными признаками существует значимая ранговая корреляционная связь.

По таблице Стьюдента находим $t(\alpha/2, k) = (0.05/2; 48) = 2.009$

$$T_{кр} = 2.009 \sqrt{\frac{1 - 0.8142}{50 - 2}} = 0.17$$

Поскольку $T_{кр} < r$, то отклоняем гипотезу о равенстве 0 коэффициента ранговой корреляции Спирмена. Другими словами, коэффициент ранговой корреляции статистически - значим и ранговая корреляционная связь между оценками по двум тестам значимая.

2). «Профессиональная индифферентность» значимо коррелирует с компетенцией «готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности; способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций»:

$r = 0.3777$ (связь между признаком Y и фактором X сильная и прямая).

$$T_{кр} = 2.009 \sqrt{\frac{1-0,3777}{48}} = 0,21$$

Поскольку $T_{кр} < r$, то отклоняем гипотезу о равенстве 0 коэффициента ранговой корреляции Спирмена. Другими словами, коэффициент ранговой корреляции статистически - значим и ранговая корреляционная связь между оценками по двум тестам значимая.

3). «Профессиональная индифферентность» слабо коррелирует с компетенцией «готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности».

$$r = 1 - \frac{6 \cdot 18673 + 139}{503 - 50} = 0.102 \text{ (связь между признаком Y и фактором X слабая и прямая)}$$

$$T_{кр} = 2.009 \sqrt{\frac{1 - 0.1022}{50 - 2}} = 0.29$$

Поскольку $T_{кр} > r$, то принимаем гипотезу о равенстве 0 коэффициента ранговой корреляции Спирмена. Другими словами, коэффициент ранговой корреляции статистически - не значим и ранговая корреляционная связь между оценками по двум тестам незначимая.

4). ПДЛ «Авторитарность» значимо коррелирует с компетенциями «готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности» ($r=0.41$, $T_{кр}=0.26$); «умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции» ($r = 0.37$, $T_{кр}=0.11$); «готовность руководить коллективом

в сфере своей профессиональной деятельности и способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций» ($p = 0.64$, $T_{kr} = 0.19$).

5). ПДЛ «Демонстративность» обнаруживает корреляционные связи с теми же компетенциями, что и ПДЛ «Авторитарность», а именно с «готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности» ($p = 0.34$, $T_{kr} = 0.27$); «умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции» ($p = 0.37$, $T_{kr} = 0.12$); «готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций» ($p = 0.26$, $T_{kr} = 0.075$).

6). «Ролевой экспансионизм» связан с компетенцией «готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности» ($p = 0.68$, $T_{kr} = 0.21$) это подтверждается установленной положительной корреляцией. Однако обращает на себя внимание слабый характер корреляционной связи между компетенцией «умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции» ($p = 0.16$, $T_{kr} = 0.29$). Установлена сильная корреляционная связь между компетенцией «готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций» ($p = 0.74$, $T_{kr} = 0.19$)

7). «Поведенческий трансфер» обнаруживает корреляционные связи между компетенциями «готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности» ($p = 0.37$, $T_{kr} = 0.27$) и «готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций» ($p = 0.29$, $T_{kr} = 0.12$). При этом установлена слабая корреляционная связь между компетенцией «умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции» ($p = 0.11$, $T_{kr} = 0.27$).

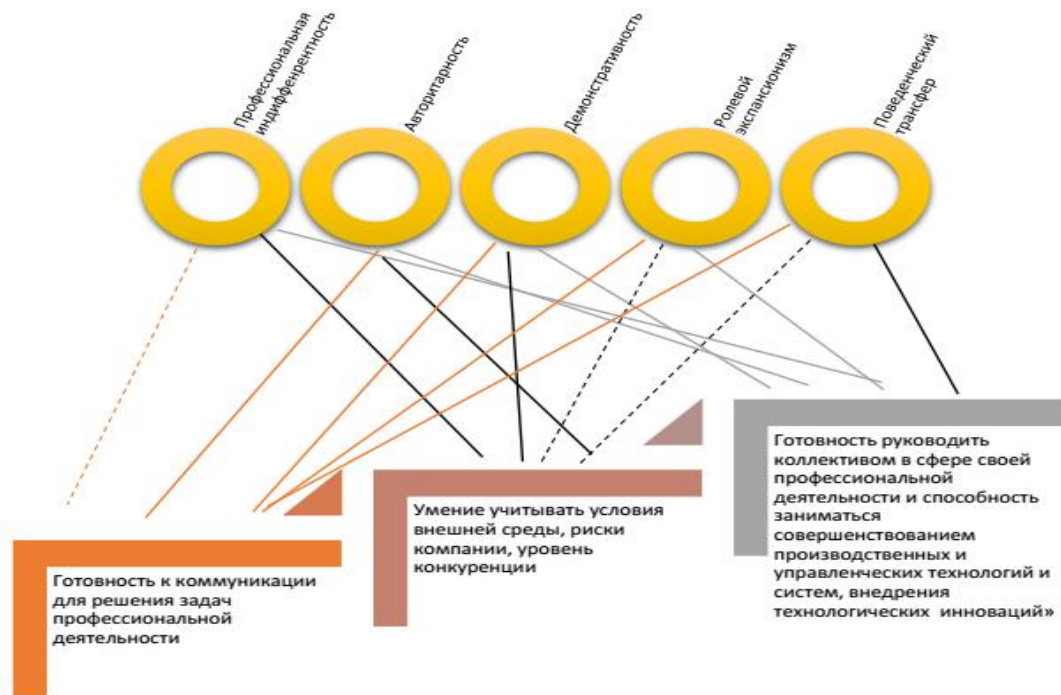


Рисунок 18 - Значимые корреляции между проявлениями профессиональной деформации личности и профессионально-личностной компетентности в группе менеджеров с НУ ПДЛ: сплошная линия - положительная корреляция, пунктирная – слабая корреляция

Результаты исследования корреляционных связей между показателя профессиональной деформации личности и профессионально-личностной компетентности у группы менеджеров с ВУ ПДЛ показали:

1). Данные корреляционного анализа (рис.20) свидетельствуют о том, что «Профессиональная индифферентность», в группе менеджеров с ВУ ПДЛ значительно коррелируют со всеми компетенциями «готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности» ($r = 0.28$, $T_{кр} = 0.21$), «умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции» ($r = 0.34$, $T_{кр} = 0.2$) и «готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций» ($r = 0.42$, $T_{кр} = 0.19$).

2). «Авторитарность» обнаруживает положительные связи с такими компетенциями, как «готовность к коммуникации для решения задач профессиональной

деятельности» ($p = 0.47$, $T_{кр} = 0.19$) и «готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций» ($p = 0.54$, $T_{кр} = 0.17$) и слабую корреляцию с компетенцией «умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции» ($p = 0.02$, $T_{кр} = 0.23$).

3). Слабый характер корреляционной связи проявляется между «Демонстративностью» и компетенциями «готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности» ($p = 0.16$, $T_{кр} = 0.22$) и «готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способностью заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций» ($p = 0.11$, $T_{кр} = 0.22$) и «умением учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции» ($p = 0.09$, $T_{кр} = 0.21$) в группе менеджеров с ВУ ПДЛ.

4). В группе менеджеров с ВУ ПДЛ «Ролевой экспансионизм» значимо коррелирует с компетенциями «готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций» ($p = 0.43$, $T_{кр} = 0.19$) и «умением учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции» ($p = 0.37$, $T_{кр} = 0.2$), а также отмечается слабая корреляция с «готовностью к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности» ($p = 0.13$, $T_{кр} = 0.21$).

5). В группе менеджеров с ВУ ПДЛ значима корреляция между «Поведенческим трансфером» и компетенциями «готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности» ($p = 0.54$, $T_{кр} = 0.18$) и «готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способностью заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций» ($p = 0.61$, $T_{кр} = 0.17$) и выявляется слабая корреляция с «умением учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции» ($p = 0.07$, $T_{кр} = 0.22$).

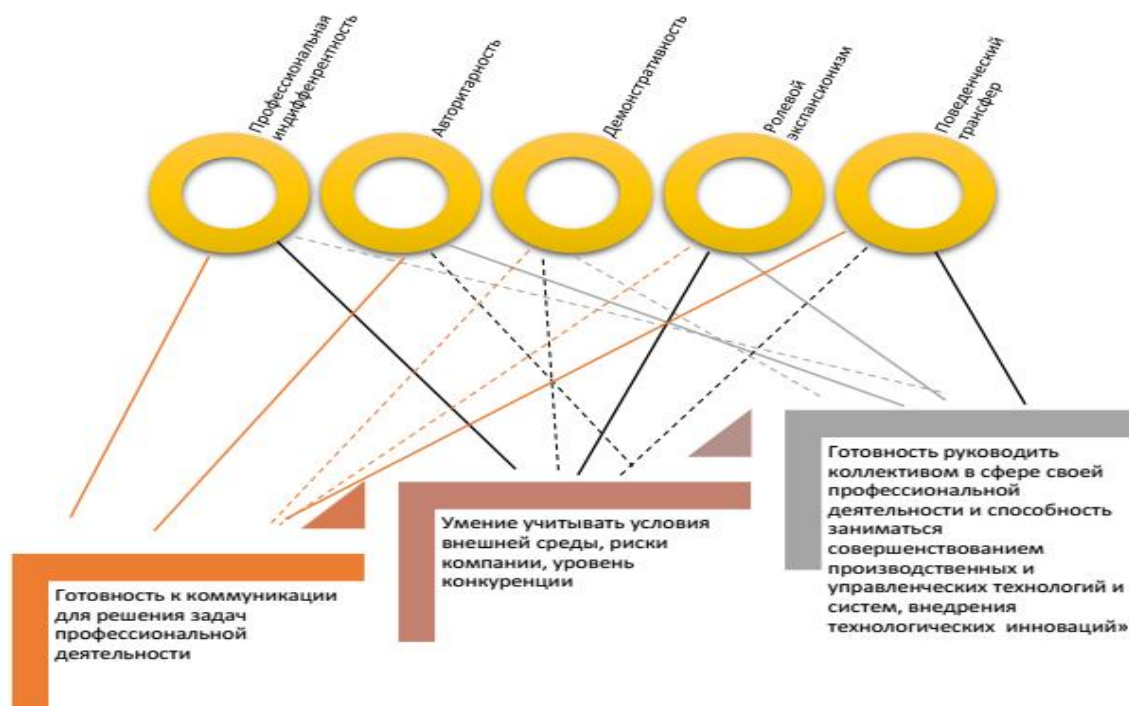


Рисунок - 19 Значимые корреляции между проявлениями профессиональной деформациями личности и профессионально-личностной компетентности в группе менеджеров с ВУ ПДЛ: сплошная линия - положительная корреляция, пунктирная – слабая корреляция.

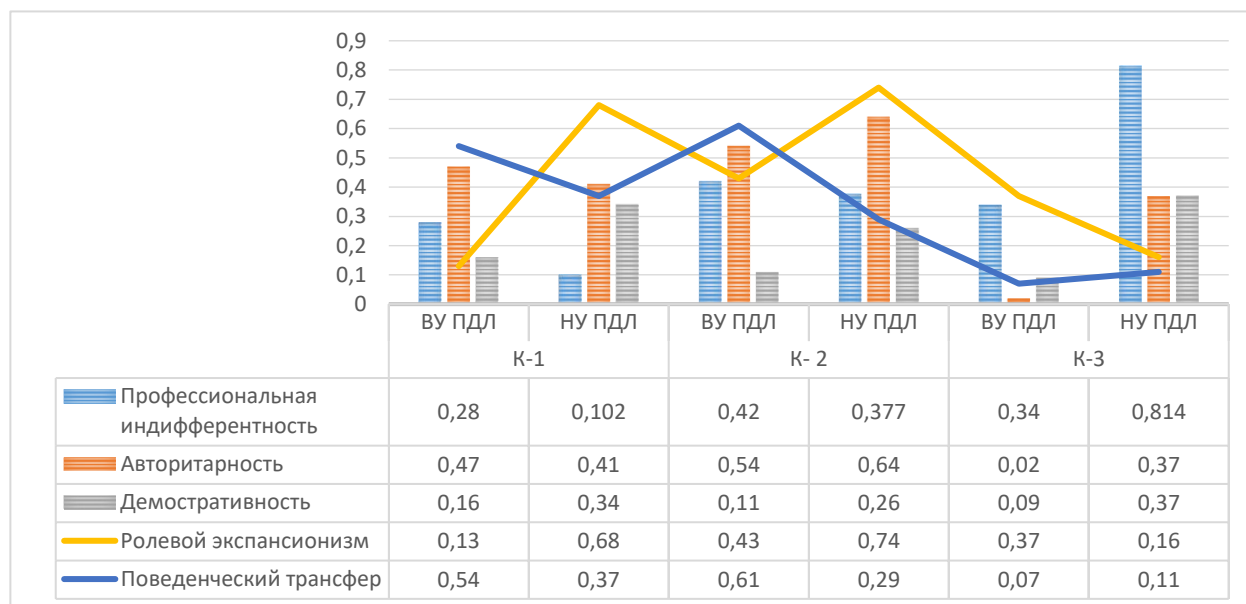
Таким образом, корреляционные показатели обнаруживают, что между изучаемыми нами признаками имеются значимые, умеренные и слабые связи. Поскольку корреляционная связь не всегда является причинной связью, а величина коэффициента сильно зависит от условий, в которых проводилось исследование, мы посчитали важным и существенным проанализировать только значимые корреляционные связи.

Полученные результаты исследования взаимосвязи профессионально-личностной компетентности и профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации позволили сделать следующие выводы:

- у менеджеров коммерческих организаций разных уровней выраженности профессиональной деформации личности отмечены значимые взаимосвязи между проявлениями ПДЛ и профессионально-личностной компетентности;

- установлено, что в большей степени преобладает сильная корреляционная связь у менеджеров с НУ ПДЛ между проявлениями ПДЛ и компетенциями «готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности и «готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций», что может свидетельствовать о выраженном стремлении к лидерству, убежденностью в собственных силах, низкой уступчивостью, о возможном фокусировании усилий для изменения конфликтных ситуаций, об аналитическом подходе к решению проблемы;
- выявлено, что в большей части отмечается слабая корреляция между проявлениями ПДЛ и такой компетенции, как «умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции», это говорит, о том, что способность к прогнозированию может использоваться в отрицательном направлении – менеджеры, тем самым, могут уклоняться от исполнения норм в коллективе, не стремиться соблюдать общепринятые нормы поведения, зная (прогнозируя) как им избежать последствий негативного поведения;
- у менеджеров с ВУ ПДЛ в нескольких случаях отмечается слабая взаимосвязь между проявлениями ПДЛ и компетенцией «Готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности», что говорит о снижении коммуникативной активности при неблагоприятных последствиях стрессовых ситуаций;
- представляется интересным факт слабой взаимосвязи у менеджеров с ВУ ПДЛ демонстративности с компетенциями: «готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций»; «умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции»; «готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности».

сти», что предположительно может свидетельствовать о том, что развитие профессионально-личностной компетентности не будет влиять на профилактическую работу по преодолению демонстративности, как проявления профессиональной деформации личности.



*Примечание К-1 - готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности; К-2 - готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций; К-3 - умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции

Рисунок 20 - Корреляционная связь между проявлениями профессиональной деформации личности и профессионально-личностной компетентности у менеджеров коммерческих организаций с разными уровнями выраженности ПДЛ

Таким образом, подводя итоги проведенного эмпирического исследования, можно заключить, что развитие профессионально-личностной компетентности является основой для разработки программы по профилактике профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации. Полученные результаты исследования позволили нам перейти ко второму этапу – апробации направлений профилактической работы по преодолению проявлений ПДЛ менеджера коммерческой организации.

§3.4 Анализ результатов работы по профилактике проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации через развитие профессионально-личностной компетентности

Целью апробирования профилактической работы по возникновению и преодолению проявлений профессиональной деформации личности менеджера явилось определение уместных форм психологической работы по предотвращению проявлений профессиональной деформации личности, путем развития профессионально-личностной компетентности. Общая стратегия направлений работы профилактики профессиональной деформации личности менеджера, подбор конкретных методик и технологий рассматривались нами как сопряженные, взаимосвязанные в рамках общей концепции профилактики.

3.4.1 Основные направления программы по профилактике проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации через развитие профессионально-личностной компетентности

Для проведения мероприятий по профилактике профессиональной деформации личности менеджера нами была разработана авторская программа «Self-менеджмент успешного управленца» (табл. 24.)

В понятие «self-менеджмент» мы вкладываем, в первую очередь, умение управлять собой при построении и развитии личного менеджмента, развивая тем самым профессионально-личностную компетентность и, предотвращая профессиональную деформацию личности.

Таблица 24 - Авторская программа «Self-менеджмент успешного управленца»

<i>Количество часов</i>	<i>Содержание программы</i>	<i>Развитие компетенций</i>
4 ч.	Групповая дискуссия «Место профессиональной деформации личности в профессии»	Информационный блок
3 ч.	Плей-бек театр как метод профилактики ПДЛ.	Развитие компетенции «Владение навыками управления стрессами в организации и умением применять их на практике, обеспечивать предупреждение»
12 ч.	Групповые методы арт-терапии, как профилактика ПДЛ: приемы нейрографики, работа с песком (sandwork).	
25 ч.	Тренинг «Развитие управленческих навыков»	Развитие компетенций: «Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности» - формирование лидерских качеств; модуль командообразование, включающий в себя развитие soft-skills компетенций. «Готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности» - развитие коммуникативных навыков. «Владение навыками управления конфликта» - совершенствование навыков управления конфликтами

1. Групповая дискуссия «Место профессиональной деформации личности в профессии»

Групповая дискуссия – это метод обсуждения, основанный на имеющемся опыте группы [117]. Этот метод, несомненно, является одним из важнейших, поскольку, во-первых, групповая дискуссия опирается на опыт участников, во-вторых, руководитель находится в постоянном взаимодействии с участниками тренинга. Этапы проведения групповой дискуссии представлены в приложении 5.

Проектируя форму групповой дискуссии, мы стремились реализовать следующие базовые содержательные линии, которые позволили не только предоставить информационный ресурс, но и оказать поддержку менеджерам в их профессиональном развитии, самоанализе деятельности, преодолении сложных жизненных (в том числе и профессиональных) ситуаций.

Кроме того, в рамках проведенной групповой дискуссии, осуществилась помощь в решении трудных, где любой участник мог поставить на обсуждение определенный случай из практики. Всё это позволило установить между нами и менеджерами положительную эмоциональную связь, которая обеспечивала более доверительное общение.

В ходе обсуждений выдвигались альтернативные точки зрения, связанные с субъективной оценкой возможных последствий того или иного решения. По итогам этой работы участниками были выделены наиболее продуктивные модели поведения в ситуациях неопределенности, которые можно использовать в самостоятельной профессиональной деятельности.

Таким образом, в рамках первого этапа сформировалась группа менеджеров, проявивших активность и интерес к вопросам психологии и психологическим формам работы, что на следующем этапе работы определило состав тренинговых групп.

По итогам работы были образованы две группы (группа А – 13 человек (контрольная группа), группа Б – 9 человек (экспериментальная), изъявивших желание принять участие в тренинговой программе). Занятия организовывались со сложившимися коллективами коммерческих организаций Тверской области.

Основной замысел следующего этапа исследования заключался в том, чтобы апробировать методики групповой работы применительно к проблеме профилактики проявлений профессиональной деформации личности менеджера.

Теоретические положения, изложенные выше, а также результаты проведенного эмпирического исследования легли в основу разработанной нами программы, цель которой – профилактика профессиональной деформации личности менеджера через расширение системы представлений о специфике её проявлений и конструктивных технологиях профессионального поведения.

2. *«Плейбек-театр» как метод профилактики ПДЛ*

Выбор метода «плейбек-театр» [38] как форма профилактики ПДЛ обуславливается следующими причинами:

- «Плейбек» как форма театрального искусства является хорошим рекреационным ресурсом. Как и любой вид искусства, перформанс – способ творческой организации, помогающий менеджеру переключить внимание, восстановиться физически и психоэмоционально. Значимость «плейбек-театра» состоит в его способности донести до сотрудников ценности компании, неформальные правила, существующие внутри коллектива, стиль управления и другие особенности, которые трудно передать через обычные каналы коммуникации [38, с.60].
- Исходя из сути метода – спонтанное разыгрывание и проигрывание личных историй, - «плейбек» является способом организации психотерапевтической работы. Он позволяет менеджеру увидеть свою историю со стороны, проанализировать ее, по-новому взглянуть на ситуацию и на себя в ней, увидеть новые детали, пережить иногда с юмором, получить эмоциональную и психологическую поддержку. Жалобы клиента, боязнь взять на себя ответственность или проявить инициативу, конфликт с коллегой, напряженность в коллективе, коммуникативные барьеры – все эти истории могут быть обыграны, а эмоции прожиты [Там же, с. 61].

- «Плейбек» – это инструмент социального взаимодействия. В ходе перформанса выстраивается и укрепляется связь друг с другом как членов одной социальной общности.

Использование «плейбек-театра» позволяет реализовать следующие задачи:

- обеспечение вовлеченности менеджеров в трудовые процессы;
- расширение репертуара профессиональных умений и навыков;
- профилактика и разрешение межличностных конфликтов в организации;
- профилактика ПДЛ, снятие напряжения, возникающего в результате воздействия стрессогенных факторов;
- преодоление коммуникативных барьеров [Там же, с. 64].

При применении метода «плейбек-театр» первым шагом стал подбор «труппы актеров» из тренинговой группы в экспериментальной группе. Работа «труппы» должна осуществляться на принципе спонтанности, эмпатии, уважении. Второй шаг – это обозначение темы обыгрывания ролей, в нашем случае было предложено несколько тем на выбор: «Жалоба клиента на поставку некачественного оборудования», «Конфликт с коллегой на фоне задержки выполнения заказа» и предлагалось осуществить выступление без заданной тематики. Третий шаг – обеспечение вовлеченности менеджеров в перформанс. Это было достигнуто при помощи мотивирующей беседы, в ходе которой менеджеры получили представление о сути и назначении метода. Четвертый шаг – проведение самого мероприятия. Пятый – получение обратной связи по итогам.

При проведении запланированного мероприятия нами удалось достигнуть заинтересованности всех участников. Несмотря на очевидную спонтанность взаимодействия участников данного мероприятия, в перформансе важная роль отводилась ведущему, задача которого – помочь участникам вербализовать свою историю, поддерживать пространство доверия и уважения, сохранять общую направленность «плейбека».

Таким образом, внедрение инструмента «плейбек-театра», как форму профилактики ПДЛ открывает широкие возможности использования его результатов.

А как форма нетрадиционного театрального искусства он способен внести элементы новизны в привычные взаимодействия менеджеров.

На данном этапе осознания с группой участников происходили главным образом когнитивные изменения – актуализация значимости умения «взглянуть на себя глазами других», проверить привычные представления о себе, обратившись к анализу своих действий, особенностей взаимоотношений, осознание проблемы ПДЛ, прояснение индивидуальных паттернов реагирования на стрессовую ситуацию, понимание необходимости планирования собственной поведенческой стратегии в различных ситуациях.

3. Групповые методы арт-терапии, как профилактика ПДЛ: приемы нейрографики, песочная терапия.

Арт-терапия в буквальном значении этого термина означает лечение изобразительным искусством. В настоящее время под арт-терапией в широком смысле подразумевают использование всех видов искусств с коррекционными и развивающими целями. Опираясь на работы А.И. Копытина [13], отметим наиболее значимые преимущества арт-терапии:

- прежде всего, фактически каждый человек может участвовать в арт-терапевтической работе, которая не требует от него больших способностей к изобразительной деятельности и художественных навыков [13, с. 124];
- арт-терапия задействует средства невербального общения, символическая коммуникация является основой изобразительного искусства, позволяя человеку зачастую более точно выразить свои переживания, конкретную жизненную позицию, найти путь к решению профессиональных проблем навыков [Там же, с. 127];
- арт-терапевтическая работа в большинстве случаев вызывает у людей положительные эмоции, помогает преодолеть ПДЛ, сформировать более активную жизненную позицию [Там же, с. 130].

Таким образом, мы можем утверждать, что методы и приемы арт-терапии вполне применимы для профилактики профессиональной деформации менеджера.

Приемы нейрографики.

Первый этап: Что такое нейрографика: основы метода.

Нейрографика – это метод, позволяющий с помощью простых геометрических фигур и линий выразить переживания, конфликты, острую проблему, позитивные цели. В активы нейрографики входит само понятие «нейрографика», где приставка «нейро» говорит о том, что речь идет о работе головного мозга, а графика – это та часть, которая отвечает за графическое проявление метода, т.е. нейрографика – это метод, работающий непосредственно с головным мозгом, посредством графического исполнения определённого пошагового алгоритма на листе бумаги. Техника и приемы нейрографики дают возможность проявиться новым мыслям, эмоциям, решениям. Практические занятия нейрографикой активируют работу правого и левого полушария головного мозга, что приводит человека в ресурсное состояние [54].

Второй этап. Практическое занятие нейрографикой.

Практическое занятие было выстроено на базовом алгоритме, разработанным автором данного метода П.М. Пискаревым.

Шаг 1. Актуализация темы.

Тренинговой группе было предложено поработать с той темой, которая на данный момент времени в профессиональной деятельности их тревожит в большую степень (например, взаимоотношение с руководством, конфликтные ситуации с клиентами, подчиненными и т.д.). Мы попросили тренинговую группу максимально сосредоточиться на выбранной тематике.

Шаг 2. Выплескивание напряжение на лист бумаги.

Участников группы мы попросили подумать о том, что их беспокоит и «выбросить» на бумагу (в этот у группы менеджеров появились сильные эмоции, переживания).

Шаг 3. Выделение в рисунке важных фигур, соединение линий.

Шаг 4. Округление углов.

Все углы на полученном рисунке представляют из себя конфликты. Для того, чтобы сгладить конфликт, необходимо сгладить и все углы. Просим участников

группы найти на своем рисунке пресечения линий и сгладить углы. Отметим, что в 40% случаев участники столкнулись с проблемой сопротивления, мы это связали с переживанием различных чувств.

На этом шаге нами было предложено понаблюдать за собой и ответить для себя на вопросы: Что со мной происходит? Какие у меня чувства? Какое у меня соматическое состояние?

Шаг 5. Объединение. Интеграция.

На данном этапе мы попросили группу закрасить одним цветом области, которые нравятся, потом сделать подобное другим цветом. Мы предложили задействовать столько цветов, сколько захочет каждый участник группы. Закрашены могут быть не все области. Следующий важный этап – выравнивание напряжения, тем самым группа убрала границы фигуры, так что она слилась с фоном. Очень важно, чтобы напряжение внутри фигуры было подобно напряжению вне ее, на фоне.

Шаг 6. Линия поля. Синхронизация поля.

Участникам предлагалось прорисовать на весь лист разные силовые линии. На этом шаге у 80% участников пропало отношение к проблеме, которую они видели перед собой вначале эксперимента.

Шаг 7. Вербализация.

Мы попросили группу посмотреть на ту проблему, с которой они начинали работать и как они относятся к этой проблеме на завершающем этапе практического занятия.

На данном этапе у менеджеров мы наблюдали изменение уровня самосознания. Они начинали по-новому смотреть на себя и собственные действия, в большей степени рефлексировать свою профессиональную деятельность, личные реакции на ситуации неуспеха в профессиональной деятельности.

Работа с песком (sandwork).

Под работой с песком мы понимаем песочную терапию – один из методов арт-терапии, ориентированная на внутренний потенциал, присущий каждому че-

ловеку. Психологическая песочница эффективно применяется для решения ряда задач [141]:

- разрешение конфликтов;
- коррекция межличностных отношений;
- профессионально-личностное развитие;
- профилактика профессиональной деформации личности;
- активизация творческого мышления.

Оборудование необходимое для проведения работы с песком – психологическая песочница, песок, вода, коллекция фигурок.

Предложенный метод проходил с мини-группами из 4-х. Время занятия – 40 минут.

Каждой группе было предложено два упражнения.

Упражнение 1. Переговоры. Цель – разрешение конфликтов. Нами было предложено менеджерам выбрать две фигуры, которые отражают конфликтующие стороны и разместить их в психологической песочнице. Затем необходимо провести диалог и переговоры между конфликтующими сторонами. Можно добавлять различные фигуры, отражающие действия, ресурсы и т.п.

Упражнение 2. Работа с коллективом. Цель: коррекция межличностных отношений. Мы предложили членам группы построить мир, отражающий их реальную ситуацию взаимодействия. Далее происходит обсуждение этого мира, каждый персонаж оживает и может что-то сказать. После обсуждения предлагается построить мир, комфортный для всех. Каждый может добавить в мир то, что ему необходимо, чтобы чувствовать себя более комфортно, договорившись с остальными.

При подведении итогов применения данного метода, мы пришли к выводу, что участники рефлексировали своё поведение, реакции и соотносили их с тем, какое влияние они оказывают на окружающих. На этой стадии в процессе «игры», проигрывания конфликтных ситуаций, ситуаций взаимодействия, связанных с принятием решения, менеджеры получали не только обратную связь, но и совместно продумывали возможные вариации выхода из них. В ходе обсуждений

выдвигались альтернативные точки зрения, связанные с субъективной оценкой возможных последствий того или иного решения. По итогам этой работы участниками были выделены наиболее продуктивные модели поведения в ситуациях неопределенности, которые можно использовать в профессиональной деятельности.

4. Тренинг «Развитие управленческих навыков»

По результатам проведённого исследования нами был разработан тренинг «Развитие управленческих навыков», направленный на профилактику профессиональной деформации личности, путем развития ключевых компетенций, с точки зрения экспертов.

Тренинг «Развитие управленческих навыков» проходил в формате практических занятий и мини-лекций. Занятия проходили в тренинговой группе, сформированной на первом этапе программы.

Программа тренинга рассчитана на 25 часов. Цель тренинга: обеспечение эффективного управления посредством развития профессионально-личностных компетенций.

Первым шагом при проведении тренинга «Развитие управленческих навыков» нами было проведено предварительное интервью с будущими участниками тренинга. Интервью позволило нам решить ряд важных задач:

- обсудить ожидания от тренинга;
- выявить проблемные зоны у менеджеров;
- объяснить цели, задачи и особенности тренинга;
- определить индивидуальные цели тренинга для менеджеров.

Интервью было проведено за две недели до начала тренинга. Форма интервью проходила в рамках анкетирования в целях экономии времени.

После индивидуальных интервью с будущими участниками тренинга мы перешли к этапу разработки программы тренинга.

На начальном этапе тренинга главными задачи для нас стали:

- создание благоприятной атмосферы: комфортной, эмоционально теплой;

- формирование деловой направленности;
- определение рамок дальнейшего взаимодействия в процессе практических занятий.

Основные блоки тренинга «Развитие управленческих навыков» представлены в приложении 6.

После проведения тренинговой программы и обсуждения итогов тренинга, мы пришли к выводу о том, что менеджеры получили возможность закрепления новых моделей поведения в сложных управленческих ситуациях, с которыми они могут столкнуться в профессиональной деятельности, навыков саморегуляции, самопрезентации, лидерских навыков, командообразования, репертуара техник эффективного общения и продуктивных стратегий поведения.

3.4.2 Анализ результатов апробации программы по профилактике проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации через развитие профессионально-личностной компетентности

Программа по профилактике профессиональной деформации личности посредством развития профессионально-личностной компетентности проводилась с менеджерами коммерческих организаций в течение трех месяцев. В контрольной и экспертной группах был проведен замер исследуемых показателей с применением методик основного исследования.

Цель нашего формирующего эксперимента – проследить динамику изменений профессионально-личностной компетентности и проявлений профессиональной деформации личности до и после апробации программы.

Показатели, имеющие достоверные различия по непараметрическому параметру Вилкоксона для зависимых выборок профессионально-личностной компетентности у менеджеров до и после программы через три месяца представлены в таблице 25.

Таблица 25 - Динамика показателей развития профессионально-личностной компетентности у менеджеров до и через 3 месяца после программы «Self-менеджмент успешного управленца»

Показатель	До программы		После программы		p<0,05	p<0,05
	Кон- троль- ная группа	Экспери- ментная группа	Контроль- ная группа	Экспери- ментная группа	Кон- троль- ная группа	Экспе- римент- ная группа
Готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности						
Шкала коэффициента коммуникативных способностей	57,3 +/- 2,53	62,2 +/-1,24	57,6 +/- 2,59	74,2 +/- 2,13	41,5	6,5
Шкала коэффициента организаторских способностей	76,6 +/- 3,12	78,9 +/-2,14	75,8 +/- 2,29	79,0 +/- 3,15	25,5	14,5
Готовность руководить коллективом сфере профессиональной деятельности						
Способность к лидерству	27,5 +/- 1,32	31,4 +/- 2,12	26,8 +/- 1,88	37,4 +/- 1,46	28,1	4,0
Эффективность управления	22,2 +/- 2,24	19,6 +/- 3,31	21,9 +/- 2,29	29,7 +/- 1,54	43,5	1,0
Умение разрешать конфликтные ситуации	22,1 +/- 1,25	21,6 +/- 2,24	22,5 +/- 2,35	34,3 +/- 1,42	19,0	1,5

*Примечание Ткр. (n=9) = 8, Ткр. (n=13) = 21

Анализ таблицы 25 показал, что после разработанной программы у менеджеров наблюдается повышение показателей по следующим шкалам: коммуникативные способности, способность к лидерству, эффективное управление и умение

разрешать конфликты. Отмечается, что изменения по шкале коэффициента организаторских способностей не наблюдается.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что применяемые методы программы «Self-менеджмент успешного управленца» являются эффективными и ориентированными на развитие профессионально-личностной компетентности менеджера.

Показатели, имеющие достоверные различия по непараметрическому параметру Вилкоксона для зависимых выборок проявлений профессиональной деформации личности у менеджеров до и после программы через три месяца представлены в таблице 26.

Таким образом, данные таблицы 26 свидетельствуют о том, что программа профилактики профессиональной деформации личности положительно повлияла на показатели «профессиональная индифферентность», «авторитарность», «ролевой экспансионизм». Проявление «поведенческий трансфер» незначительно изменилось в контрольной группе.

Хочется отметить тот факт, что показатель проявления «демонстративность» в экспериментальной группе принимает более высокие значения после программы профилактики ПДЛ, что подтверждается и слабой корреляционной связью между проявлением «демонстративность» и профессионально-личностной компетентностью.

Таблица 26 - Динамика показателей проявления профессиональной деформации личности у менеджеров до и через 3 месяца после программы «Self-менеджмент успешного управленца»

Показатель	До программы		После программы		p<0,05	p<0,05
	Контрольная группа	Экспериментальная группа	Контрольная группа	Экспериментальная группа	Контрольная группа	Экспериментальная группа

Профессиональная индифферентность	7,0	6,3	7,1	3,0	30,5	1,0
Авторитарность	9,0	6,2	9,6	4,2	36,0	1,5
Демонстративность	9,9	7,2	10,2	8,0	22,0	12,0
Ролевой экспансионизм	11,2	7,0	11,3	3,3	28,0	1,0
Поведенческий трансфер	7,8	6,2	8,1	6,1	17,5	28,0

*Примечание Ткр. (n=9) = 8, Ткр. (n=13) = 21

В таблице 27 представлены различия по критерию Манна-Уитни между показателями менеджеров контрольной и экспериментальной группы при первичном и повторном тестировании через 3 месяца.

Таблица 27 - Отличия между контрольной и экспериментальной группы в результатах первичного и повторного исследования

Показатель	Экспериментальная группа	Контрольная группа	p<0,05
Результаты первичного исследования			
Коэффициент коммуникативных способностей	62,2	57,3	1,5
Способность к лидерству	31,4	27,5	23,5
Эффективность управления	19,6	22,2	36
Умение разрешать конфликтные ситуации	19,6	22,2	66
Профессиональная индифферентность	6,3	7,0	29
Авторитарность	6,2	9,0	4
Ролевой экспансионизм	7,0	11,2	3
Результаты повторного исследования			
Коэффициент коммуникативных способностей	74,2	57,6	1,5

Способность к лидерству	37,4	26,8	57
Эффективность управления	29,7	21,9	2,5
Умение разрешать конфликтные ситуации	34,3	22,5	17
Профессиональная индифферентность	3,0	7,1	31,5
Авторитарность	4,2	9,6	6,5
Ролевой экспансионизм	3,3	11,3	8,5

*Примечание Критическое значение U-критерия Манна-Уитни при заданной численности сравниваемых групп составляет 28

После первичного тестирования между менеджерами экспериментальной группы выявлены различия по показателям «коэффициент коммуникативных способностей», «способность к лидерству», «авторитарность», «ролевой экспансионизм», таким образом, в программе приняли участие менеджеры, у которых более выражена проблема авторитарного стиля управления, преувеличение управленческой роли, низкое стремление к публичным выступлениям.

Таким образом, проведенный эксперимент в целом показал положительную динамику развития профессионально-личностной компетентности. В результате проведения с группой менеджеров практических занятий, по развитию профессионально-личностной компетентности, направленных на профилактику профессиональной деформации личности, были выявлены значительные увеличения в экспериментальной группе следующих показателей: коэффициент коммуникативных способностей, эффективность управления, умение разрешать конфликтные ситуации. Снизилась проявления профессиональной деформации личности: профессиональная индифферентность, ролевой экспансионизм, авторитарность. Следовательно, мы можем говорить о том, что предложенная нами программа «Self-менеджмент успешного управленца» может применяться для развития профессионально-личностной компетентности с целью профилактики и снижения проявлений профессиональной деформации личности.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3.

1. На первом этапе эмпирического исследования были задействованы 208 менеджеров коммерческих организаций Тверской области, среди которых нами были выделены три группы в зависимости от индекса профессиональной деформации личности: с низким уровнем выраженности профессиональной деформации личности – 48 человек, средним уровнем выраженности профессиональной деформации личности – 76 человек, высоким уровнем выраженности профессиональной деформации личности – 84 человека.

2. Следующий этап предполагал исследование проявлений профессиональной деформации личности менеджера. Проявление профессиональной индифферентности характеризуется прежде всего эмоциональной неустойчивостью, которая переносится и проецируется на профессиональное поведение. Проявления высокого уровня профессиональной индифферентности свойственны менеджерам с ВУ ПДЛ (90,5 %). Выявленное проявление профессиональной деформации личности характеризуется падением общего тонуса у менеджера и ослабленностью нервной системы. Сложный и ответственный характер деятельности менеджера обуславливает наличие различных стрессогенных ситуаций, которые создают предпосылки для возникновения высокого уровня профессиональной индифферентности.

3. Наиболее яркое выражение авторитарность находит в автократическом давлении менеджера на подчиненных. Позиционно-ролевая предопределенность управленческого процесса является благодатной почвой такого проявления ПДЛ, как авторитарность менеджера. Проявления высокого уровня авторитарности свойственны группам менеджеров как с ВУ ПДЛ, так и с НУ ПДЛ (90,5% и 62,5 % соответственно).

4. Э.Ф. Зеер трактует демонстративность как эмоционально окрашенное поведение личности, субъективно воспринимаемое как привлекательное, стремле-

ние быть на виду, выступить, проявить себя. Известная демонстративность менеджеру профессионально необходима. Однако, когда она начинает определять стиль поведения, то снижает качество управленческой деятельности, становится средством самоутверждения. Проявления высокого уровня демонстративности отмечены в группах менеджеров как с ВУ ПДЛ, так и с НУ ПДЛ (77,4 % и 51,4 % соответственно).

5. Ролевой экспансионизм характеризуется тотальной погруженностью в профессиональную деятельность. Работа начинает занимать в жизни менеджера первое место, обнаруживается преувеличение управленческой роли и за пределами учреждения. Проявления среднего уровня ролевого экспансионизма отмечены в группах менеджеров как с ВУ ПДЛ, так и с НУ ПДЛ (84,5 % и 29,1 % соответственно).

6. Поведенческий трансфер проявляется через формирование черт ролевого поведения и качеств, присущих подчиненным и вышестоящим руководителям. В связи с данным положением проявление поведенческого трансфера было продиагностировано при помощи нескольких методик. У группы менеджеров с ВУ ПДЛ лишь 19 человек имеют высокий уровень психической устойчивости, это означает, что менеджер выполняет управленческие функции в любых реальных условиях без существенного психического и физического напряжения. Проявления повышенного уровня коммуникативной агрессии отмечены в группах менеджеров как с ВУ ПДЛ, так и с НУ ПДЛ (62,5 % и 17,4 % соответственно). Наиболее предпочитаемыми копинг-стратегиями в группе менеджеров с ВУ ПДЛ являются «Дистанцирование» - 51 человек (60,7 %), «Конфронтация» - 46 человек (54,8 %) и «Бегство-избегание» - 38 человек (45,2 %).

7. Третий этап исследования позволил нам определить степень сформированности профессионально-личностной компетентности менеджера в зависимости от уровня проявления профессиональной деформации личности: проявления высокого уровня сформированности коммуникативной компетентности свойственны менеджерам с НУ ПДЛ, в свою очередь менеджеры с ВУ ПДЛ обладают средним уровнем сформированности компетентности. Компетенция «Умение учитывать условия внешней среды, уровень конкуренции» сформирована у менеджеров на

высоком уровне с различными проявлениями профессиональной деформации личности. По результатам диагностики уровня развитости компетенции «Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности и способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций» были выявлены средние показатели, что свидетельствует о несомненном развитии компетенции.

8. В ходе эмпирического исследования взаимосвязи значимых проявления ПДЛ и весомых компетенций было установлено существование важных отличий в уровне выраженности профессионально-личностной компетентности в зависимости от уровня проявления ПДЛ менеджера коммерческой организации. Анализ корреляционных связей между показателями профессионально-личностной компетентности и уровнями выраженности профессиональной индифферентности, поведенческого трансфера, ролевого экспансионизма, авторитарности и демонстративности свидетельствует о том, что значимые корреляции были выявлены в обеих группах. Таким образом, развитие профессионально-личностной компетентности является основанием для разработки программы профилактики профессиональной деформации личности.

9. Основная задача работы по профилактике профессиональной деформации личности менеджера – создание условий, содействующих адекватному и компетентному реагированию личности на трудности управленческого взаимодействия, личностному и профессиональному росту менеджера, формированию стрессоустойчивости и навыков саморегуляции. Для проведения мероприятий по профилактике ПДЛ была разработана авторская программа «Self-менеджмент успешного управленца»

10. Статистический анализ результатов групповой работы по профилактике проявлений профессиональной деформации личности менеджера в целом показал положительную динамику развития профессионально-личностной компетентности. В результате проведения с группой менеджеров практических занятий по развитию профессионально-личностной компетентности, направленных на про-

филактику профессиональной деформации личности, были выявлены значительные увеличения в экспериментальной группе показателей профессионально-личностной компетентности и проявлений профессиональной деформации личности.

11. Наш опыт показал, что в ходе проведения мероприятий по профилактике ПДЛ у менеджеров постепенно появилось, в первую очередь, осознание проблемы ПДЛ, понимание собственной поведенческой стратегии в различных ситуациях. Отмечалось повышение искренности в выражении чувств и ослабление психологической напряженности и тревоги, сопровождающееся повышением спонтанности в эмоциональных реакциях и высказываниях. Менеджеры получили возможность закрепления новых моделей поведения в сложных управленческих ситуациях, навыков саморегуляции, лидерских и коммуникативных навыков. Развитие этих качеств, свойств и приобретенный опыт позволяли менеджерам высвобождаться от комплекса неадекватных психологических защит, приводили к более эффективному взаимодействию в условиях управленческого процесса, что может свидетельствовать о «подъёме» личности менеджера и психологической готовности к преодолению проявлений профессиональной деформации личности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертационное исследование посвящено анализу профессионально-личностной компетентности и изучению профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации.

Проблема определения профессиональной компетентности менеджера стала объектом спора и разногласий между психологами, педагогами, физиологами, специалистами-практиками и т.д. Вопросы, касающиеся определения данного понятия, рассматриваются в работах как отечественных, так и зарубежных ученых.

Проанализировав понятия «компетенция» и «компетентность» в работах отечественных авторов, мы пришли к выводу о том, что понятие «компетенция» определяет наличие и эффективное применение знаний, умений и владений, необходимых для выполнения определённого рода деятельности, в то же время понятие «компетентность» характеризуется наличием у субъекта труда таких качеств, как ответственность, стремление к совершенству, постоянному саморазвитию, выработке индивидуального стиля деятельности и, как следствие, к высокому профессионализму.

Необходимо отметить, что *профессиональная компетентность* является элементом или составной частью культуры специалиста, синтезирующую профессиональные и личностные качества субъекта труда, отражающие уровень знаний, умений, опыт, необходимые для решения профессиональных задач, выполнения профессиональных функций в соответствии с принятыми профессиональными образовательными стандартами. В свою очередь *личностная компетентность* трактуется нами как синтез поведенческих характеристик и ценностных оснований профессиональной деятельности, включающих в себя способность к саморазвитию, совершенствованию навыков межличностного взаимодействия, способствующих эффективному выполнению трудовых функций.

Опираясь на научные подходы к пониманию профессиональной и личностной компетентности, мы пришли к заключению о том, что *профессионально-личностная компетентность* представляет собой совокупность профессионально-личностных свойств, включающая в себя комплекс неразрывно связанных между собой компетенций, отражающих специфику деятельности субъекта труда и являющиеся основой профессионального совершенствования. Глубокий анализ профессиональной деятельности менеджера позволил разработать карту профессионально-личностных компетенций менеджера коммерческой организации, включающую в себя перечень компетенций и уровни их достижений.

По результатам экспертной оценки о выявлении представлений о профессионально-личностной компетентности менеджера коммерческой организации были получены наиболее значимые профессионально-личностные компетенции менеджера коммерческой организации – «Готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности», «Умение учитывать условия внешней среды, риски компании, уровень конкуренции», «Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности» и «Способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем, внедрения технологических инноваций».

Установлен тот факт, что по мере освоения профессиональной деятельности успешность ее выполнения определяется набором профессионально-личностных компетенций, отдельные из которых постепенно трансформируются в профессионально нежелательные качества. Вместе с тем идет постепенное формирование профессионально обусловленных акцентуаций, негативно оказывающих влияние как на профессиональную деятельность, так и на поведение менеджера. Результатом этих психологических изменений становится профессиональная деформация личности менеджера.

Теоретически доказано, что *профессиональная деформация личности* представляет собой измененный, отклоняющийся от общепризнанных нравственных и профессиональных норм, личностный путь развития, нарушающий целостность

личности, снижающий её адаптивность и отрицательно сказывающийся на продуктивности деятельности.

Существенное количество проявлений профессиональной деформации личности менеджера ставит вопрос об их значимости для субъекта профессиональной деятельности на различных этапах жизненного пути. Качественный анализ экспертной оценки содержания проявлений профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации позволил выделить наиболее значимые среди них: демонстративность, авторитарность, поведенческий трансфер, профессиональная индифферентность и ролевой экспансионизм.

По результатам корреляционной обработки полученных данных было установлено существование важных отличий в уровне выраженности профессионально-личностной компетентности в зависимости от уровня проявления профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации. Анализ корреляционных связей между показателями профессионально-личностной компетентности и уровнями выраженности профессиональной индифферентности, поведенческого трансфера, ролевого экспансионизма, авторитарности и демонстративности свидетельствует о выявлении значимых корреляций. В связи с чем, развитие профессионально-личностной компетентности является основанием для разработки программы профилактики профессиональной деформации личности.

На теоретико-методологическом уровне изучены предпосылки и доказана необходимость комплексного подхода решения проблемы профилактики профессиональной деформации личности менеджера коммерческой организации. В связи с этим была разработана и апробирована авторская программа «Self-менеджмент успешного управленца».

На статистическом уровне доказаны результаты групповой работы по профилактике проявлений профессиональной деформации личности менеджера, которые показали положительную динамику развития профессионально-личностной компетентности. В результате проведения с группой менеджеров практических занятий по развитию профессионально-личностной компетентности, направленных на профилактику профессиональной деформации личности, были выявлены

значительные увеличения в экспериментальной группе показателей профессионально-личностной компетентности и снижение уровня выраженности проявлений профессиональной деформации личности.

Результаты диссертационного исследования включены в программу психологического сопровождения профессиональной деятельности менеджера в коммерческие организации Тверской области: ООО «Авто-Норд», ООО «Норд-Авто Лада», ООО «НелидовПрессМаш», ООО «Сеть Связной» и могут быть использованы: в профессиональной деятельности управленцев, медиаторов, HR-менеджеров, организационных консультантов и других специалистов, занятых в сфере «человек-человек»; в рамках социально-психологического тренинга, направленного на профилактику профессиональную деформацию личности; при разработке учебных программ по психологии труда, организационной психологии, психологии конфликта, психологии управления персоналом.

Перспективами дальнейших исследований являются углубленное изучение различных технологий и форм профилактики профессиональной деформации личности менеджера на всех этапах профессионализации; определение новых условий, повышающих эффективность осуществления процесса развития профессионально-личностной компетентности менеджера; изучение влияние особенностей процесса развития профессионально-личностной компетентности менеджера на результативность его управленческой деятельности.

Список литературы

1. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ №915н от 20 ноября 2014 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Менеджер в области информационных технологий» (зарегистрировано в Минюсте России 18.12.2014 г. №35273)/Консультант Плюс. – 2015. – 25 с.
2. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ №893н от 18 ноября 2014 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель проектов в области ИТ» (зарегистрировано в Минюсте России 09.12.2014 г. №35117)/Консультант Плюс. – 2015. – 118 с.
3. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ №691н от 06 октября 2015 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 г. №39362)/Консультант Плюс. – 2015. – 67 с.
4. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ №591н от 07 сентября 2015 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками» (зарегистрировано в Минюсте России 08.10.2015 г. №39228)/Консультант Плюс. – 2015. – 55 с.
5. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ №609н от 08 сентября 2014 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию организации производства» (зарегистрировано в Минюсте России 30.09.2014 г. №34197)/Консультант Плюс. – 2015. – 51 с.
6. Абульханова-Славская, К. А. Стратегии жизни / К. А. Абульханова-Славская. – М. : Мысль, 2001. – 301 с.
7. Абульханова-Славская, К. А. Типология личности и гуманистический подход / К. А. Абульханова-Славская // Гуманистические проблемы психологической теории / под ред. К. А. Абульхановой-Славской, А. В. Брушлинского. – М., 1995. – С. 27 – 48.

8. Абдалина, Л.В. Психологическая компетентность как фактор профилактики профессиональных деформаций руководителя/ Л.В. Абдалина // Известия Воронежского государственного педагогического университета. – 2016. – № 1 (270). – 270 с.
9. Айсина, Р.М. Влияние личностных факторов на эмоциональное выгорание менеджеров в условиях коммерческой организации: дис. ... канд. психол.наук/ Р.М. Айсина. - Москва. – 2007. – 223 с.
10. Анцыферова, Л. И. Личность в трудных жизненных условиях: переосмысление, преобразование ситуаций и психологическая защита / Л. И. Анцыферова // Психол. журн. – 1994. – Т. 15, № 1. – С. 3 – 19.
11. Анцыферова, Л. И. Развитие личности специалиста как субъекта своей профессиональной жизни / Л. И. Анцыферова // Психологические исследования проблемы формирования личности профессионала / под ред. В. А. Бодрова. – М. : ИП АН СССР, 1991. – С. 27 – 42.
12. Анцыферова, Л. И. Условия деформаций развития личности и конструктивные силы человека / Л. И. Анцыферова // Психология личности: новые исследования / под ред. К. А. Абульхановой, А. В. Брушлинского и М. И. Воловиковой. – М. : ИП РАН, 1998. – С. 31.
13. Арт-терапия – новые горизонты/ Под ред. А.И. Копытина. – М.: Когито-Центр. – 2006. – 336 с.
14. Бабенко, О.А. Профессионально важные качества личности менеджера/О.А. Бабенко. – М.: Изд-во Содружество. – 2015. – 199 с.
15. Бакирова, Г.Х. Тренинг управления персоналом/ Г.Х. Бакирова. – СПб.: Изд-во «Речь». – 2006. – 400 с.
16. Безносков, С. П. Профессиональная деформация личности / С. П. Безносков. – СПб. : Речь, 2004. – 271 с.
17. Белбин, Р. М. Типы ролей в командах менеджеров/Р.М. Белбин. – М.: НИРРО. – 2003. – 232 с.
18. Белкин, А.С. Компетентность. Профессионализм. Мастерство/ А.В. Белкин. – Челябинск: Южно -Уральское кн. изд-во. – 2004. – 171 с.

- 19.Бессонова, Л.А. Формирование профессионально-личностной компетентности социального работника как условие преодоления профессиональной деформации личности: автореферат дис. ...канд. психол. наук/ Л.А. Бессонова. – Тверь, 2012. – 26 с.
- 20.Богданов, Е.Н. Психологические основы «Паблик Рилейшнз» [Текст]: уч. пособие/ Е.Н. Богданов, В.Г. Зазыкин. – 2-е изд. – СПб.: Питер. – 2013. – 208 с.
- 21.Бодалев, А.А. Психология общения: избранные психологические труды/А.А. Бодалев. – 2-е изд. – М.:МПСИ, Воронеж: НПО «МОДЭК». – 2002. – 256 с.
- 22.Бодров, В.А. Психологические основы профессиональной деятельности. Хрестоматия/ В.А. Бодров. – М.: ПЕР СЭ. Логос. – 2007. – 312 с.
- 23.Бодров, В.А. Психология профессиональной пригодности [Текст]: уч. пособие для вузов/ В.А. Бодров. – М.: ПЕР СЭ. – 2001. – 511 с.
- 24.Бойко, В.В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении/ В.В. Бойко. – СПб: Питер. – 1999. – 105 с.
- 25.Боров, А. В. Профессиогенетический подход к проблеме формирования профессионала / А. В. Боров // Психология субъекта профессиональной деятельности / под ред. А. В. Брушлинского и А. В. Карпова. – М. ; Ярославль, 2001. – С. 54 – 72.
- 26.Булавенко, О.А. Сущностные характеристики профессиональной компетентности// Школьные технологии. – 2005. - №3. – С. 40-44.
- 27.Варданян, Ю.В. Строение и развитие профессиональной компетентности специалиста с высшим образованием: дис. ... д-ра пед. Наук. – М., 1999. - 240 с.
- 28.Вербицкий, А.А. Инварианты профессионализма: проблемы формирования: монография/ А.А. Вербицкий, М.Д. Ильязова. - М.: Логос, 2011. – 288 с.
- 29.Винокур, В.А. Балинтовские группы - принципы, возможности, ограничения/ В.А. Винокур/ Балинтовская конференция (Санкт-Петербург, 2010) [Электронный ресурс]//Медицинская психология в России: электрон. научн. журнал. – 2011. - №4. - http://mprj.ru/archiv_global/2011_4_9/nomer/nomer09.php (дата обращения 20.02.2018).

- 30.Водопьянова, Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2009. – 336 с.
- 31.Водопьянова, Н. Е. Копинг-стратегии как фактор профессиональной адаптации / Н. Е. Водопьянова, А. Н. Капустина // Вестник ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина, 2015. – Т. 5. – № 1. – С. 73-82.
- 32.Водопьянова, Н. Е. Синдром «психического выгорания» в коммуникативных профессиях / Н. Е. Водопьянова // Психология здоровья / под ред. Г. С. Никифорова. – СПб. : Изд-во СПбУ, 2001. – С. 443 – 463.
- 33.Водопьянова, Н. Е. Стратегии и модели преодолевающего поведения / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности : учеб. пособие / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб. : Изд-во СПбУ, 2003. – С. 311 – 321.
- 34.Водопьянова, Н.Е. Ресурсное обеспечение противодействия профессиональному выгоранию субъектов труда (на примере специалистов «субъект-субъектных» профессий): автореф. дис. д-ра психол. наук. – СПб, 2014. – 49 с.
- 35.Волобаев, В.М. О феномене «выгорание» с позиции синдромного метода исследования/ В.М. Волобаев//Психотерапия. – 2008. - № 6. – С. 23 – 24.
- 36.Выготский, Л. С. Педагогическая психология / Л. С. Выготский ; под ред. В. В. Давыдова. – М. : Педагогика-Пресс, 1996. – 480 с.
- 37.Вылегжанина, А.О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур/ А.О. Вылегжанина. – М.: Берлин: Директ-Медиа. – 2015. – 232 с.
- 38.Галюк, А.Д. Возможность применения плейбек-театра в управлении трудовым поведением персонала/ А.Д. Галюк//Дикуссия: журнал научных публикаций. – 2016. - № 7 (70). – С.59 - 65
- 39.Генкин, Б.М. Социология труда [Текст]: учеб. пособие для вузов/ Б.М. Генкин. – 7-е изд. , доп. – М.: Норма, 2017. – 448 с.

40. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению [Текст]: учеб. пособие/Л.Д. Гительман. – М.: Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. – 2015, 495 с.
41. Гирина, Н.В. Коучинг-технологии в профилактике эмоционального выгорания/ Н.В. Гирина, Л.Д. Желдоченко//Интернет-журнал «Мир Науки». – 2017. – Том 5. - № 6. – С. 1 – 9.
42. Голви, Т.У. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте/Т.У. Голви. – М.: Альпина Бизнес Бук. – 2005. – 252 с.
43. Гончаров, Ю.Н. Рабочая книга организационного психолога/ Ю.Н. Гончаров, А.С. Огнев. – 2-е. изд. – Ростов н/Д:Феникс. – 2007. – 638 с.
44. Грановская, Р. М. Элементы практической психологии / Р. М. Грановская. – Л. : Изд-во: ЛГУ, 1984. – 394 с.
45. Грачев, Г.В. Информационно-психологическая безопасность личности: состояние и возможности психологической защиты/ Г.В. Грачев. – М.: Изд-во РАГС. – 2008. – 125 с.
46. Грачев, Г.В. Манипулирование личностью: организация, способы и технологии информационно-психологического воздействия/ Г.В. Грачев, И.К. Мельник. – М.: Книга по Требованию. – 2013. – 236 с.
47. Гудименко, Ю.Ю. Психологическая готовность к инновационной деятельности как условие профилактики профессиональной деформации личности воспитателя дошкольного учреждения: дис. ... канд. психол.наук. – Тверь, 2014. – 239 с.
48. Даль, В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: в 4 т. Т 2/В.И. Даль. – М.: Дом Славянской книги, 2015. - 3696 с.
49. Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью/ Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». – 2012. – 688 с.

50. Девятковская, И.В. Власть как фактор деформации личности руководителя образовательного учреждения/ И.В. Девятковская, Э.Э. Сыманюк// Педагогическое образование в России. – Екатеринбург, 2012. - №6. – С. 44 – 49.
51. Демиденко, Н. Н. Управление качеством подготовки специалиста: анализ опыта коллективного целеопределения / Н. Н. Демиденко // Психология управления в современной России. – Тверь : Твер. гос. ун-т, 2001. – С. 170 – 173.
52. Демиденко, Н.Н. Психология модернизации высшей школы/ Н.Н. Демиденко. – Тверь: Твер. гос. ун-т. – 2012.
53. Демидова, Т.Е. Контекстный подход к проектированию процесса формирования когнитивной компетентности/Т.Е.Демидова, Е.В. Лемешова// Вестник Брянского гос. Университета. - №1(2). – 2014. – С. 114 – 117.
54. Демиург, О. Нейрографика: рисование со смыслом/ О. Деймиург. – М.: Издательские решения. – 2018. - 230 с.
55. Деркач, А. А. Акмеология / А. А. Деркач, В. Г. Зазыкин. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
56. Деркач, А.А. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма/ А.А. Деркач, Н.В. Кузьмина. – М.:РАУ, 1993. – 331 с.
57. Деркач, А. А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека : в 2 кн. / А. А. Деркач. – М. : РАГС, 2000. – Кн. 2. – 536 с.
58. Деркач, А. А. Акмеологические основы профессионального самосознания личности / А. А. Деркач. – Астрахань : Изд-во Астрахан. гос. пед. ун-та, 2000. – 330 с.
59. Деркач, А. А. Психология развития профессионала / А. А. Деркач. – М. : РАГС, 2000. – 124 с.
60. Драчева, Е.Л. Менеджмент/ Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов – 16-е изд. – М. «Издательский центр «Академия». – 2016. – 304 с.
61. Дружилов, С. А. Профессионалы и профессионализм в новой реальности: психологические механизмы и проблемы формирования / С. А. Дружилов //

- Сибирь. Философия. Образование: альманах СО РАО, ИПК. – Новокузнецк, 2001. – Вып. 5. – С. 46–56.
62. Дружилов, С. А. Психологические проблемы формирования профессионализма и профессиональной культуры специалиста / С. А. Дружилов. – Новокузнецк : ИПК, 2000. – 127 с.
63. Дружилов, С. А. Становление профессионализма как процесс формирования концептуальной модели профессиональной деятельности / С. А. Дружилов // Журн. прикл. психол. – 2004. – № 6. – С. 40–45.
64. Дружилов, С. А. Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития / С. А. Дружилов. – Новокузнецк : Изд-во ИПК, 2002. – 242 с.
65. Дубиненкова, Е.Н. Психолог в управлении персоналом [Текст]: учеб. пособие / Е.Н. Дубиненкова. – Ярославль, 2010. – 110 с.
66. Жалагина, Т. А. Мотивационная профилактика кризисов психического развития / Т. А. Жалагина // Вестн. Твер. ун-та. Сер.: «Педагогика и психология». – 2009. – № 6. – С. 4–10.
67. Жалагина, Т. А. Психологическая профилактика профессиональной деформации личности преподавателя вуза : дис. ... д-ра психол. наук / Т. А. Жалагина. – Тверь, 2004. – 309 с.
68. Жалагина, Т. А. Психологическое обеспечение профилактики профессиональной деформации личности преподавателя вуза / Т. А. Жалагина // Актуальные проблемы психологии управления : коллективная монография. – Тверь, 2004. – С. 159–169.
69. Жалагина, Т. А. Психология понимания и преодоления профессиональной деформации личности преподавателя / Т. А. Жалагина // Мир образования – образование в мире. – 2004. – № 1. – С. 101.
70. Жалагина, Т. А. Профессионально-личностное самоопределение субъекта труда: профилактика и коррекция профессиональной деформации личности / Т. А. Жалагина // Актуальные проблемы психологии управления : коллективная монография. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2004. – С. 169–180.

71. Жалагина, Т.А. Психологические особенности управленческой деятельности в условиях организационных изменений российского социально-экономического пространства/Т.А. Жалагина//Психология труда и управление как ресурс развития общества в условиях глобальных изменений (Тверь, 26.09.2018 – 29.09.2018 г.). – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2018. – С. 226 - 237.
72. Жалагина, Т.А. Аспекты профессионально-личностной компетентности в трудах отечественных и зарубежных авторов/ Т.А. Жалагина, А.В. Новоторцева//Психология образования: актуальные и приоритетные направления исследований (Тверь, 15.06.2018 г.). – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2018. – С. 29 - 33.
73. Жалагина, Т.А. Компетентностная модель профессионального развития личности менеджера/Т.А. Жалагина, А.В. Новоторцева//Конкурентоспособность молодых специалистов: развитие профессионализма и самосовершенствование (Тверь, 23 мая 2017 г.). - Тверь: Твер. гос. ун-т, 2017. – С. 19 - 23.
74. Жариков, Е.С. Психология управления: книга для руководителей и менеджера персонала/Е.С. Жариков. – М.: МЦФЭР. – 2002. – 512 с.
75. Жигун, Л.А. Профессиональная деформация личностных изменений в контексте деловых отношений/Л.А. Жигун, М.В. Полевая, Н.С. Пряжников, Е.В. Камнева, Н.В. Анненкова, В.В. Бондаренко//Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория и практика. – Москва, 2016. – С. 69 – 74.
76. Жуйкова, Ю.А. Профессиональное выгорание государственных служащих в контексте преодоления профессионального стресса/Ю.А. Жуйкова//Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека (Москва, 26 мая 2016 г.). – М.:РАНХиГС, 2016. – С. 50 – 51.
77. Зазыкин, В.Г. Акмеология [Текст]: учеб. пособие/А.Г. Зазыкин, А.А. Деркач. – СПб.:Питер, 2003. – 256 с.
78. Зимняя, И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании/И.А. Зимняя. – М.: Исследоват. центр проблем кач-ва под-ки спец-ов. – 2004. – 213 с.

79. Зимняя, И.А. Компетентностный подход. Каково его место в системе современных подходах к проблемам образования? (теоретико-методологический подход/ И.А. Зимняя// Высшее образование сегодня. – 2006. - №8 . – С. 21 – 26.
80. Зимняя, И.А. Компетенция и компетентность в контексте компетентностного подхода в образовании/ И.А. Зимняя// Ученые записки национального общества прикладной лингвистики. – М.: НП «Национальное общество прикладной лингвистики». – 2013. – С. 16 – 31.
81. Зорин, А.И. Компетенции и компетентность в системе рекреационного проектирования/ А.И. Зорин, Н.В. Толмасова// Вестник РМАТ. - №2. – 2016. – С. 125 – 131.
82. Зеер, Э. Ф. Психология профессий [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Академический проект ; Екатеринбург : Деловая книга, 2003. – 336 с.
83. Зеер, Э. Ф. Психология профессионального развития / Э. Ф. Зеер. – М. : Академия, 2009. – 240 с.
84. Зеер, Э. Ф. Психология профессиональных деструкций [Текст]: учеб. пособие для вузов / Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк. – М. : Академический проект ; Екатеринбург : Деловая книга, 2005. – 240 с.
85. Зеер, Э. Ф. Эмоциональный компонент в профессиональном становлении педагога / Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк // Мир психологии. – 2002. – № 4 (32). – С. 194 – 203.
86. Зобов, А.М. Бизнес-образование: новые подходы к формированию личности менеджера/ А.М. Зобов//Дополнительное профессиональное образование, 2015. - №5. – С. 1-4
87. Зубарев, Е.А. Развитие психологической компетентности специалистов кадровых служб: дис. ... к-та психол. наук /Е.А. Зубарев. – Москва. – 2008. – 171 с.
88. Иванова, Е.М. Психология профессиональной деятельности [Текст]: учеб. пособие/ под ред. Е.М. Ивановой. – М.: ПЕР СЭ, 2006. – 382 с.

- 89.Иванова, Л.Н. Проблема профессиональных деформаций личности в современных условиях/ О.М. Иванова// Психология обучения. - № 3. – 2012. – С. 4 – 15.
- 90.Иванова, О.М. Личностные факторы стресса и копинга у муниципальных служащих/ О.М. Иванова, Т.Л. Крюкова//Современное состояние и перспективы развития психологии труда (Москва, 15 – 16 октября 2015 г.). – М.: Институт психологии РАН. – 2015. – С. 323 – 329.
- 91.Иванов, С.М. Симптомы профессиональной деформации и факторы, способствующие ее формированию [Текст]// Современная психология: материалы IV Междунар. научн. Конференции. – Казань: Бук, 2016. – С. 19 – 22.
- 92.Исаев, В.А. Образование: компетентностный подход [Текст]: учеб пособие/ В.А. Исаев, В.Н. Ворошилов. – СПб.: ИОВ РАО, 2005. – 92 с.
- 93.Исмагилов, Ф.С. Основы профессионального консультирования[Текст]: учеб пособие/Ф.С. Исмагилов. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.- пед. ун-та. – 1999. – 238 с.
- 94.Калачева, Т.Г. Профессиональная среда государственной службы: монография [Текст]/Т.Г. Калачева, В.А. Мальцев, С.А. Тихонина. – Н. Новгород: Изд-во ВВАГС. – 2014. – 111 с.
- 95.Каменская, Е.В. Социальная компетентность: соотношение научных теорий / Е.В. Каменская// Современные проблемы науки образования. - № 1. – 2012. – С. 61 – 67.
- 96.Караваев, А.Ф. Профессиональная деформация личности/А.Ф. Караваев//Право и образование. – СПб: СПбГУ. – 2005. – С. 172 – 187.
97. Карпов, А. В. Психологическая структура профессиональной деятельности / А. В. Карпов // Психология труда / под ред. А. В. Карпова. – М., 2004. – 352 с.
98. Карпов, А.В. Психология менеджмента [Текст]: учеб.пособие/А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2005. – 584 с.
99. Кипнис, М. Ш. Тренинг лидерства/ М. Ш. Кипнис. - 2-е изд. – М.: Ось-89. – 2006. – 144 с.

100. Кипнис, М.Ш. Тренинг коммуникации/ М.Ш. Кипнис. – М.: Ось-89. – 2004. – 128 с.
101. Кишкель, Е.М. Основы управленческой деятельности: Учебник 2-е издание/Е.М. Кинкель, В.Г. Шипунов. – М.: Высшая школа. – 2009. - 327 с.
102. Климов, Е. А. Введение в психологию труда : учеб. пособие / Е. А. Климов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Моск. ун-та : Академия, 2004. – 334 с.
103. Климов, Е. А. Образ мира в разнотипных профессиях / Е. А. Климов. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1995. – 224 с.
104. Климов, Е. А. Психология профессионала / Е. А. Климов. – М.: Воронеж : НПО «МОДЭК», 2004. – 481 с.
105. Климов, Е. А. Пути в профессионализм (психологический взгляд): учеб. пособие / Е. А. Климов. – М. : МПСИ : Флинта, 2003. – 320 с.
106. Климов, Е. А. Становление профессионалов путем приближения к идеалам культуры / Е. А. Климов // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14, Психология. – 2005. – № 2. – С. 3 – 6.
107. Климов, Е. А. Субъект как реальность глазами разнотипных профессионалов / Е. А. Климов // Акмеология. – 1994. – № 1. – С. 4 – 12.
108. Коваленко, А.В. Компетентностный подход в высшем профессиональном образовании. Хрестоматия-путеводитель/ под ред. М.Г. Минина. – Томск: Изд-во ТПУ, 2007. – 117 с.
109. Коваленко, А.В. Профессиональная деформация личности [Текст]: учеб.пособие/А.В. Коваленко, Л.А. Шиканов. – Томск: Изд-во ТПУ, 2009. – 90 с.
110. Козлов, В.В. Управление конфликтов/ В.В. Козлов, А.А. Козлова. – М.: Изд-во «Экзамен». – 2004. – 224 с.
111. Комлева, В.В. К вопросу о профессиональной деформации личности/В.В. Комлева// Вестник ТГУ. – 2012. - №4 (28). – С.38 – 42.
112. Кондаков, Н.И. Логический словарь справочник/ Н.И. Кондаков. – М.: Книга по Требованию, 2012. – 721 с.

113. Кондаков, И.М. Психология. Иллюстрированный словарь: более 600 иллюстраций и 1700 статей/ И.М. Кондаков . – Спб.:ПраймЕврознак. – 2013. – 512 с.
114. Копытин, А.И. Техники телесно-ориентированной арт-терапии/ А.И. Копытин, Б. Корт. – М.: Психотерапия. – 2011. – 128 с.
115. Кора, Н.А. Особенности профессиональной деформации сотрудников органов внутренних дел /Н.А. Кора, А.С Чебарева// Вестник Амурск. гос. ун-та. Серия: Гуманитарные науки. - №48. – 2010. – С. 133-138.
116. Коробанова, Ж.В. Проблема ургентной зависимости в контексте профессиональной деформации/ Ж.В. Коробанова// Социально-психологические факторы устойчивого социально-экономического развития (Москва, 17 – 18 ноября 2016 г.). – М.:СВИВТ, 2016. – С. 65 – 69.
117. Корсини, Р. Психологическая энциклопедия/ Р. Корсини, А. Ауэрбах – 2-е изд. – Спб.: 2006. – 1096 с.
118. Крюкова, Т.Л. Опросник способов совладения (адаптация методики WCQ)/ Т.Л. Крюкова, Е.В. Куфтяк// Журнал практического психолога. – М. – 2007. - №3. – С. 93 – 112.
119. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент/Ю.В. Кузнецов. – М.:Юрайт, 2017. – 446 с.
120. Левченко, В.В. Специфика профессиональной деятельности менеджера государственного и муниципального управления/М.И. Левченко, Е.А. Соколова//Вестник СамГУ, 2011. - №7 (8). – С. 151 – 154.
121. Лисина, М.И. Проблемы онтогенеза общения/ Научн.-исслед. ин-т общей и педагогической психологии. – М.: Педагогика, 1986. – 144 с.
122. Лобанова, Н.Н. Профессиональная компетентность педагога/Н.Н. Лобанова, В.В Косарев, А.П. Крючатов. – Самара: СамВен. – 2007. – 107 с.
123. Лоунтон, Р. Организация и управление в государственных учреждениях/ Р.Лоунтон, Э. Роуз. – М.: Б и. – 1993. - 218 с.
124. Мангутов, И.С. Менед +мент организации. Типологический словарь-справочник [Текст]:учеб.пособие /И.С. Мангутов, А.А. Петров. – СПб.:СПбГАСУ, 2010. – 280 с.

125. Мардахаев, Л. В. Социальная педагогика : учебник / Л. В. Мардахаев. – М. : Гардарики, 2005. – 269 с.
126. Менегетти, А. Психология лидера/ А. Менегетти// Перевод с итальянского ННБФ «Онтопсихология». – Изд. 4-е, дополненное. – М.: ННБФ «Онтопсихология», 2004. – 256 с.
127. Метаева, В.А. Рефлексия как метакомпетентность/В.А. Метаева//Педагогика: научно-теоретический журнал/ ред. В.П. Борисенков, А.Я.Данилюк. – 2006. - №3. – с. 57-61.
128. Маркова, А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – Самара: АСВТ, 2004. – 361 с.
129. Маркова, А. К. Психология труда учителя / А. К. Маркова. – М.: Просвещение, 1993. – 192 с.
130. Митина, Л. М. Личностное и профессиональное развитие человека в новых социально-экономических условиях / Л. М. Митина // Вопросы психологии. – 1997. – № 4. – С. 28 – 38.
131. Митина, Л. М. Психология профессионального развития учителя / Л. М. Митина. – М. : МПСИ : Флинта, 1998. – 200 с.
132. Митина, Л. М. Психология труда и профессионального развития учителя : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Л. М. Митина. – М. : Академия, 2004. – 320 с.
133. Митина, Л. М. Управлять или подавлять: выбор стратегии профессиональной жизнедеятельности педагога / Л. М. Митина. – М. : Сентябрь, 1999. – 192 с.
134. Надежина, М.А. Личностные и организационные детерминанты психического выгорания в управленческой деятельности: дис. ... канд. психол.наук/ М.А. Надежина. – Ярославль. – 2011. – 214 с.
135. Никифоров, Г.С. Психология здоровья [Текст]: учеб. пособие/ Г.С. Никифоров. – СПб.: Речь. – 2002. – 256 с.
136. Никифоров Г.С. Психология менеджмента: Учебник/ Под. Ред Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь. – 2000. – 261 с.

137. Осмоловская, И.М. Ключевые компетенции в образовании: их смысл, значение и способы формирования / И.М. Осмоловская // Директор шк. - 2006. - № 8. - С. 64-69.
138. Орлов, А. Б. Психология личности и сущности человека. Парадигмы, проекции, практики / А. Б. Орлов. – М. : Академия, 2002. – 272 с.
139. Орел, В.Е. Синдром психического выгорания личности/ В.Е. Орел. – Ярославль. – 2005. – 450 с.
140. Павлова, Л.С. Профилактика проявлений профессиональной деформации личности учителя (на примере учителя средней школы): дис. ... канд. психол.наук. – Тверь, 2011. – 250 с.
141. Пермякова, М.Е. Экспрессивная терапия в работе психолога/ М.Е. Пермякова, О.С. Чаликова. – Екатеринбург: Изд-во Уральского университета. – 2016. – 124 с.
142. Петров, А.Ю. Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки/ А.Ю. Петров, А.В. Махорблidge. - Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та. – 2017. – 188 с.
143. Пиралова, О.Ф. Закономерности формирования компетентности при оптимизации обучения профессиональным дисциплинам/ О.Ф. Пиралова//Электронный научно-образовательный журнал ВГПУ «Грани познания. – 2011. - №3(13). – С. 77-84
144. Подвойский, В. П. Профессиональная деформация и модели адаптации руководителя в служебной деятельности / В. П. Подвойский // Профессиональная деформация и проблемы профессионализма : сб. науч. тр. – М., 2002. – Вып. 5. – С. 6–7, 9.
145. Подвойский, В. П. Профессиональная деформация руководителей социально-культурных учреждений. Психолого-педагогический подход / В. П. Подвойский. – М., 2006. – С. 132.
146. Поваренков, Ю. П. Психологическое содержание профессионального становления человека [Текст] / Ю. П. Поваренков. – М. : Изд-во УРАО, 2002. – 160 с.

147. Поваренков, Ю. П. Психология становления профессионала [Текст]: учеб. пособие / Ю. П. Поваренков. – Ярославль : Изд-во ЯГПУ, 2000. – 98 с.
148. Поваренков, Ю.П. Системогенетический подход к пониманию профессионально важных качеств субъектов труда/Ю.П. Поваренков//Ярославский педагогический вестник. – 2012. - №1(Том II). – С. 232 – 237.
149. Полевой, С.А. Особенности процесса отбора специалистов в проектную команду / С.А. Полевой//Социально-психологические факторы устойчивого социально-экономического развития. Материалы Всероссийской научной конференции. (Москва, 17 – 18 ноября 2016 г.). – М.: СВИТ, 2016. – С. 384.
150. Полевой, С.А. Проблемные вопросы реорганизации проектной команды в ходе подготовки проекта / С.А. Полевой//Социально-психологические факторы устойчивого социально-экономического развития. Материалы Всероссийской научной конференции. (Москва, 17 – 18 ноября 2016 г.). – М.: СВИТ, 2016. – С. 113–117.
151. Полевая, М.В. Профессиональная деформация личностных качеств государственных служащих: монография/ М.В. Полевая, Е.В. Каменева, Н.С. Пряжников, Л.А. Жигун, В.В. Бондаренко, Н.В. Анненкова, Р.А. Ширванов, З.И. Борисова, Ю.А. Жуйкова, В.В. Казьмина, Е.А. Урожок. – М.: СВИТ, 2017. – 189 с.
152. Полякова, О. Б. Психогигиена и профилактика профессиональной деформации личности : учеб. пособие / О. Б. Полякова. – М. : НОУ ВПО МПСИ. - 2004. – 304 с.
153. Попова, А.В. Профилактика профессиональных деформаций государственных гражданских служащих/ А.В. Попова // Вестник МГУУ. – 2015. – №4. – С. 189.
154. Пряжников, Н.С. Профессиональное выгорание в психолого-педагогической работе/ Н.С. Пряжников, Е.Г. Ожегова, Л.С Румянцева// Первое сентября. - №9. – 2014. – С. 22 – 25.
155. Пряжников, Н. С. Психология труда и человеческого достоинства / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – М. : Академия, 2001. – 480 с.

156. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст]: учеб пособие/ В.А. Пугачев. – М.: АспектПресс. – 2003. – 285 с.
157. Пузилов, В.Г. Технология ведения тренинга/ В.Г. Пузилов. – СПб.: Изд-во «Речь». – 2007. – 224 с.
158. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация/Дж. Равен//Пер. с англ. под общей редакцией В.И. Белопольского. – М.: Когито-Центр. – 2012. – 396 с.
159. Регуш, Л.А. Психология прогнозирования. Успехи познания будущего/ Л.А. Регуш. – СПб: Речь. – 2003. – 352 с.
160. Рогов, Е. И. Настольная книга практического психолога : учеб. пособие: в 2 кн. Кн. 2 : Работа психолога со взрослыми. Коррекционные приемы и упражнения / Е. И. Рогов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ВЛАДОС, 1999. – 480 с.
161. Рогинская, Т.И. Синдром выгорания в социальных профессиях/ Т.И. Рогинская// Психологический журнал. – 2002. - №23. – С.85 – 96.
162. Ромег, В.Г. Тренинг уверенности в межличностных отношениях/ В.Г. Ромег. – СПб.: Изд-во «Речь». – 2003. – 175 с.
163. Руднева, Т.И. Формирование основ педагогического профессионализма у студентов университета/Т.И. Руднева. – Самара:СамГУ. – 2006. – 243 с.
164. Савина, Н.С. Специфика психического выгорания в управленческой деятельности: дис. ... канд. психол.наук/ Н.С. Савина. - Москва. – 2009. – 228 с.
165. Сахарчук, Е. И. Управление качеством подготовки специалистов / Е. И. Сахарчук // Образование в эпоху перемен: сб. науч. статей : под ред. Н. К. Сергеева, Н. М. Борытко, С. Гашич – Павишич, С. Максича. – Волгоград – Белград : Изд-во ВГПУ «Перемена», 2007. – 296 с.
166. Семенов, А.К. Основы менеджмента/А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 5-е. изд. перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». – 2008. – 556 с.
167. Сидоренко, Е. В. Методы математической обработки в психологии / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2010. – 350 с.

168. Сидоренко, Е. В. Мотивационный тренинг / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2005. – 240 с.
169. Сидоренко, Е. В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь: ООО «Сидоренко и Ко», 2007. – С. 142–144.
170. Сидоренко, Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2002. – 256 с.
171. Сидоренко, Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2002. – 208 с.
172. Скворцов, В.Н. Основы менеджмента [Текст]: учеб.пособие/В.Н. Скворцов, Е.А. Маклакова. – СПб.: ЛГУ, 2011. – 379 с.
173. Сластенин, В.А. Педагогика [Текст]: учеб. пособие для студентов педагогических учебных заведений/ В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов – 3-е изд. – М.: ШколаПресс. – 2000. – 512 с.
174. Сопегина, В.Т. О формировании коммуникативной компетентности/Т.В. Сопегина// Образование и наука. - №2 (131). – 2016. – С. 55 – 67.
175. Сорокин, П.А. Общедоступный учебник социологии. Статьи разных лет/ П.А. Сорокин. – М.:Наука, 1994. – 560 с.
176. Степанова, Л.А. Развитие аутопсихологической компетентности: овладение акмеологическими технологиями [Текст]: учеб.пособие/Л.А. Степанова. – М.: Изд-во РАГС. – 2010. – 129 с.
177. Столин, В.В. Самосознание личности/В.В. Столин. – М.: Изд-во Московского университета. – 1983. – 284 с.
178. Спенсер, Лайм мл. Компетенции на работе/Л.Спенсер, С.Спенсер//Пер.с англ. – М.: НІРРО. – 2005. – 384 с.
179. Суходольский, Г.В. Основы психологической теории деятельности/Г.В. Суходольский. – Л. - 1986. – 165 с.
180. Сухов, А.Н Социальная психология [Текст]: учеб. пособие/ А.Н. Сухов, А.А, Деркач. - 6-е изд. – М.: Академия. – 232 с.

181. Суховершина, Ю.В. Тренинг коммуникативной компетентности/ Ю.В. Суховершина, Е.П. Тихомирова, Ю.Е. Скромная. – М.: Академический проспект. – 2006. – 112 с.
182. Сыманюк, Э. Э. Психология профессионально обусловленных кризисов / Э. Э. Сыманюк. – М. ; Воронеж : МПСИ : МОДЭК, 2004. – 319 с.
183. Титов, В.Н. Теория и история менеджмента/ В.Н. Титов, Г.Н. Суханова. – М.: Издательство Юрайт. – 2019 . – 487 с.
184. Тюнис, Л.Ю. Психологическое обеспечение профессионально-личностного развития руководителей территориальных органов внутренних дел в процессе обучения [Текст]: учеб. пособие/Л.Ю. Тюнис. – М.: Академия управления МВД России. – 2016. – 156 с.
185. Уиддет, С. Руководство по компетенциям/ С. Уиддет, С. Холлифорд//Пер. с англ. – М.: НІРРО. – 2003. – 224 с.
186. Уитмор, Дж. Коучинг высокой эффективности/ Дж. Уитмор// Пер. с англ. – М.: Международная академия управления и бизнеса. – 2005. – 166 с.
187. Урбанович, А.А. Психология управления [Текст]: учеб. пособие/ А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест. – 2003. – 640 с.
188. Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст]: учеб. пособие/ Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.:Изд-во Института Психотерапии. – 2002. – 362 с.
189. Фонарев, А. Р. Основные показатели деформаций личности профессионала / А. Р. Фонарев // Ежегодник Российского психологического общества. Психология и ее применение (исследователь практик). – М., 2002. – 117 с.
190. Фопель, П. Уверенное управление. Тренинг, коучинг, саморазвитие/ П. Фопель// Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Генезис. – 2004. – 122с.
191. Фрейд, А. Психология «Я» и защитные механизмы. Из сборника «Детский психоанализ» / А. Фрейд. – СПб. : Питер, 2004. – 477 с.
192. Хильб, М. Интегрированный менеджмент персонала: цели, стратегии, инструменты/ М.Хильб// под ред. Маслов В.И. – 11- изд. – М.: Депо и Сервис. – 2006. – 256 с.

193. Хуторской, А.В. Компетентностный подход и методология дидактики [Электронный ресурс]//Вестник Института образования человека. – 2016. - №1.- <https://idos-institute.ru/journal/2016/100/> (Дата обращения 13.01.2017).
194. Хуторской, А. В. Ключевые компетенции: технология конструирования / А. В. Хуторской // Нар. образование. - 2003. - № 5. - С. 55-61.
195. Хуторской, А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования / А. В.Хуторской // Нар. образование. - 2003. - № 2. - С. 58-64.
196. Хухлаева, О.В. Основные направления профилактики эмоционального выгорания/ О.В. Хухлаева// Народное образование. – 2010. - №7. – С. 278 – 282.
197. Цветков, А.Н. Менеджмент [Текст]: учеб.пособие/А.Н. Цветков. – СПб: Питер, 2010. – 251 с.
198. Цуканов, Н.Н. Цели и мотивы деятельности менеджера, как факторы влияющие на его эмоциональное состояние : дис. ... канд. психол. наук / Н.Н. Цуканов. – Казань, 2002. – 201 с.
199. Чуланова, О.Л. Коучинг как эффективный инструмент развития эмоциональной компетентности руководителя: понятие, виды, этапы реализации/ О.Л. Чуланова//Современные технологии управления персоналом. – 2018. – С. 35 – 45.
200. Шалашова, М.М. Новое в оценивании образовательных достижений учащихся на основе компетентностного подхода: монография М.М. Шалашова; УРАО ИСМО, АГПИ-М.: Изд-во АГПИ, 2009. –173 с.
201. Шляпникова, О.А. Профессиональное развитие личности: уч. пособие [Текст]/О.А. Шляпникова. – Ярославль: ЯрГУ им. Демидова, 2012. – 132 с.
202. Шадриков, В. Д. От индивида к индивидуальности: введение в психологию / В. Д. Шадриков. – М. : Ин-т психол., 2009. – 655 с.
203. Шадриков, В. Д. Проблемы профессиональных способностей / В. Д. Шадриков. – М. : Инфра-М, 2002.
204. Шадриков, В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности / В. Д. Шадриков. – М. : Логос, 2007. – 191 с.

205. Шапарь, В.Б. Современный курс практической психологии/ В.Б. Шапарь. – Белгород: Книжный Клуб «Клуб Семейного досуга». – 2011. – 256 с.
206. Шапарь, В. Б. Психология кризисных ситуаций / В. Б. Шапарь. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 452 с.
207. Шикун, А. Ф. Психология понимания и преодоления профессиональной деформации преподавателя вуза / А. Ф. Шикун, В. В. Федоров, Т. А. Жалагина // Мир образования – образование в мире. – 2004. – № 1. – С.101–115.
208. Штейнхардт, Л. Юнгианская песочная терапия/ Л. Штейнхардт// Под ред. А. И. Копытина. – СПб.: Питер. – 2001. – 320 с.
209. Ярмакеев, И.Э. Профессиональная компетентность как важнейшая характеристика личности и деятельности современного специалиста /И.Э. Ярмакеев// Вестник ТГГПУ. – 2010. - №2(20). – С. 131 – 134.
210. Cheetham, G. Toward a holistic model of professional competence/ G. Cheetham, G. Chivers.// Journal of European Industrial Training. – 1996. - №20(5). – P. 20-30
211. Kemmis, S. Teoria critica de la ensenanza/ S. Kemis, W. Carr. – Spain.: Deakin University Press. – 1986. – 236 p.
212. Maslach, C. The measurement of experienced burnout/ C. Maslach, S.E. Jackson// Journal of behavior. – 1997. - №2. – P. 99 – 113.
213. Maslach, C. Job burnout/ C. Maslach, W.B. Schaufeli// Annual Review of Psychology. – 2001. - № 52. – P. 397 – 422.
214. Nanus, B. The Leader's Edge: The seven keys to leadership in a Turbulent World/ B. Nabus.- New York: Contemporary Books, 2009. - P. 81 – 97
215. Hawi, R. Managerial Competencies and Organizations Performance/ R. Hawi, A. Alkhodary, T. Hashem//International journal of management sciences. – Vol. 5 (No. 11). – 2015. – P. 723 – 725.
216. Schaarschmidt, U., Fischer, A. W. AVEМ - ein diagnostisches Instrument zur Differenzierung von Typen gesundheitsrelevanten Verhaltens und Erlebens gegenüber der Arbeit // Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie. 1997. N 18, Heft . 3. P. 151–163.

217. Schaufeli, W.B, Bakker, A.B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study // *Journal of organizational Behavior*. – 2008 – 25. – Issue 3 – p.293-315.
218. Schaufeli, W.B., Taris, T.W., van Rhenen W. Workaholism, Burnout and Work engagement: three of a kind or three different kinds of employee Well-being? // *Applied psychology: an international review*. – 2008. – 57(2). – 173-203.
219. Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Bakker A.B. It takes two to tango: Workaholism is working excessively and working compulsively // R.J. Burke & C.L. Cooper (Eds.) *The long work hours culture. Causes, consequences and choices*. – Bingley, UK: Emerald, 2008. – pp. 203-226.
220. Ramsey, R.D. How to stay fresh on the job /R.D. Ramsey//*Supervision*. - 1999. - №5. – Issue 5.
221. Rongińska, T., Gaida, W. Strategie radzenia sobie z obciążeniem psychicznym w pracy zawodowej. Polska adaptacja kwestionariusza «Wzorzec zachowań i przeżyć związanych z pracą» (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster - AVEM) U. Schaarschmidt’a i A. Fischer’a. Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego. 2012. 112 P. 32.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Уважаемые коллеги, ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

- определите ранг возможных проявлений указанных форм поведения менеджера;
- назовите долю (%) менеджеров, которым свойственно, по Вашему мнению, данное проявление форм поведения

Проявления форм поведения менеджера	Порядковый номер проявления по значимости	Доля (%) менеджеров, которым оно свойственно
Профессиональная агрессия, как пристрастное отношение к инициативным, творческим и независимым работникам. Выраженная склонность к оскорбительным замечаниям, насмешкам и иронии.		
Авторитарность и демонстративность, проявляющиеся в завышенной самооценке менеджера, во властной манере поведения, жесткой централизации процесса управления, демонстрации своего превосходства.		
Сверхконтроль, как подавление спонтанности, сдерживание самореализации, контроль за агрессивностью, ориентация на правила, инструкции, избегание серьезной ответственности. Скупость эмоциональных проявлений, осмотрительность. В межличностных отношениях – высокая нравственная требовательность.		
Доминантность как повышение властных функций, склонность к распоряжениям, приказам. Нетерпимость к критике коллег.		
Ролевой экспансионизм (тотальное погружение в профессию) – фиксация на собственных личностных и профессиональных проблемах. Преобладание безапелляционных высказываний, обвинительных и назидательных суждений. Преувеличение значения своей роли. Ролевое поведение за пределами учреждения.		
Социальное лицемерие - привычка морализовать. Вера в свою нравственную непогрешимость. Вербальная нетерпимость к ненормативным формам поведения, неискренность чувств, отношений.		
Консерватизм как приверженность устоявшимся профессиональным технологиям. Предубеждение против инноваций.		
Профессиональная индифферентность – проявление равнодушия, эмоциональной сухости и жесткости. Игнорирование индивидуальных особенностей коллег. Негативное восприятие этических норм и правил поведения.		
Поведенческий трансфер - эмоциональные реакции и поведение, свойственные вышестоящим руководителям и подчиненным. Асоциальные формы поведения.		
Догматизм как стремление к упрощению профессиональных задач и ситуаций, игнорирование психологических знаний. Склонность к мыслительным и речевым штампам. Преувеличенная ориентация на свой опыт.		
По моему мнению, лишь незначительной части менеджеров свойственны проявления данных форм поведения		

Спасибо, что Вы ответили на наши вопросы! В заключение, пожалуйста, некоторая информация о Вас: пол (), возраст (), стаж работы ()

Таблица 1 - Исходные данные и промежуточные результаты расчета коэффициента конкордации

Варианты проявления профессиональной деформации	Эксперты								Σ рангов	Отклонения от суммы рангов	Квадрат отклонения
	1	2	3	4	5	6	7	8			
1. Агрессия профессиональная	5	8	3	5	2	6	5	4	38	-10	100
2. Доминантность	2	3	1	3	2	4	5	1	20	-28	784
3. Ролевой экспансионизм	9	11	3	8	7	3	5	9	55	7	49
4. Авторитарность	1	3	2	6	1	3	5	3	24	-24	576
5. Сверхконтроль	8	5	4	3	8	5	2	4	39	-9	81
6. Демонстративность	3	5	3	2	3	1	4	4	25	-23	529
7. Социальное лицемерие	11	7	6	9	10	8	7	9	67	19	361
8. Консерватизм	8	10	7	8	8	6	7	7	61	13	169
9. Профессиональная индифферентность	7	7	8	6	8	9	5	7	57	9	81
10. Поведенческий трансфер	11	9	11	8	9	11	11	9	68	20	400
11. Догматизм профессиональный	9	8	6	9	9	8	10	9	68	20	400
Σ											3530

* Эксперт 1: Михальченко Д.Н. – генеральный директор АО «Нелидовский завод гидравлических прессов».

* Эксперт 2: Миронцов М.С. – генеральный директор ООО «НелидовПрессМаш».

* Эксперт 3: Богданов А.В. – коммерческий директор ООО «НелидовПрессМаш».

* Эксперт 4: Савинов В.А. – руководитель отдела продаж ООО «Норд-Авто Трейд».

* Эксперт 5: Гранин И.А. – руководитель сервисного центра ООО «Норд-Авто Трейд».

* Эксперт 6: Лапин А.А. - директор ООО «Норд-Авто Лада».

* Эксперт 7: Мозолева К.В. – руководитель отдела продаж АО «Альфа Страхование».

* Эксперт 8: Малюшкин Д.Б. – начальник отдела продаж ООО «Сеть Связной».

Для выяснения значимости каждого параметра определялся коэффициент значимости (весомости) – K_j – по формуле: $K_j = \frac{mn - S_i}{0.5mn(n-1)}$. Из выделенных проявлений профессиональной деформации (параметров) определялись наиболее значимые, для которых $K_j \geq K_{кр} = 1/n$, т.е. $K_j \geq 1/11=0,09$, где $K_{кр}$ – критическая величина коэффициента значимости.

$$1. W = \frac{12S}{m^2} (n^3 - n) = 12 \times 353 / 1320 = 42\,630 / 84\,480 = 0,502.$$

$$2. \chi^2_{эмп} = W \times m \times (n-1) = 0,502 \times 11 \times 10 = 55,22 \text{ (} v=10 \text{)}.$$

$$3. \chi^2_{табл} = 18,3 \text{ (при } \alpha = 0,05, v=10 \text{)}.$$

$$4. \chi^2_{эмп} = 55,22 > \chi^2_{табл} = 18,3.$$

5. Поскольку $\chi^2_{эмп} > \chi^2_{табл}$, то H_0 отвергается. H_1 принимается.

Для проверки согласованности мнений экспертов использовался ранговый (непараметрический) критерий согласия Кендалла ($W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}$). Для оценки значимости коэффициента конкордации (W) применялся критерий Пирсона ($\chi^2 = W * m * (n - 1)$). Таким образом, после проведенных расчетов мы получили следующие значения: коэффициент конкордации $W=0,502$ ($\alpha = 0,05$ и число степеней свободы $v=10$, ($n-1=11-1=10$)), $\chi^2_{эмп} = 55,22 > \chi^2_{табл} = 18,3$. Поскольку $\chi^2_{эмп} > \chi^2_{табл}$, то H_0 отвергается. H_1 принимается.

**Расчет эмпирического значения φ^* критерия Фишера
при сопоставлении групп менеджеров по процентной доле проявления
высокого уровня профессиональной индифферентности**

По таблице Величина угла φ (в радианах) для разных процентных долей (по Урбаху В.Ю., 1964) определяем величины φ , соответствующие процентным долям в каждой из групп.

Угловое преобразование Фишера дает: φ_1 (90,5 %) = 2,515; φ_2 (5,1 %) = 0,456.

Эмпирическое значение критерия φ^* : $\varphi^* = (\varphi_1 - \varphi_2) * \sqrt{\frac{n_1 * n_2}{n_1 + n_2}}$, где

φ_1 - угол, соответствующий большей % доле;

φ_2 - угол, соответствующий меньшей % доле;

n_1 – количество наблюдений в выборке 1;

n_2 – количество наблюдений в выборке 2;

В данном случае: $\varphi_{\text{эмп.}} = (2,515 - 0,456) * \sqrt{\frac{74 * 39}{74 + 39}} = 10,295$.

Критические значения критерия φ^* : $\varphi_{\text{кр}}^* = 1,64$ (при $p \leq 0,05$) и $\varphi_{\text{кр}}^* = 2,31$ (при $p \leq 0,01$).

**Расчет эмпирического значения φ^* критерия Фишера
при сопоставлении групп менеджеров по процентной доле проявления
высокого уровня авторитарности**

Угловое преобразование Фишера дает: φ_1 (90,5 %) = 2,515; φ_2 (62,5 %) = 1,813.

Эмпирическое значение критерия φ^* : $\varphi^* = (\varphi_1 - \varphi_2) * \sqrt{\frac{n_1 * n_2}{n_1 + n_2}}$, где

φ_1 - угол, соответствующий большей % доле;

φ_2 - угол, соответствующий меньшей % доле;

n_1 – количество наблюдений в выборке 1;

n_2 – количество наблюдений в выборке 2;

В данном случае: $\varphi_{\text{эмп.}} = (2,515 - 1,813) * \sqrt{\frac{84 \cdot 48}{84 + 48}} = 3,51$.

Критические значения критерия φ^* : $\varphi_{\text{кр}}^* = 1,64$ (при $p \leq 0,05$) и $\varphi_{\text{кр}}^* = 2,31$ (при $p \leq 0,01$).

$$\varphi_{\text{эмп.}} = 3,51.$$

**Расчет эмпирического значения φ^* критерия Фишера
при сопоставлении групп менеджеров по процентной доле проявления
высокого уровня демонстративности**

Угловое преобразование Фишера дает: φ_1 (77,4 %) = 2,151; φ_2 (51,4 %) = 1,599.

Эмпирическое значение критерия φ^* : $\varphi^* = (\varphi_1 - \varphi_2) * \sqrt{\frac{n_1 * n_2}{n_1 + n_2}}$, где

φ_1 - угол, соответствующий большей % доле;

φ_2 - угол, соответствующий меньшей % доле;

n_1 – количество наблюдений в выборке 1;

n_2 – количество наблюдений в выборке 2;

В данном случае: $\varphi_{\text{эмп.}} = (2,151 - 1,599) * \sqrt{\frac{53 \cdot 35}{53 + 35}} = 2,38$.

Критические значения критерия φ^* : $\varphi_{\text{кр}}^* = 1,64$ (при $p \leq 0,05$) и $\varphi_{\text{кр}}^* = 2,31$ (при $p \leq 0,01$).

$$\varphi_{\text{эмп.}} = 2,38.$$

**Расчет эмпирического значения φ^* критерия Фишера
при сопоставлении групп менеджеров по процентной доле проявления
среднего уровня ролевого экспансионизма**

Угловое преобразование Фишера дает: φ_1 (84,5 %) = 2,332; φ_2 (29,1 %) = 1,140.

Эмпирическое значение критерия φ^* : $\varphi^* = (\varphi_1 - \varphi_2) * \sqrt{\frac{n_1 * n_2}{n_1 + n_2}}$, где

φ_1 - угол, советуемый большей % доле;

φ_2 - угол, советуемый меньшей % доле;

n_1 – количество наблюдений в выборке 1;

n_2 – количество наблюдений в выборке 2;

В данном случае: $\varphi_{\text{эмп.}} = (2,332 - 1,140) * \sqrt{\frac{48 \cdot 84}{48 + 84}} = 5,96.$

Критические значения критерия φ^* : $\varphi_{\text{кр}}^* = 1,64$ (при $p \leq 0,05$) и $\varphi_{\text{кр}}^* = 2,31$ (при $p \leq 0,01$).

$\varphi_{\text{эмп.}} = 5,96.$

**Расчета эмпирического значения φ^* критерия Фишера
при сопоставлении групп менеджеров по процентной доле проявления
высокого уровня психической устойчивости**

Угловое преобразование Фишера дает: φ_1 (59,3 %) = 1,758; φ_2 (33,9 %) = 1,243.

Эмпирическое значение критерия φ^* : $\varphi^* = (\varphi_1 - \varphi_2) * \sqrt{\frac{n_1 * n_2}{n_1 + n_2}}$, где

φ_1 - угол, советуемый большей % доле;

φ_2 - угол, советуемый меньшей % доле;

n_1 – количество наблюдений в выборке 1;

n_2 – количество наблюдений в выборке 2;

В данном случае: $\varphi_{\text{эмп.}} = (1,758 - 1,243) * \sqrt{\frac{27 \cdot 56}{27 + 56}} = 2,06.$

Критические значения критерия φ^* : $\varphi_{\text{кр}}^* = 1,64$ (при $p \leq 0,05$) и $\varphi_{\text{кр}}^* = 2,31$ (при $p \leq 0,01$).

$\varphi_{\text{эмп.}} = 2,06.$

**Расчета эмпирического значения φ^* критерия Фишера
при сопоставлении групп менеджеров по процентной доле проявления
высокого уровня коммуникативной агрессии**

Угловое преобразование Фишера дает: φ_1 (62,5 %) = 1,823; φ_2 (17,4 %) =

0,861.

Эмпирическое значение критерия φ^* : $\varphi^* = (\varphi_1 - \varphi_2) * \sqrt{\frac{n_1 * n_2}{n_1 + n_2}}$, где

φ_1 - угол, советуемый большей % доле;

φ_2 - угол, советуемый меньшей % доле;

n_1 – количество наблюдений в выборке 1;

n_2 – количество наблюдений в выборке 2;

В данном случае: $\varphi_{\text{эмп.}} = (1,823 - 0,861) * \sqrt{\frac{40 \cdot 23}{40 + 23}} = 3,67$.

Критические значения критерия φ^* : $\varphi_{\text{кр}}^* = 1,64$ (при $p \leq 0,05$) и $\varphi_{\text{кр}}^* = 2,31$ (при $p \leq 0,01$).

$\varphi_{\text{эмп.}} = 3,67$.

**Расчета эмпирического значения φ^* критерия Фишера
при сопоставлении групп менеджеров по процентной доле сформиро-
ванности коммуникативной компетенции**

Угловое преобразование Фишера дает: $\varphi_1(100\%) = 3,142$; $\varphi_2(92,3\%) = 2,579$.

Эмпирическое значение критерия φ^* : $\varphi^* = (\varphi_1 - \varphi_2) * \sqrt{\frac{n_1 * n_2}{n_1 + n_2}}$, где

φ_1 - угол, соответствующий большей % доле;

φ_2 - угол, соответствующий меньшей % доле;

n_1 – количество наблюдений в выборке 1;

n_2 – количество наблюдений в выборке 2;

В данном случае: $\varphi_{\text{эмп.}} = (3,142 - 2,579) * \sqrt{\frac{17 \cdot 26}{17 + 26}} = 1,83$.

Критические значения критерия φ^* : $\varphi_{\text{кр}}^* = 1,64$ (при $p \leq 0,05$) и $\varphi_{\text{кр}}^* = 2,31$ (при $p \leq 0,01$).

Этапы проведения групповой дискуссии

<i>Задачи руководителя</i>	<i>Средства</i>
<i>I Этап - Ориентация</i>	
Сформулировать тему: Тема дискуссии «Место профессиональной деформации личности в профессии»	Проблема воздействия профессии на личность в течение достаточно длительного периода интересует исследователей и сохраняет свою актуальность. Профессиональная деформация личности любого специалиста является многоуровневой системой адаптации к условиям социума и способом активного преобразования своей жизнедеятельности в соответствии с личным опытом. Деятельность менеджера определяет специфику факторов, вызывающих у них профессиональную деформацию личности. Среди них – однообразие трудовой деятельности, большой объем информационной аналитической и коммуникативной работы, профессиональные риски, особые требования к профессиональной деятельности и поведению. Следовательно, речь идет о таких факторах, как регулирование трудового поведения и снятие рисков неопределенности, организация труда, доминирование в нем умственного труда, а также поддержание интеграционного взаимодействия.
Определить время дискуссии	Три часа
Добиться однозначного понимания всеми участниками дискуссии	Попросить группу задать вопросы по тематике руководителю.
Познакомить участников дискуссии, если они не знакомы	Попросить представиться участников группы, по кругу.
Создать доброжелательную деловую атмосферу	Доброжелательное отношение к другим участникам – доброжелательное отношение, открытые жесты, улыбка и т.д.
Добиться, чтобы в дискуссии принимали участие все участники группы	Установить выступление каждого участника по кругу.

Оказывать поддержку, помощь выступающему	Внимательно выслушивать каждого участника, не перебивать, порекомендовать высказывать всем свои мнения, так как важно все их учитывать.
<i>II Этап – Сбор информации</i>	
Начать обмен мнениями	Руководитель предлагает высказать участникам группы по теме дискуссии (место профессиональной деформации личности в профессии). Первые высказываются участники, затем руководитель.
Собрать максимум предложений, постараться ответить на все аспекты проблемы	Выслушать каждого участника. Выступать со своим мнением, только после того, как выслушана позиция каждого участника
Не допускать отклонений от темы дискуссии и повторов	Тактично останавливать отклонившегося от темы дискуссии
Поддерживать деловую атмосферу	Попросить участников группы ясно излагать свои мысли, руководителю больше спрашивать и слушать.
Не допускать личной конфронтации участников	Устранять недоразумения между участниками дискуссии, пресекать оценочные суждения, направленные на личные качества оппонента
Активизировать пассивных	Обратиться к пассивным участникам группы с вопросом, любезно попросить высказать свою точку зрения
<i>ПЕРЕРЫВ</i>	
<i>III Этап – Оценка</i>	
Провести анализ мнений участников группы	Подвести частичные итоги, выделить основные положения, сделать предварительные выводы
	Сформулировать выделенные варианты проявлений профессиональной деформации личности в профессии менеджер
	Отметить вклад каждого участника группы в дискуссии

<i>IV Этап – Подведение итогов дискуссии</i>	
Четкое подведение итогов дискуссии	Формулировка вывода руководителем
Если заявленная тема «Место профессиональной деформации личности в профессии» не исчерпана, то сформулировать предложение следующей дискуссии	Предложить участникам группы продолжить дискуссию в другой раз, сформулировать тему следующей встречи
Добиться того, чтобы у каждого члена группы или у большинства осталось чувство удовлетворенности от участия в дискуссии	Подчеркнуть вклад каждого участника группы. Поблагодарить всех членов группы за участие в дискуссии.

Программа тренинга «Развитие управленческих навыков»

№	Тема/Упражнение	Цель	Количество часов
1	Разминка	«Психогимнастика» Цель: создание деловой и вместе с тем эмоционально теплой атмосферы; наблюдение за поведением участников, получение дополнительной информации для дальнейшего обсуждения.	40 мин.
<i>Блок 1. Формирование лидерских качеств (развитие компетенций «Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности»)</i>			6 час.30 мин.
2	Мини-лекция на тему «Лидерство и влияние»	Презентация, включающая себя следующие блоки: – лидер – кто он таков; – стили лидерства; – эффективное лидерство; – влияние: факторы и виды влияния; – эффективное влияние: убедить, а не заставить и не уговорить; – лидер как эффективный коммуникатор. Цель: Развитие лидерских качеств, овладение методами эффективного влияния.	1 час 30 мин.
3	Упражнение «Визитная карточка»	Цель: потренировать способности к выявлению Я-концепции – реальной самоидентификации лидера; тренировать такие лидерские качества, как подвижность мышления и навыки эффективной коммуникации.	45 мин.
4	Упражнение «Круг и я»	Цель: дать возможность участникам тренинга проявить лидерские качества; развить умение распознать характер ситуации, действовать адекватно существующим условиям.	40 мин.

5	Упражнение «Лидер – это..»	Цель: освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства; потренироваться в определении четких и ясных признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств.	1 час 20 мин.
6	Упражнение «Трудный разговор»	Цель: поупражняться в способности убеждать как в лидерском навыке; развить творческое мышление участников тренинга, их умение расширять поле проблемы и видеть многообразие подходов к решению задачи; помочь участникам группы разобраться в себе и понять природу своих лидерских качеств; потренироваться в переговорном процессе как способе решения конфликта.	45 мин.
7	Упражнение «Сахарные башни»	Цель: упражнение дает участникам возможность почувствовать себя как в роли, так и в роли подчиненного, выбрать для себя наиболее приемлемую стратегию поведения, осознать плюсы и минусы обеих ролей	1 час 30 мин.
<i>Блок 2. Модуль командообразование (развитие компетенций «Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности»)</i>			6 час.
8	Лекция на тему: «Теоретические аспекты soft-skills: лидерство и командообразование»	Цель: разобраться в проблемах комплектования команд, подбора ее участников, обучение внутри командному взаимодействию, а также соотношения персонального и командного лидерства.	1 час 30 мин.
9	Упражнение «Я глазами других»	Цель: упражнение дает участникам возможность увидеть себя глазами своего окружения, подчеркнуть свои положительные качества	1 час
10	Упражнение «Зверь, птица, рыба»	Цель: отработка участниками тренинга навыков группового взаимодействия	30 мин.

11	Упражнение «Групповой рассказ»	Цель: развитие среди участников способности к согласованным действиям, сплочении группы	1 час.
12	Упражнение «Катастрофа в пустыне»	Цель: упражнение дает возможность участникам группы отработать навыки поведения в дискуссии, умение вести диспут, быть убедительным, научиться осознавать стратегические цели и подчинять им тактические шаги.	2 час.
<i>Блок 3. Развитие коммуникативных навыков (направлен на развитие компетенции «Готовность к коммуникации для решения задач профессиональной деятельности»)</i>			<i>5 часов 30 мин.</i>
7	Мини-лекция «Коммуникативные навыки менеджера»	Описание: Лекция построена на следующих модулях с раздаточным материалом – краткие информационные листы: – самопрезентация менеджера; – технология работы над публичным выступлением; – установление и поддержание контакта – техники установления и поддержания эмоционального контакта с собеседником; – умение убеждать, использовать аргументацию – техники аргументации и контраргументации; – снятие эмоционального напряжения во время беседы, восстановление контакта с собеседником. Цель: развитие коммуникативной компетентности	1 час 30 мин.
8	Упражнение «Самопрезентация»	Цель: освоить навыки самопрезентации, а также выявить причины неуверенности при самопрезентации.	40 мин.
9	Упражнение «Презентация компании»	Цель: отработать навык публичного выступления	1 час 10 мин.
10	Упражнение «Стекло»	Цель: развитие способности использования невербальных средств об-	45 мин.

		щения	
11	Упражнение «Межкомандная дискуссия»	Цель: поиск альтернативного решения проблемы, овладение техниками аргументации	40 мин.
12	Решение ситуационных задач	Цель: овладение техниками поддержания контакта и снижение эмоционального напряжения у собеседника	45 мин.
<i>Блок 3. Умение разрешать конфликтные ситуации («Владение навыками управления конфликта»)</i>			<i>4 часа 30 мин.</i>
13	Мини-лекция «Навыки управления конфликтами»	Презентация, включающая в себя следующие разделы: – сущность и классификация конфликтов; – источники и причины возникновения конфликтов; – принципы управления конфликтами; – методы управления и предупреждения конфликтов. Цель: исследовать источники и причины возникновения конфликтов; развить навык предотвращения конфликтов; сформировать представление об оптимальных моделях поведения в конфликте.	1 час 30 мин.
14	Упражнение «Работа с ассоциациями к понятию «конфликт»	Цель: осознание собственного эмоционального поля восприятия конфликта.	20 мин.
15	Упражнение «Настойчивость -сопротивление»	Цель: дать возможность участникам группы проанализировать эмоции чувства, возникающие на разных этапах протекания конфликта.	40 мин.
15	Упражнение «Ток-шоу»	Цель: дать возможность участникам группы проанализировать динамику конфликта, интерпретацию участниками конфликта причин и мотивов их поведения и испытываемых ими чувств.	1 час 30 мин.
Блок 4. Завершение группы			

16	Обратная связь	Сбор устной обратной связи от участников группы Цель: обмен личным опытом пребывания на тренинговой группе.	1 час 20 мин.
----	----------------	--	---------------

Рабочий этап тренинга «Развитие управленческих навыков»

1. Разминка.

Под разминкой мы подразумеваем начальную фазу работы с группой, когда решаются следующие основные задачи:

- создание деловой и вместе с тем эмоционально теплой атмосферы;
- наблюдение за поведением участников, получение дополнительной информации для дальнейшего обсуждения.

Для решения этих задач нами был применен метод психогимнастики. Для этого нами было выбрано упражнение «Привычные жизненные ситуации», в котором предлагались следующие темы:

- мы куда-то идем и понимаем, что забыли какую-то вещь дома;
- обратить внимание на себя;
- таможенная проверка: что-то провозим контрабандой;
- настроения: радость, грусть, равнодушие, ненависть, злость;
- дорога на работу и деятельность на работе;
- возвращение с работы домой.

После выполнения упражнения было проведено обсуждение. Разбирались переживания и чувства, возникшие у участников группы во время выполнения упражнения.

2. Формирование лидерских качеств

Вступительное слово: «Каждому менеджеру приходится руководить группой подчиненных, для того, чтобы делать это эффективно, на наш взгляд необходимо отработать ряд упражнений».

Упражнение 1. «Визитная карточка».

Цели:

- потренировать способности к выявлению Я-концепции – реальной самоидентификации лидера;
- развивать способности лидера соединять идеи из разных областей эмпирического и чувственного опыта;
- тренировать такие лидерские качества, как подвижность мышления и навыки эффективной коммуникации;
- способствовать тренировке умения излагать материал внятно и ярко.

Ресурсы: по большому ватманскому листу на каждого участника; для группы – фломастеры, ножницы, клейкая лента, краски, клей, большое количество печатной продукции (рекламные проспекты, брошюры, иллюстрированные журналы и газеты).

Ход упражнения

«Визитная карточка» - задание, представляющее нам возможность стимулировать самоанализ, самоидентификацию участника тренинга. Такая работа является необходимым предварительным этапом для самоактуализации – вытаскивания из пассива в актив поведения всех тех необходимых представлений, умений, навыков, которыми обладает претендент на лидерство.

Сначала каждый участник складывает полученный им ватманский лист по вертикали пополам и делает в этом месте разрез (большой настолько, чтобы в образовавшееся отверстие можно было просунуть голову). Если теперь одеть на себя лист, то увидим, что участники превратились в живую рекламную тумбу, у которой есть лицевая и тыльная сторона.

На передней части листа участники тренинга составят индивидуальный коллаж, рассказывающий о личных особенностях игрока. Здесь нужно подчеркнуть достоинства, но не забыть и о качествах, которые, не доставляют Вам особой радости. На тыльной стороне ватманского листа отразим то, к чему вы стремитесь, о чем мечтаете, чего хотели бы достичь.

Сам коллаж составляется из текстов, рисунков, фотографий, которые можно вырезать из имеющейся печатной продукции и дополнить при необходимости рисунками и надписями, сделанными от руки.

Когда работа по созданию визитной карточки завершена, все надевают на себя получившиеся коллажи и совершают променады по комнате. Все гуляют, знакомятся с визитками друг друга, общаются, задают вопросы.

Завершение: обсуждение упражнения.

- Как Вам кажется, возможно ли эффективно руководить другими, не зная, кто ты сам есть?
- Кажется ли Вам, что в ходе задания вы смогли лучше понять, что Вы за человек? Удалось ли Вам достаточно полно и внятно создать свою визитную карточку?
- Что было легче - говорить о своих достоинствах или отражать на листе свои недостатки?
- Нашли ли Вы среди партнеров кого-то, кто похож на Вас? Кто очень отличается от Вас?
- Чей коллаж запомнился Вам больше всего и почему?
- Как может подобный вид работы повлиять на развитие лидерских качеств?

Наше восприятие - это то зеркало, которое формирует наше впечатление о себе, нашу «Я-концепцию». Безусловно, окружающие нас люди (семья, друзья, коллеги) корректируют нашу самоидентификацию. Иногда до такой степени, что представление о собственном «Я» изменяется до неузнаваемости у человека, склонного воспринимать мнение со стороны и доверять другим гораздо больше, чем самому себе.

Некоторые люди имеют очень детально разработанную «Я-концепцию». Они свободно могут описать собственную внешность, умения, навыки, черты характера. Считается, что чем богаче мое представление о себе, тем проще я могу справиться с решением различных проблем, тем более спонтанным и уверенным буду в межличностной коммуникации.

Упражнение 2. «Круг и я»

Цели:

- дать возможность участникам тренинга проявить лидерские качества;

- развить умение распознать характер ситуации, действовать адекватно существующим условиям;
- изучить влияние соперничества на групповое взаимодействие.

Ход упражнения

Для этого упражнения потребуется доброволец, готовый первым вступить в игру. Участники образуют тесный круг, который будет всячески препятствовать попаданию в него нашего доблестного героя. Ему дается всего три минуты, чтобы силой убеждения (уговорами, обещаниями), ловкостью (пронырнуть, проскользнуть), хитростью (посулы, комплименты), искренностью убедить круг и отдельных его представителей впустить его в центр.

Завершение

В конце упражнения обязательно обсуждаем стратегию поведения игроков. Есть ли разница между смоделированным и реальным поведением? Если да/нет, то почему?

А теперь снова вернемся к упражнению, немного изменив задачу. Каждый, кто решится сыграть против круга, обязан будет избрать и продемонстрировать абсолютно не свойственную ему стратегию поведения. Например, стеснительному сыграть роль самоуверенного, гордому – «бить на жалость», а тому, кто привык к агрессивному поведению, убеждать круг тихо и абсолютно интеллигентно и т.д. Попытайтесь максимально вжиться в новую роль.

Завершение: обсуждение упражнения.

Легко ли играть по чужому сценарию? Что дает нам вхождение в роль, в поведенческий стереотип другого человека? Что нового я открыл в себе, в коллегах?

Упражнение 3. Лидер – это..

Цели:

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- потренироваться в определении четких и ясных признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств.

Ресурсы: листы пол у ватмана, ножницы, клей, маркеры, карандаши, множество рекламных проспектов, журналов, газет.

Ход упражнения.

Всем участникам предоставляются разнообразные канцелярские материалы, газеты, журналы, рекламные проспекты. В течение 30-40 минут они готовят в парах некий коллаж с использованием газетных заголовков, фотографий, рисунков от руки или найденных в рекламных изданиях, журналах, газетах.

Тема работы: «Я – лидер!» В работе нужно попытаться в визуальной форме представить качества, которые характеризуют лидера, рассказать о своих способностях вести за собой людей, руководить ими.

Когда время на подготовку закончено тренер нумерует полученные от участников анонимные листы и развешивает их. Все участники группы прогуливаются по комнате, на стенах которой закреплены скотчем рекламные постеры, и делают для себя пометки, кто является, по их мнению, авторами увиденных работ.

Завершение

Обсуждение увиденного. Участники зачитывают свои мнения об авторстве работ, рассказывают, что им показалось наиболее привлекательным, ярким в работе товарищей.

В заключение на доске или флип-чарте записываем набор лидерских качеств.

Упражнение 4. Трудный разговор.

Цели:

- поупражняться в способности убеждать как в лидерском навыке;
- развить творческое мышление участников тренинга, их умение расширять поле проблемы и видеть многообразие подходов к решению задачи;
- помочь участникам группы разобраться в себе и понять природу своих лидерских качеств;
- потренироваться в переговорном процессе как способе решения конфликта.

Ход упражнения.

Тренер просит участников внимательно выслушать легенду игры.

Вы – руководитель небольшого отдела крупной фирмы по политконсалтингу. На завтра, на раннее утро назначено решающее совещание, на котором Вы должны представить заказчику – кандидату на выборную муниципальную должность – стратегию его избирательной кампании. Заказчик требует познакомить его со всеми элементами рекламной продукции: эскизами плакатов, агитационных листов, текстами объявлений, статей.

По фатальному недоразумению готовый материал был стерт из памяти компьютера, так что и копирайтеру, и графику необходимо восстановить весь объем предложений заказчику. Вы лишь сейчас, в 18.30, поняли, что произошло. Рабочий день почти закончен. На восстановление утраченного материала требуется, по меньшей мере, полтора-два часа. Но есть дополнительные проблемы: ваш копирайтер за большие деньги достал билет на концерт группы его мечты и вам известно о том, что концерт начинается через полтора часа.

Кроме того, ваша коллега отмечает сегодня первую годовщину свадьбы. Так что уже сейчас она с нетерпением посматривает на часы, чтобы бежать домой и успеть закончить все приготовления.

Что же делать?!

Ваша задача как руководителя отдела убедить сотрудников задержаться и подготовить материалы.

Прочтя задание, предлагаем трем участникам попробовать свои силы на сценической площадке, отыграв разговор между руководителем и его подчиненными. Можно представить несколько попыток, в каждой из которых состав участников будет иным. Важно, чтобы после каждого представления тренер проверял состояние дел вопросом, обращенным к зрителям: «Вы верите в то, что к утру задание будет выполнено?»

Завершение

- Как данная ролевая игра помогла понять секреты переговорного процесса?
- Какие действия помогли выйти из сложившейся ситуации?
- Какие индивидуальные особенности ведения переговоров продемонстрировало упражнение в участниках тренинга?

Упражнение 5. «Сахарные башни»

Инструкция: говорит ведущий: «Вы группа работников на заводе. Ваша работа заключается в построении башен из сахара. Есть несколько подобных рабочих групп, и все они работают в разных местах на просторах страны. Вследствие увеличения спроса на башни и новых указаний о безопасности, обязывающих строго соблюдать нормы постройки, генеральный директор завода объявил о новой системе поощрения, основанной на достижении цели, высокой производительности, отсутствии сбоев.

Руководитель группы возглавляет работу трех участников группы. Задание каждого работника группы — построить башню как можно выше рукой, не являющейся доминантной (левой рукой для правшей и правой для левшей), с закрытыми, завязанными глазами. Будет несколько серий постройки. Перед началом каждой серии руководитель провозгласит ее номер. С этой минуты глаза работников должны быть закрыты до окончания этой серии. Руководитель группы должен договориться с каждым из своих работников о высоте башни, которую он собирается построить (цель). После того как цель каждого будет записана наблюдателем группы, начинается постройка.

Башню можно строить одним единственным способом - кубики кладут один на другой (если это кубик сахара прямоугольной формы, нужно ставить на узкое, а не широкое ребро). Нельзя строить основу из двух кубиков. Если в течение постройки вся башня или ее часть рухнули, серия для работника закончилась и его оценка - ноль. Если башня закончена и стоит устойчиво, проводится сравнение результата с поставленной целью. Предположим, что высота башни должна быть восемь кубиков. Если высота построенной башни ниже заданной (семь кубиков вместо восьми), получаемая оценка — ноль. Если высота построенной башни соответствует заданной цели или больше нее (восемь кубиков и больше), оценка, которая ставится, восемь. Другими словами, невозможно получить оценку, превышающую по величине цель.

В конце каждой серии наблюдатель записывает достижения группы для этой серии.

Обсуждение итогов упражнения:

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Как вы себя чувствовали в роли лидера?
2. Как вы себя чувствовали в роли подчиненного?
3. В какой роли вам комфортнее было находиться? А в какой сложнее и почему?
4. Какой вывод вы могли бы сделать после упражнения?

3. Модуль командообразование

Упражнение 1. «Я глазами других»

Инструкция: говорит ведущий: «Опишите товарища с точки зрения абстрактного явления, энергии, стихии, животного, неодушевленного предмета. При этом припишите этому предмету те личностные характеристики, которыми обладает ваш Герой».

Обсуждение итогов упражнения

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Что вы чувствуете после завершения упражнения?
2. Как вам описание вашей личности из уст другого человека?
3. Какие чувства вы испытывали, слушая описание себя?
4. Понравилось ли вам то, что вы слышали про себя?
5. Какой вывод вы могли бы сделать после упражнения?

Упражнение 2. «Зверь, птица, рыба»

Инструкция: участники становятся в круг, в центр которого встает водящий. Водящий закрывает глаза и начинает вращаться вокруг своей оси, вытянув вперед правую руку и повторяя слова: «Рыбы, птицы, звери». Затем он останавливается и говорит любое из этих трех слов, показывая на кого-то из участников. Тот, на кого показали, должен быстро сказать название птицы, рыбы или зверя, в зависимости от того, что было названо водящим.

Водящий считает до трех, и если за это время стоящий в кругу не успел ничего сказать или сказал не то, что нужно, выходит из упражнения. Названия рыб, птиц, зверей не должны повторяться.

Выигрывают упражнение самые внимательные и знающие наибольшее количество названий животных участники.

Обсуждение итогов упражнения

Ведущий обращается к участникам упражнения со следующим вопросом: «Какие чувства вы испытываете после этого упражнения?»

Упражнение 3. Групповой рассказ»

Инструкция: группа разбивается на две команды (лучше выполнять упражнение в круге, разделив участников на два полукруга). Каждой команде необходимо сочинить групповой рассказ. При этом можно взять какой-нибудь предмет, например ручку или карандаш, как «рабочий инструмент писателя».

Представитель первой команды берет ручку и произносит первую фразу, на пример: «Была хорошая погода...» — и передает ручку следующему по кругу участнику из этой команды. Следующий участник повторяет предыдущую фразу и в качестве продолжения добавляет свою, например: «Была хорошая погода, и у всех было хорошее настроение...», после чего передает «авторское перо» следующему, который также повторяет предыдущую фразу и дополняет ее своей. После некоторых продолжений (если участники поняли, что их дополнение должно согласовываться с предыдущим рассказом) ведущий предлагает участникам больше не повторять уже «написанную» часть рассказа, а очередному «писателю» просто продолжать рассказ дальше. Когда очередь доходит до последнего участника из этой группы, он снова передает «перо» первому участнику для продолжения рассказа.

Процедура заканчивается, если команда допустит длинную паузу или какой-нибудь участник продолжит рассказ фразой, содержательно не стыкующейся с предыдущим рассказом. После этого свой рассказ сочиняет вторая команда. По окончании оценивается фантазия каждой команды, длина рассказа и обсуждаются затруднения.

Упражнение 4. «Катастрофа в пустыне».

Инструкция: каждый участник получает специальный бланк (или чертит его по указаниям ведущего).

Говорит ведущий: «С этого момента все вы пассажиры авиалайнера, совершавшего перелет из Европы в Центральную Африку. При полете над пустыней Сахарой на борту самолета внезапно вспыхнул пожар, двигатели отказали, и авиалайнер рухнул на землю. Вы чудом спаслись, но ваше местоположение неясно. Известно только, что ближайший населенный пункт находится от вас на расстоянии примерно 300 километров. Под обломками самолета вам удалось обнаружить пятнадцать предметов, которые остались неповрежденными после катастрофы. Ваша задача - проранжировать эти предметы в соответствии с их значимостью для вашего спасения. Для этого нужно поставить цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 - у второго по значимости и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Заполняйте номерами первую колонку бланка. Каждый работает самостоятельно в течение пятнадцати минут».

Список предметов:

- охотничий нож;
- карманный фонарь;
- летная карта окрестностей;
- полиэтиленовый плащ;
- магнитный компас;
- переносная газовая плита с баллоном;
- охотничье ружье с боеприпасами;
- парашют красно-белого цвета;
- пачка соли;
- полтора литра воды на каждого;
- определитель съедобных животных и растений;
- солнечные очки на каждого;
- легкое полупальто на каждого;
- карманное зеркало.

После завершения индивидуального ранжирования ведущий предлагает группе разбиться на пары и проранжировать эти же предметы снова в течение де-

сяти минут, уже совместно с партнером (при этом номерами заполняется второй столбик в бланке со списком предметов). Следующий этап упражнения - общее, групповое обсуждение с целью прийти к общему мнению относительно порядка расположения предметов, на которое выделяется не менее 30 мин.

Из наблюдения за работой участников хорошо видна степень сформированности умений организовывать дискуссию, планировать свою деятельность, идти на компромиссы, слушать друг друга, аргументированно доказывать свою точку зрения, владеть собой. Часто разворачивающиеся жаркие споры, когда никто не желает прислушаться к мнению других, наглядно демонстрируют самим участникам их некомпетентность в сфере общения и необходимость изменения своего поведения.

4. Развитие коммуникативных навыков.

Вступительное слово: « Мы рассматриваем коммуникативную компетентность как совокупность коммуникативных способностей, умений и знаний адекватных коммуникативным задачам. Основная цель упражнений - развитие коммуникативной компетентности, поскольку на их основе происходит овладение специальными навыками делового общения».

Упражнение 1. Самопрезентация. (Блок умение презентовать себя)

Нами было предложено менеджерам представить ситуацию, близкую к их работе, когда им нужно осуществить самопрезентацию. Например, первая встреча нового руководителя с группой подчиненных. В этом случае инструкция будет такой: «Представьте, что Вас назначали в качестве руководителя подразделения, работники Вас не знают, это первая Ваша встреча с ними. Нужно представить и рассказать историю о себе, какие у Вас планы на будущее, возможно, стратегические планы. Главная задача – найти контакт со своими подчиненными.

Время на подготовку – 5-10 минут.

Каждая презентация была записана с помощью камеры мобильного телефона. Видеозапись просматривалась после проведения всех презентаций, с обсуждением каждого менеджера, участвовавшего в презентации.

Упражнение 2. Презентация компании. (отработка блока публичных выступлений).

Участникам предлагалось подготовить небольшую презентацию продукции, которую они выпускают. На подготовку отводилось 5 минут. После этого каждый член группы делает презентацию.

Во время выступлений велась видеозапись. После выступления всех членов группы мы приступили к обсуждению и просмотру видеозаписей.

Обсуждения были начаты с ответа на вопрос об общем впечатлении о выступлении, а затем перешли к анализу того, за счет чего выступающий вызывал положительные эмоции, произвёл хорошее впечатление, заинтересовал, убедил. И наоборот, почему вызвал негативные чувства, не заинтересовал и т.д.

Упражнение 3. Стекло. (Блок установление и поддержание контакта).

Группа разбивалась на пары. Все предлагалось представить, что между ними звуконепроницаемое стекло. Задача одного из них – договориться о чем-то стоящем за стеклом. Поскольку он ничего не слышит нужно договориться, используя только жесты и мимику. Стоящий за стеклом должен отреагировать в случае непонимания не вербально. Пары выполняли упражнение поочередно. Остальные наблюдали. После завершения упражнения каждой парой тренер спрашивал того, кто стоял за стеклом, что он понял и наоборот. Затем спрашивали, того кто передавал сообщения, какую информацию он хотел передать.

Затем подводили итоги: у кого хорошо получилось упражнение, а у кого коммуникация была искаженной, неточной.

Упражнение позволило осознать способность каждого использовать невербальные средства общения, корректировать свои действия после получения обратной связи от других членов группы. Подобранный тренинг развивает внимание к невербальным проявлениям у тех, кто наблюдает за выполнением упражнения другими парами.

Упражнение 4. Межкомандная дискуссия (Блок умение убеждать и использовать аргументацию)

Группа поделилась на две части. Одна команда отстаивала свою позицию, другая – другую. Внутри команд каждому члену дается задание: «Вам выдан информационный лист «Техники аргументации» выделите одну технику для себя. Порядок следующий: в пользу своей позиции делает высказывание член команды №1, на его высказывание отвечает член команды № 2. На его аргумент отвечает член команды №1, используя технику, следующую по списку»

Темы для дискуссии:

Одна команда считает, что покупать лучше импортный автомобиль, другая – отечественный.

Одна команда считает, что лучше начать собственное дело, другая – что лучше работать под руководством ильного лидера.

Одна команда считает, что лучше наказывать подчиненных, по мнению других наказание неэффективно.

Одна команда считает, что получение сертификата качества на выпускаемую продукцию – это необходимость, другая – что это пустая трата денег и времени.

Упражнение 5. Решение ситуационных задач. (Блок Умение снижать эмоциональное напряжение во время беседы, восстанавливать контакт с собеседником).

Ситуация 1. Коллеги договорились о деловой встрече. Один из них ждет уже 40 минут. Второй, наконец, подходит.

Задание. Тому, кто опоздал, нужно сказать что-то ожидающему. Использовать техники снижения эмоционального напряжения, которые находятся в информационных листах.

Ситуация 2. Вы обсуждаете с младшим руководителем своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постепенно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом совещании находится несколько рядовых сотрудников.

Задание. Нужно снизить эмоциональное напряжение, используя техники поддержания контакта, снижения напряжения.

5. Умение разрешать конфликтные ситуации.

Вступительное слово: «Умение разрешать конфликтные ситуации важны в первую очередь для руководителей компаний, ведь от слаженной работы коллектива и дружеской атмосферы зависит успех и перспективы работы компании».

Упражнение 1. «Работа с ассоциациями к понятию «конфликт».

В фокусе нашего внимания «конфликт». Когда мы произноси это слово, у нас возникает ряд ассоциаций и чувств. Мы слышали о конфликте, знаем, как он проявляется в поведении людей. Сейчас мы исследуем отражение конфликта на внутреннем состоянии человека. Пусть каждый скажет, с чем у Вас ассоциируется слово «конфликт»? Какой образ подсказывает Ваше воображение?

Упражнение 2. «Настойчивость -сопротивление».

Группа разбивается на пары, в каждой паре определяются роли: настаивающий и сопротивляющийся. Настаивающий выдвигает требование, сопротивляющийся причину, по которой он не может выполнить это требование. Настаивающий должен приводить различные доводы, сопротивляющийся приводит свои доводы. Упражнение будет закончено, когда настаивающийся или сопротивляющийся скажет «ты меня убелил». Далее в парах меняются ролями.

Далее происходит обсуждение, в котором анализируются физические реакции, эмоции и чувства, сопровождающие конфликт. Обсуждаются возможные действия для предотвращения конфликтной ситуации.

Упражнение 3. Ситуативная игра.

Из числа участников группы выбираются две пары, которые проигрывают одну и ту же ситуацию. Одна пара выходит из аудитории на период игры первой пары. Каждому игроку дается для ознакомления инструкция только для его роли, напечатанная на отдельном листе. Остальные участники, оставшиеся в аудитории, становятся на время наблюдателями и должны понять суть происходящего, провести анализ и эффективности результатов общения двух пар. Анализируются эффективные пути разрешения конфликта.

Инструкция для «начальника»: Вы - начальник планово-экономического отдела. Сотрудница Н. не сделала расчеты к сроку. Вам передали, что она заболела

и долго не появится. Однако, когда вы несколько раз звонили домой, к телефону никто не подходил. Вы летите в командировку в Санкт-Петербург без нужных вам документов, и вас это злит. В аэропорту вы сталкиваетесь с сотрудницей Н.

Инструкция для «подчиненной»: Вы - работник планово-экономического отдела. Очень неудачно складываются ваши дела: в самую пору сдачи важного документа тяжело заболела сестра, и, поскольку за ней некому ухаживать, вы взяли больничный по уходу и теперь временно у нее живете. Ваш знакомый прилетает из Санкт-Петербурга, откуда вам обещали передать хорошее лекарство для сестры (без этого лекарства она может даже умереть). В аэропорт вы опоздали, самолет давно прилетел, вы стоите и не знаете, что делать. Вдруг вас окликает начальник.

Упражнение 3. «Ток-шоу».

«Ток-шоу» - активная учебная форма групповой работы; проводится в виде драматизации конфликта, в котором задаются противоречивая ситуация, характерные роли, однако основное действие разворачивается спонтанно, исходя из личностных особенностей участников драматизации.

Цель «ток-шоу» - дать возможность участникам группы проанализировать динамику конфликта, интерпретацию участниками конфликта причин и мотивов их поведения и испытываемых ими чувств.

Порядок проведения: ведущим или участниками группы определяется конфликтная ситуация, актуальная для целей группы, определяются основные действующие лица конфликта, выбираются участники - исполнители основных ролей. С каждым участником драматизации отдельно выбираются стратегия, мотивы поведения и зона разногласий с другими участниками. Кроме основных, определяются роли, оказывающие влияние на протекание конфликта. Таким образом, вся группа принимает активное участие в драматизации. Группа организует пространство, напоминающее зрительный зал: сцена, на которой будут действовать герои, и места для зрителей. Руководитель группы играет роль ведущего ток-шоу, он имеет право вводить новых действующих лиц, останавливать действие, орга-

низовывать рефлексию участников драматизации на определенных этапах разыгрывания.

Действующие лица организуют взаимодействие в соответствии с заданными ролями на сцене. На первом этапе в драматизации участвуют только основные действующие лица, по мере разворачивания действия руководитель может предоставлять слово другим участникам.

После завершения драматизации проводится деролинг (снятие ролей) участников. В обсуждении анализируются ложные мотивы и представления каждого участника, испытываемые ими чувства, их влияние на динамику конфликта. Важно прийти к выводу, что конфликты часто содержат небольшое ядро подлинно несовместимых целей, окруженных толстой мантией искаженного восприятия мотивов и целей противника.

Список литературы:

1. Бакирова, Г.Х. Тренинг управления персоналом/ Г.Х. Бакирова. – СПб.: Изд-во «Речь». – 2006. – 400 с.
2. Кипнис, М. Ш. Тренинг лидерства/ М. Ш. Кипнис. - 2-е изд. – М.: Ось-89. – 2006. – 144 с.
3. Кипнис, М.Ш. Тренинг коммуникации/ М.Ш. Кипнис. – М.: Ось-89. – 2004. – 128 с.
4. Петров, А.Ю. Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки/ А.Ю. Петров, А.В. Махорблидзе. - Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та. – 2017. – 188 с.
5. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст]: учеб пособие/ В.А. Пугачев. – М.: АспектПресс. – 2003. – 285 с.
6. Пузиков, В.Г. Технология ведения тренинга/ В.Г. Пузиков. – СПб.: Изд-во «Речь». – 2007. – 224 с.
7. Сидоренко, Е. В. Мотивационный тренинг / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2005. – 240 с.
8. Сидоренко, Е. В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь: ООО «Сидоренко и Ко», 2007. – С. 142–144.

9. Сидоренко, Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2002. – 256 с.
10. Сидоренко, Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2002. – 208 с.

Методика MBI-HSS (K. Maslach, S. Jackson), в адаптации**Н.Е. Водопьяновой [152]**

Инструкция. Ответьте, пожалуйста, как часто Вы испытываете чувства, перечисленные ниже в опроснике. Для этого отметьте по каждому пункту позицию, которая соответствует частоте Ваших мыслей и переживаний.

Ф.И.О. _____

Опросник

	Никогда	Очень редко	Иногда	Часто	Очень часто	Каждый день
1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным						
2. После работы я чувствую себя, как «выжатый лимон»						
3. Утром я чувствую усталость и нежелание идти на работу						
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои коллеги и стараюсь учитывать это в интересах дела						
5. Я чувствую, что общаюсь с некоторыми коллегами без теплоты и расположения к ним						
6. После работы мне на некоторое время хочется уединиться						
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникающих при общении с коллегами						
8. Я чувствую угнетенность и апатию						
9. Я уверена, что моя работа нужна людям						
10. В последнее время я стала более черствой по отношению к тем, с кем я работаю						
11. Я замечаю, что моя работа ожесточает меня						
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление						
13. Моя работа все больше меня разочаровывает						
14. Мне кажется, что я слишком много работаю						
15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими						

подчиненными и коллегам						
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех						
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе						
18. Во время работы я чувствую приятное оживление						
19. Благодаря своей работе я уже сделал в жизни много действительно ценного						
20. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня в моей работе						
21. На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемами						
22. В последнее время мне кажется, что коллеги и подчиненные все чаще перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.						

Диагностика «Эмоциональное выгорание» (В.В. Бойко) [24]

Инструкция: Прочитайте суждения и ответьте, пожалуйста, «да» или «нет». Примите во внимание, что, если в формулировках опросника идет речь о партнерах, то имеются в виду субъекты Вашей профессиональной деятельности, с которыми Вы ежедневно работаете, общаетесь.

Ф.И.О.	Да	Нет
1. Организационные недостатки на работе постоянно заставляют нервничать, переживать, напрягаться.		
2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.		
3. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).		
4. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).		
5. Теплота взаимодействия с партнерами зависит от моего настроения — хорошего или плохого.		
6. От меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров.		
7. Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа 2-3) мне хочется побыть наедине, чтобы со мной никто не общался.		
8. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).		
9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам того, что требует профессиональный долг.		
10. Моя работа притупляет эмоции.		
11. Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.		
12. Бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.		
13. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.		
14. Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения.		
15. Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.		
16. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партнеру профессиональную поддержку, услугу, помощь.		
17. Мне всегда удается предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.		
18. Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партнером.		
19. Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.		
20. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю внимание партнеру меньше, чем положено.		
21. Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение.		
22. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.		
23. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.		
24. При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение.		
25. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.		

26. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.		
27. Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.		
28. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все, как надо, не сократят ли и т. п.		
29. Если партнер мне не приятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания.		
30. В общении на работе я придерживаюсь принципа: «не делай людям добра, не получишь зла».		
31. Я охотно рассказываю домашним о своей работе.		
32. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты).		
33. Порой я чувствую, что надо проявить к партнеру эмоциональную отзывчивость, но не могу.		
34. Я очень переживаю за свою работу.		
35. Партнерам по работе отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности.		
36. При мысли о работе мне обычно становится не по себе, начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.		
37. У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.		
38. Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.		
39. Последнее время меня преследуют неудачи в работе.		
40. Некоторые стороны моей работы вызывают глубокое разочарование, подвергают в уныние.		
41. Бывают дни, когда контакты с партнерами складываются хуже, чем обычно.		
42. Я разделяю деловых партнеров (субъектов деятельности) на «хороших» и «плохих».		
43. Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.		
44. Я обычно проявляю интерес к личности партнера помимо того, что касается дела.		
45. Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.		
46. Я иногда ловлю себя на том, что работаю с партнерами автоматически, без души.		
47. По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого.		
48. После общения с неприятными партнерами у меня бывает ухудшение физического или психического самочувствия.		
49. На работе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки.		
50. Успехи в работе вдохновляют меня.		
51. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется безысходной (или почти безысходной).		

52. Я потерял покой из-за работы.		
53. На протяжении последнего года были жалобы в мой адрес со стороны партнеров.		
54. Мне удается беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу.		
55. Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции.		
56. Я часто работаю через силу.		
57. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь.		
58. В работе с людьми руководствуюсь принципом, не трать нервы, береги здоровье.		
59. Иногда иду на работу с тяжелым чувством — как все надоело, никого бы не видеть и не слышать.		
60. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.		
61. Контингент партнеров, с которым я работаю, очень трудный.		
62. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.		
63. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.		
64. Я в отчаянии из-за того, что на работе у меня серьезные проблемы.		
65. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мной.		
66. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.		
67. Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами.		
68. Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день кончился.		
69. Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.		
70. Работая с людьми, я обычно как бы «ставлю экран», защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.		
71. Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.		
72. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.		
73. Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко.		
74. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.		
75. Моя карьера сложилась удачно.		
76. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой.		
77. Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать.		
78. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.		
79. Моя усталость на работе обычно мало сказывается в общении с домашними и друзьями.		
80. Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.		
81. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.		
82. Почти ко всему, что происходит на работе, я утратил интерес, живое чувство.		

83. Работа с людьми плохо повлияла на меня как профессионала — обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.		
84. Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.		

Приложение 9.

Методика диагностики межличностных отношений (Т.Лири) [156]

Инструкция: Вам предлагается список характеристик. Следует внимательно прочесть каждую и решить, соответствует ли она Вашему представлению о себе. Если соответствует, то пометьте ее знаком «плюс» или напишите напротив нее «да». Если не соответствует – ничего не пишете. Одновременно или последовательно можно оценить предложенные характеристики с точки зрения «Я- в идеале» (каким хотите быть), а также того, как подходят эти характеристики какому-либо интересующему вас человеку – «мой партнер». Старайтесь быть искренним.

Ф.И.О. _____		Да	Нет
I	1. Другие думают о нем благосклонно 2. Производит впечатление на окружающих 3. Умеет распоряжаться, приказывать 4. Умеет настоять на своем		
II	5. Обладает чувством достоинства 6. Независимый 7. Способен сам позаботиться о себе 8. Может проявлять безразличие		
III	9. Способен быть суровым 10. Строгий, но справедливый 11. Может быть искренним 12. Критичен к другим		
IV	13. Любит поплакаться 14. Часто печален 15. Способен проявлять недоверие 16. Часто разочаровывается		
V	17. Способен быть критичным к себе 18. Способен признать свою неправоту 19. Охотно подчиняется 20. Уступчивый		
VI	21. Благодарный 22. Восхищающийся, склонный к подражанию 23. Уважительный 24. Ищущий одобрения		
VII	25. Способен к сотрудничеству 26. Стремится ужиться с другими 27. Дружелюбный, доброжелательный 28. Внимательный, ласковый		
VIII	29. Деликатный 30. Одобряющий 31. Отзывчивый на призывы о помощи		

	32. Бескорыстный		
I	33. Способен вызвать восхищение 34. Пользуется у других уважением 35. Обладает талантом руководителя 36. Любит ответственность		
II	37. Уверен в себе 38. Самоуверен, напорист 39. Деловитый, практичный 40. Любит соревноваться		
III	41. Строгий и крутой, где надо 42. Неумолимый, но беспристрастный 43. Раздражительный 44. Открытый, прямолинейный		
IV	45. Не терпит, чтобы им командовали 46. Скептичен 47. На него трудно произвести впечатление 48. Обидчивый, щепетильный		
V	49. Легко смущается 50. Не уверенный в себе 51. Уступчивый 52. Скромный		
VI	53. Часто прибегает к помощи других 54. Очень почитает авторитеты 55. Охотно принимает советы 56. Доверчив и стремится радовать других		
VII	57. Всегда любезен в общении 58. Дорожит мнением окружающих 59. Общительный, уживчивый 60. Добросердечный		
VIII	61. Добрый, вселяющий уверенность 62. Нежный, мягкосердечный 63. Любит заботиться о других 64. Бескорыстный, щедрый		
I	65. Любит давать советы 66. Производит впечатление значимости 67. Начальственно-повелительный 68. Властный		
II	69. Хвастливый 70. Надменный и самодовольный 71. Думает только о себе 72. Хитрый, расчетливый		

III	73. Нетерпим к ошибкам других 74. Своекорыстный 75. Откровенный 76. Часто недружелюбен		
IV	77. Озлобленный 78. Жалобщик 79. Ревнивый 80. Долго помнит свои обиды		
V	81. Склонный к самобичеванию 82. Застенчивый 83. Безынициативный 84. Кроткий		
VI	85. Зависимый, несамостоятельный 86. Любит подчиняться 87. Предоставляет другим принимать решения 88. Легко попадает впросак		
VII	89. Легко поддается влиянию друзей 90. Готов довериться любому 91. Благорасположен ко всем без разбору 92. Всем симпатизирует		
VIII	93. Прощает все 94. Переполнен чрезмерным сочувствием 95. Великодушен, терпим к недостаткам 96. Стремится покровительствовать		
I	97. Стремится к успеху 98. Ожидает восхищения от каждого 99. Распоряжается другими 100. Деспотичный		
II	101. Сноб (судит о людях по рангу и достатку, а не по личным качествам) 102. Тщеславный 103. Эгоистичный 104. Холодный, черствый		
III	105. Язвительный, насмешливый 106. Злой, жестокий 107. Часто гневлив 108. Бесчувственный, равнодушный		
IV	109. Злопамятный 110. Проникнут духом противоречия 111. Упрямый 112. Недоверчивый, подозрительный		

V	113. Робкий 114. Стыдливый 115. Отличается чрезмерной готовностью подчиняться 116. Мягкотелый		
VI	117. Почти никогда и никому не возражает 118. Навязчивый 119. Любит, чтобы его опекали 120. Чрезмерно доверчив		
VII	121. Стремится сыскать расположение каждого 122. Со всеми соглашается 123. Всегда дружелюбен 124. Любит всех		
VIII	125. Слишком снисходителен к окружающим 126. Старается утешить каждого 127. Заботится о других в ущерб себе 128. Портит людей чрезмерной добротой		

Приложение 10.

Опросник поведения и переживания с работой – AVEM, разработанный У. Шааршмидтом и А. Фишером, адаптация Т.И. Рогинской [161]; [216]; [221].

Инструкция: Просим Вас описать Ваши привычные способы действий, установки и привычки, причем прежде всего в отношении Вашей трудовой жизни. Для этого Вам предлагается далее ряд высказываний. Прочитайте внимательно каждое предложение и решите, в какой мере оно касается лично Вас.

Ф.И.О. _____

Высказывания:

	меня не касается, совершенно не согласен (а)	скорее нет, чем да	частично - да, частично - нет	скорее да, чем нет	полностью согласен (а)
1. Работа для меня - самое важное в жизни					
2. Я мог (ла) бы продвинуться в профессии дальше, чем хотел(а) бы					
3. Когда требуется, я работаю до изнеможения					
4. Моя работа должна быть всегда выполнена безупречно					
5. После окончания рабочего дня я забываю о работе					
6. Если я не добиваюсь успеха, я быстро сдаюсь.					
7. По моему мнению, трудности существуют для того, чтобы их преодолевать					
8. Меня нелегко вывести из состояния спокойствия					
9. Моя прежняя профессиональная жизнь была весьма успешной					
10. Я могу быть доволен (а) моей прошлой жизнью					
11. Мой спутник/моя спутница (с которым (ой) меня связывают тесные личные отношения) обнаруживает понимание моей работы					
12. Работа значит для меня все					
13. Профессиональная карьера значит для меня немного					
14. Во время работы я не щаю своих сил					
15. Я лучше проверю еще несколько раз, чем сдам рабочий результат с ошибками					
16. Даже в свободное время мои					

мысли также заняты рабочими проблемами					
17. Мне очень тяжело справиться с неудачей					
18. Если у меня что-то не получается, то я говорю себе: "Нет, попробую еще раз!"					
19. Я беспокойный человек					
20. На моем прежнем профессиональном пути я переживал больше успехов, чем поражений (неудач)					
21. В общем и целом я счастлив(а) и доволен(а)					
22. Моя семья не очень интересуется моими проблемами по работе					
23. Я мог (ла) бы быть совершенно счастлив(а) и без моей работы					
24. Я считаю себя достаточно честолюбивым(ой) в том, что касается моего профессионального развития					
25. Пожалуй, я работаю больше, чем нужно					
26. Для меня вопрос чести не сделать на работе ни одной ошибки					
27. После работы я могу легко от всего отключиться					
28. Профессиональные провалы могут легко отбить у меня всякое желание работать					
29. Неудачи меня не обескураживают, а побуждают к еще большим усилиям					
30. Я думаю, что я человек достаточно импульсивный					
31. Пока у меня еще не было настоящих профессиональных достижений					
32. У меня есть все основания смотреть в будущее с оптимизмом					
33. Со стороны моего спутника/моей спутницы (с которым(ой) меня связывают тесные личные отношения) я хотел(а) бы большей заинтересованности моими профессиональными задачами и проблемами					
34. Работа мне нужна как воздух					
35. Я стремлюсь к более высоким профессиональным целям, чем большинство других					
36. Я склонен(а) к тому, чтобы работать на пределе своих сил					
37. Что бы я ни делал(а), это должно быть (сделано) безупречно					

38. Конец рабочего дня есть конец рабочего дня, и после этого я уже не растрачиваю себя на мысли о работе					
39. Если у меня что-то не получается по работе, то это меня сильно угнетает					
40. Я уверен(а), что смогу хорошо справиться со всеми требованиями, которые мне предъявит в будущем жизнь					
41. Я думаю, что для окружающих я источник спокойствия					
42. В моем профессиональном развитии мне пока практически все удавалось					
43. Я не могу ни в чем пожаловаться на свою жизнь					
44. В моей семье я всегда нахожу поддержку					
45. Я не знаю, как бы я жил(а) без работы					
46. У меня большие планы на мое профессиональное будущее					
47. Режим моего дня характеризуется постоянной нехваткой времени					
48. Для меня работа выполнена только тогда, когда я полностью удовлетворен (а) результатом					
49. Рабочие проблемы занимают меня в течение всего дня, до самой ночи					
50. Я легко падаю духом, если, несмотря на мои усилия, не достигаю успеха					
51. Неудача может пробудить во мне новые силы					
52. Практически во всех ситуациях я могу оставаться спокойным(ой) и рассудительным(ой)					
53. Моя прежняя жизнь характеризуется профессиональными успехами					
54. Некоторыми сторонами жизни я изрядно разочарован(а)					
55. Иногда мне хотелось бы больше поддержке со стороны окружающих меня людей					
56. В жизни есть вещи важнее работы					
57. Профессиональный успех является для меня важной жизненной целью					
58. Я все свои силы отдаю работе					
59. Мне неприятно, если я дол-					

жен(а) закончить работу, которая могла бы быть сделана еще лучше					
60. Мои мысли почти все время крутятся вокруг работы					
61. Если я с чем-то не справился (лась), то это отбивает у меня желание работать дальше					
62. Если мне что-либо не удастся, я упорствую, прилагаю все возможные усилия, чтобы добиться успеха					
63. Стрессовые ситуации и волнение вокруг меня оставляют меня равнодушным(ой)					
64. Мои профессиональные достижения говорят сами за себя					
65. Найдется совсем немного таких счастливых людей, как я					

Приложение 11.

Методика «Самооценка психической устойчивости в межличностных отношениях (М.В. Секач, В.Ф. Перевалов, Л.Г. Лаптев) [188]

Инструкция: Предлагаем Вам ответить на вопросы искренне и однозначно. При ответе на каждый вопрос необходимо указывать определенное отношение к проблеме, содержащейся в вопросе, выражая согласие или отрицание - «да» или «нет».

Ф.И.О.	Да	Нет
1. Я отдаю распоряжения всем подчиненным в одинаковой форме.		
2. Я уверен, что поощрение - более сильный стимул для сотрудника, чем божья кара.		
3. Моя позиция лидера соответствует реальному статусу.		
4. Когда необходимо, я могу заставить людей работать столько, сколько нужно для дела.		
5. Я стараюсь, чтобы каждый сотрудник максимально проявлял свои способности.		
6. Мне не нравится, когда меня хвалят.		
7. Я редко ошибаюсь, давая целостную квалификационную характеристику сотрудникам.		
8. То, что моим подчиненным кажется везением или удачей, на самом деле плод моих долгих размышлений и действий.		
9. Мои служебные и личные интересы в целом совпадают.		
10. В периоды учебы (школа, вуз) я всегда был среди лучших.		
11. Я предпочитаю такую работу, при которой можно самостоятельно определять, что и как делать.		
12. Мне удастся вести за собой людей, даже если они независимы от меня.		
13. Я думаю, что самое главное в жизни - быть мастером своего дела.		
14. По утрам я обычно чувствую себя отдохнувшим и бодрым.		
15. У меня нет ощущения, что жизнь меня утомляет.		
16. Я никогда не вздрагиваю перед неожиданным вызовом к руководству.		
17. Меня не смущает присутствие большого количества незнакомых людей.		
18. Я не отмечал, чтобы у меня пропадал или изменялся голос во время спора.		
19. В прохладную погоду я никогда не потею.		
20. Мне нравится постоянно находиться среди людей.		
21. В экстремальных ситуациях у меня не было ощущения удушья.		
22. Мое настроение не бывает связано с изменением погоды.		
23. Меня не беспокоят кошмарные сновидения.		
24. Я отстаиваю только то, в чем искренне убежден.		
25. Моя профессия удовлетворяет меня.		
26. Я думаю, что мои привычки хороши и желательны.		
27. Я считаю, что любая неприятность закончится, но ждать этого не следует.		
28. Принимая решение в сложных ситуациях, я рассчитываю только на свой опыт и знания.		
29. Я полностью отдаю себя своей профессии.		
30. Я удовлетворен результатами самореализации в выбранном виде деятельности.		

31. Я не думаю о болезнях, пусть все идет своим чередом.		
32. Я всегда смотрю собеседнику прямо в глаза.		
33. Я не верю в случайности, совпадения, суеверия.		
34. Меня интересует все новое.		
35. Я могу заставить себя работать столько, сколько необходимо для дела.		
36. Я никогда не передаю слухи.		
37. У меня широкий круг интересов.		
38. Я лучше себя чувствую, когда работаю, чем когда бездельничаю.		
39. Я всегда убежден, что делаю нужное и полезное дело.		
40. Чаще всего я могу предугадать решение начальника.		
41. Я могу решать деловые вопросы с людьми, которых не выношу.		
42. Рутинная работа быстро вызывает у меня раздражение.		
43. Я люблю работать с людьми опытными и умными.		
44. Я уважаю людей, которые достигли успеха без посторонней помощи.		
45. Свои решения я всегда стараюсь научно обосновывать.		
46. Я всегда такой, каким кажусь.		
47. Я работаю в основном из-за желания победить, выиграть.		
48. Не обязательно, чтобы мои решения одобрялись подчиненными.		
49. Я считаю, что знающий проблему руководитель всегда легко доведет ее до любого исполнителя.		
50. Я постоянно чувствую свою ответственность на работе.		
51. Я не волнуюсь из-за пустяков.		
52. Я не обращаю внимания на то, о чем говорят у меня за спиной.		
53. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я веду себя совершенно по-разному.		
54. Возраст собеседника не мешает мне установить деловой контакт.		
55. Мне не трудно освоиться в новом качестве и в новом коллективе.		

Приложение 12.

Определение интегральных форм коммуникативной агрессии, (В.В. Бойко) [188]

Инструкция: Предлагаем Вам ответить внимательно, прочитав высказывания и ответить на вопросы искренне и однозначно. В бланке для ответов рядом с номером суждения поставьте свои ответы в форме «да» или «нет».

Ф.И.О.	Да	Нет
1. Временами я неожиданно «взрываюсь» злостью, гневом.		
2. Если я вижу, что мое раздражение или злость передается другим, то обычно тут же беру себя в руки.		
3. Чтобы избавляться от накопившейся злости, я придумал себе особый ритуал: периодически колочу подушку, боксирую в стенку, бегаю вокруг дома и т.п.		
4. На работе обычно сдерживаюсь, а дома бываю невыдержанным.		
5. Иногда я понимаю, что вызываю у кого-либо злость, раздражение, но мне трудно изменить свое поведение или не хочу это делать.		
6. Если мне хамят, я, как правило, сдерживаю себя от резкости.		
7. Иногда я честно признаюсь себе: я плохой человек.		
8. Стоит мне разозлиться, как я добиваюсь своего от окружающих.		
9. Нередко я оказываюсь вовлеченным в какую-нибудь противоборствующую группировку.		
10. Время от времени меня словно тянет поругаться с кем-нибудь.		
11. Я часто расплачиваюсь за свою резкость или грубость.		
12. Часто какой-нибудь пустяк выводит меня из себя.		
13. Разозлившись, я могу ударить кого-либо (ребенка, партнера и т.п.).		
14. Чувствуя прилив злости, я могу разрядиться на неодушевленных предметах (бью кулаком о стол, что-нибудь ломаю, бью посуду).		
15. Я позволяю себе злость или гнев там, где меня никто не знает.		
16. Я думаю, что мой характер –не подарок.		
17. Если кто-нибудь из коллег плохо отзовется по моему адресу, я выскажу ему все, что думаю о нем.		
18. Бывают минуты, когда я ненавижу или презираю себя.		
19. Чтобы заставить себя сделать что-либо трудное или сложное, мне иногда надо себя хорошенько разозлить.		
20. Бывало так, что я оказывался членом нехорошей компании (группировки).		
21. Обычно, когда я поругаюсь с кем-нибудь, мне становится легче.		
22. Некоторые люди обижены на меня за мою резкость или злобу.		
23. Когда я очень устаю, легко могу разозлиться, выйти из себя.		
24. Моя злость обычно быстро проходит, если тот, кто ее вызвал, извиняется или признает свою неправоту.		
25. Мне удается гасить раздражение и прочие напряженные состояния в активном отдыхе – в спорте, туризме, культурных мероприятиях.		
26. Бывает, я выясняю отношения с продавцом или клерком на повышенных тонах.		
27. У меня острый язык: палец мне в рот не клади.		

28. Я обычно легко «завожусь», когда сталкиваюсь с грубостью, агрессивность или злостью окружающих.		
29. Много из того плохого, что случилось со мной в жизни, я наверняка заслужил.		
30. Злость чаще всего помогает мне в жизни.		
31. Я часто ругаюсь в очередях.		
32. Иногда мне говорят, что злюсь, но я этого не замечаю.		
33. Переживание злости или гнева явно вредит моему здоровью.		
34. Иногда я начинаю злиться ни с того ни с сего.		
35. Если я разозлюсь, то чаще всего отхожу почти мгновенно.		
36. Чтобы успокоить нервную систему, я часто специально начинаю заниматься каким-либо делом (чтение, телевизор, хозяйственные заботы, профессиональная работа).		
37. В транспорте или магазине я бываю более агрессивен, чем на работе.		
38. Я человек резкий или очень категоричный.		
39. Если кто-либо будет зло шутить по моему адресу, я скорее всего поставлю его на место.		
40. Я часто злюсь на себя по какому-либо поводу.		
41. В общении дома я часто специально придаю своему лицу суровое выражение.		
42. Если бы понадобилось пойти на баррикады, я бы пошел.		
43. Обычно моя злость дает мне импульс активности.		
44. Бывает, я по несколько дней переживаю последствия того, что не смог сдержаться от злости.		
45. Бывают моменты, когда мне кажется, что я всех ненавижу.		
46. Когда я чувствую прилив злобы или агрессии, то часто ухожу куда-нибудь, чтобы никого не видеть и не слышать.		
47. Я часто успокаиваю себя тем, что сгоняю зло на вещах обидчика.		
48. Иногда в транспортной толчее или в очереди я бываю столь агрессивен, что потом переживаю неловкость за себя.		
49. Я часто бываю несговорчивым, упрямым, непослушным.		
50. Я легко лажу с людьми, которые провоцируют грубость, или злость.		
51. Если бог когда-нибудь накажет меня за мои грехи, то это будет заслуженно.		
52. Чтобы повлиять на окружающих, я часто лишь изображаю гнев или злость, но глубоко не переживаю, не испытываю этих состояний.		
53. Я бы принял участие в стихийном митинге протеста, чтобы отстаивать вместе со всеми свои насущные интересы.		
54. После вспышки раздражения, зобы я обычно хорошо чувствую себя некоторое время.		
55. Моя раздражительность отрицательным образом сказывалась на отношениях с близкими или друзьями.		

Приложение 13.

**Копинг-тест Р. Лазаруса, С. Фолкмана, в адаптации Т.Л. Крюковой,
Е.В. Куфтяк, М.С. Замышляевой [118]**

Инструкция: Прочитайте, пожалуйста, предложенные Вам утверждения, касающиеся поведения в трудной жизненной ситуации. Просим Вас оценить, как часто данные варианты поведения проявляются у Вас.

Ф.И.О. _____

	Оказавшись в трудной ситуации я...	никогда	редко	иногда	часто
1	... сосредотачивался на том, что мне нужно было делать дальше – на следующем шаге	0	1	2	3
2	... начинал что-то делать, зная, что это все равно не будет работать, главное – делать хоть что-нибудь	0	1	2	3
3	... пытался склонить вышестоящих к тому, чтобы они изменили свое мнение	0	1	2	3
4	... говорил с другими, чтобы больше узнать о ситуации	0	1	2	3
5	... критиковал и укорял себя	0	1	2	3
6	... пытался не сжигать за собой мосты, оставляя все, как оно есть	0	1	2	3
7	... надеялся на чудо	0	1	2	3
8	... смирялся с судьбой: бывает, что мне не везет	0	1	2	3
9	... вел себя, как будто ничего не произошло	0	1	2	3
10	... старался не показывать своих чувств	0	1	2	3
11	... пытался увидеть в ситуации что-то положительное	0	1	2	3
12	... спал больше обычного	0	1	2	3
13	... срывал свою досаду на тех, кто навлек на меня проблемы	0	1	2	3
14	... искал сочувствия и понимания у кого-нибудь	0	1	2	3
15	... во мне возникла потребность выразить себя творчески	0	1	2	3
16	... пытался забыть все это	0	1	2	3
17	... обращался за помощью к специалистам	0	1	2	3
18	... менялся или рос как личность в положительную сторону	0	1	2	3
19	... извинялся или старался все загладить	0	1	2	3
20	... составлял план действий	0	1	2	3
21	... старался дать какой-то выход своим чувствам	0	1	2	3
22	... понимал, что сам вызвал эту проблему	0	1	2	3
23	... набирался опыта в этой ситуации	0	1	2	3

24	... говорил с кем-либо, кто мог конкретно помочь в этой ситуации	0	1	2	3
25	... пытался улучшить свое самочувствие едой, выпивкой, курением или лекарствами	0	1	2	3
26	... рисковал напропалую	0	1	2	3
27	... старался действовать не слишком поспешно, доверяясь первому порыву	0	1	2	3
28	... находил новую веру во что-то	0	1	2	3
29	... вновь открывал для себя что-то важное	0	1	2	3
30	... что-то менял так, что все улаживалось	0	1	2	3
31	... в целом избегал общения с людьми	0	1	2	3
32	... не допускал это до себя, стараясь об этом особенно не задумываться	0	1	2	3
33	... спрашивал совета у родственника или друга, которых уважал	0	1	2	3
34	... старался, чтобы другие не узнали, как плохо обстоят дела	0	1	2	3
35	... отказывался воспринимать это слишком серьезно	0	1	2	3
36	... говорил о том, что я чувствую	0	1	2	3
37	... стоял на своем и боролся за то, чего хотел	0	1	2	3
38	... вымещал это на других людях	0	1	2	3
39	... пользовался прошлым опытом - мне приходилось уже попадать в такие ситуации	0	1	2	3
40	... знал, что надо делать и удваивал свои усилия, чтобы все наладить	0	1	2	3
41	... отказывался верить, что это действительно произошло	0	1	2	3
42	... я давал обещание, что в следующий раз все будет по-другому	0	1	2	3
43	... находил пару других способов решения проблемы	0	1	2	3
44	... старался, что мои эмоции не слишком мешали мне в других делах	0	1	2	3
45	... что-то менял в себе	0	1	2	3
46	... хотел, чтобы все это скорее как-то образовалось или кончилось	0	1	2	3
47	... представлял себе, фантазировал, как все это могло бы обернуться	0	1	2	3
48	... молился	0	1	2	3
49	.. прокручивал в уме, что мне сказать или сделать	0	1	2	3
50	... думал о том, как бы в данной ситуации действовал человек, которым я восхищаюсь и старался подражать ему	0	1	2	3

Приложение 14.

Методика выявления уровня коммуникативных и организаторских способностей (В.В. Синявский, Б.А. Федорошин) [188]

Инструкция. Ответь, пожалуйста, на все вопросы, свободно выражайте свое мнение по каждому вопросу, выражая согласие с ответом знаком «+», а несогласие – знаком «-». Отвечая, представляйте себе типичные ситуации и не задумывайтесь над деталями.

Ф.И.О.	Да	Нет
1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?		
2. Часто ли Вам удастся склонить большинство своих товарищей к принятию Вашего решения?		
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненной Вам кем-то из Ваших товарищей.		
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?		
5. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с различными людьми?		
6. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?		
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за какими-то другими занятиями, чем с людьми?		
8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?		
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?		
10. Любите ли Вы придумывать или организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?		
11. Трудно ли Вам включаться в новые для Вас компании?		
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?		
13. Легко ли Вам удастся устанавливать контакты с незнакомыми людьми?		
14. Стремитесь ли Вы добиться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?		
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?		
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей ?		
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?		
18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?		
19. Раздражают ли Вас окружающие люди, и хочется ли Вам побыть одному?		
20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?		

21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?		
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?		
23. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?		
24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?		
25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?		
26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?		
27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди мало знакомых Вам людей?		
28. Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?		
29. Считаете ли Вы, что Вас не представляет особого труда внести оживление в малознакомую для Вас компанию?		
30. Принимали ли Вы участие в общественной работе в школе, в классе?		
31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?		
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято Вашими товарищами?		
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую для Вас компанию?		
34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?		
35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-то большой группе людей?		
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?		
37. Верно ли, что у Вас много друзей?		
38. Часто ли Вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?		
39. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?		
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?		

Тест «способность к прогнозированию» (Л.А. Регуш) [159]

Инструкция: Вам предлагается ряд утверждений. Внимательно прочитайте каждое из них, и в бланке для ответов напротив утверждения, соответствующего Вашей точке зрения, поставьте «+», а напротив утверждения, не соответствующего Вашей точке зрения, поставьте «-».

Ф.И.О. _____

1. Иногда я чувствую, что моя жизнь развивается независимо от моей воли.
2. Без полного, всестороннего анализа обстоятельств, я, как правило, не принимаю решений, не начинаю действовать.
3. Я легко освобождаюсь от имеющихся у меня стереотипов, у меня легко возникают новые взгляды.
4. Я полностью согласен с поговоркой «Чему быть, того не миновать»
5. Думаю, что достаточно иметь минимальную информацию, чтобы принять решение и начать действовать.
6. При решении задач, при восприятии людей мне бывает трудно избавиться от шаблонов, которые у меня есть.
7. Считаю, что наличие причинно-следственных связей нельзя доказать, опираясь на единичные факты.
8. Если мне нужно проверить какое-либо предположение. Я ограничиваюсь одним-двумя фактами.
9. Заглянув в будущее, я обычно задумываюсь над тем, почему у меня сложилось именно это представление о будущем.
10. Если я знаю о последствиях событий, поступков, то обычно не копаюсь в их причинах.
11. Обычно я не задумываюсь о далеких последствиях принимаемых решений.
12. Если у меня возникло какое-либо предположение, то заменить его новым мне бывает трудно.
13. Как правило, я пытаюсь продумать не только близкие, но и отдаленные по времени последствия моих действий.
14. Если я задумываюсь о последствиях своих действий, то вижу сначала одно, затем – вытекающие из него и т.д., т.е., они выстраиваются в одну цепочку.
15. При установлении связи известного и неизвестного, нового и старого, я обычно вижу одну-две линии этой связи.
16. Если мне необходимо проверить какое-либо предположение, то я обязательно ищу все возможные доказательства.
17. Если поступило предложение принять участие в выгодном деле, то обычно я его принимаю, не задумываясь.
18. Заглянув в будущее, я не пытаюсь понять, где источники этого знания.
19. По-моему, лучше принять решение и действовать, чем надеяться на судьбу.
20. Сравнивая новое и старое, известное и неизвестное, я стараюсь установить несколько различных линий связи.
21. Для решения самых различных задач я обычно двигаюсь вперед короткими шагами, проверяя правильность каждого из них.
22. Я довольно часто занимаюсь «игрой воображения», когда знакомые образы создают новые причудливые комбинации.
23. Обо мне можно сказать, что я человек, склонный к риску.
24. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.
25. Если есть предложение участвовать в выгодном деле, то я обычно его не принимаю без тщательной оценки близких и далеких последствий.
26. Я согласен с утверждением, что риск себя не оправдывает.
27. Как правило, я не забываю цели тех планов, которые задумываю.
28. При решении любой проблемы я обычно ищу общий подход к решению, делаю прикидку его правильности, а потом уже начинаю действовать.

29. Для меня не составляет труда дать полный всесторонний анализ причин и следствий любой ситуации.
30. Чтобы доказать правильность причинно-следственных связей, достаточно одного хорошего примера.
31. Если мои предположения оказались неверными, то я с легкостью могу сформулировать принципиально новые.
32. Мне незнакомо состояние, которое можно назвать «игра воображения», когда знакомые образы включаются в новые связи, комбинации.
33. Я считаю, что тот не выигрывает, кто не рискует.
34. В любой лотерее я предпочитаю играть сам, а не смотреть, как это делают другие.
35. Рассказывая о чем-либо, я предпочитаю передавать только суть в обобщенном виде.
36. Если у человека есть способности, то у него и больше времени для развлечений.
37. Если нужно проанализировать проблему, условия задачи и т.п., то я обычно веду глубокий одностронний анализ.
38. Находясь у киоска лотереи «Спринт», я предпочитаю смотреть, как играют другие, не играя сам.
39. Часто то, что со мной случается – дело моих собственных рук.
40. Бывает, что я составляю планы, а иногда и действую, совсем забывая о цели.
41. Я не верю, что случай или судьба играют большую роль в моей жизни.
42. Рассказывая о чем-либо, я предпочитаю не упустить подробности, излагая их в конкретной образной форме.
43. Если у человека есть способности, то у него есть и большие шансы на успех в деле.
44. Если я задумываюсь о последствиях поступков, событий, то, как правило, учитываю все обстоятельства, которые могут их вызвать.
45. Обычно при установлении причинно-следственных связей я вижу несколько вариантов, а потом развиваю цепочку следствий по каждому из них.

Ф.И.О. _____ Бланк ответов

№	Вариант ответа (+,-)	№	Вариант ответа (+,-)	№	Вариант ответа (+,-)
1		16		31	
2		17		32	
3		18		33	
4		19		34	
5		20		35	
6		21		36	
7		22		37	
8		23		38	
9		24		39	
10		25		40	
11		26		41	
12		27		42	
13		28		43	
14		29		44	
15		30		45	

Приложение 16.

Методика «Способность к лидерству» (Р.С. Немов) [187]

Инструкция: Вам предлагается ряд утверждений. Внимательно прочитайте каждое из них, и в бланке для ответов напротив утверждения, соответствующего Вашей точке зрения, поставьте ответ «а» или «б».

Ф.И.О. _____

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
а) да, б) нет
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
а) да, б) нет
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а) да, б) нет
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
а) да, б) нет
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?
а) да, б) нет
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
а) да, б) нет
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
а) да, б) нет
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
а) да, б) нет
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?
а) да, б) нет
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?
а) да, б) нет
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?
а) да, б) нет
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?
а) да, б) нет
13. Считаете ли вы себя мечтателем?
а) да, б) нет
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?
а) да, б) нет
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?
а) да, б) нет
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:
а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;
б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.
17. С каким из этих двух мнений вы согласны:
а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;
б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?
- а) с покорными людьми;
 - б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?
- а) да, б) нет
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?
- а) да, б) нет
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?
- а) да, б) нет
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?
- а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;
 - б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?
- а) да, б) нет
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
- а) да, б) нет
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?
- а) да, б) нет
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?
- а) самый компетентный человек;
 - б) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
- а) да, б) нет
28. Уважаете ли вы дисциплину?
- а) да, б) нет
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?
- а) тот, который все решает сам;
 - б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?
- а) коллегиальный;
 - б) авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?
- а) да, б) нет
32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?
- а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
 - б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?
- а) промолчу;
 - б) буду отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?
- а) да, б) нет
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?
- а) да, б) нет
36. Что бы вы предпочли?
- а) работать под руководством хорошего человека;
 - б) работать самостоятельно, без руководителя.
37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?
- а) согласен;
 - б) не согласен.
38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собствен-

ной потребности?

а) да, б) нет

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а) да, б) нет

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) у меня опускаются руки;

б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?

а) да, б) нет

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

а) да, б) нет

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да, б) нет

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да, б) нет

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да, б) нет

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную;

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да, б) нет

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

а) да, б) нет.

Ф.И.О. _____ Бланк ответов

№	Вариант ответа (а,б)	№	Вариант ответа (а,б)	№	Вариант ответа (а,б)	№	Вариант ответа (а,б)	№	Вариант ответа (а,б)
1		11		21		31		41	
2		12		22		32		42	
3		13		23		33		43	
4		14		24		34		44	
5		15		25		35		45	
6		16		26		36		46	
7		17		27		37		47	
8		18		28		38		48	
9		19		29		39		49	
10		20		30		40		50	

Приложение 17.

Методика «Эффективность лидерства» (Р.С. Немов) [187]

Инструкция: Вам предлагается ряд утверждений. Внимательно прочитайте каждое из них, и в бланке для ответов напротив утверждения, соответствующего Вашей точке зрения, поставьте ответ «а» или «б».

Ф.И.О. _____

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений?
а) да, б) нет
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?
а) да, б) нет
3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?
а) краткий, ясный, точный;
б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.
4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений?
а) да, б) нет
5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении?
а) да, б) нет
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить?
а) да, б) нет
7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы?
а) да, б) нет
8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь?
а) да, б) нет
9. Предоставляете ли вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними?
а) да, б) нет
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными?
а) да, б) нет
11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?
а) да, б) нет
12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?
а) да, б) нет
13. Стремитесь ли вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе?
а) да, б) нет
14. Знаете ли вы о том, как наилучшим образом использовать в работе положительные качества, имеющиеся у ваших подчиненных?
а) да, б) нет
15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных?
а) да, б) нет
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем? а) да, б) нет
17. Благодарите ли вы сотрудников за работу в присутствии других?
а) да, б) нет
18. Делаете ли вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?
а) наедине;
б) в присутствии других.

19. Отмечаете ли вы хорошую работу своих подчиненных, докладывая об итогах вышестоящему руководителю?
а) да, б) нет
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
а) да, б) нет
21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций?
а) да, б) нет
22. Раскрываете ли вы подчиненным значение выполняемой ими работы для общего дела?
а) да, б) нет
23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы?
а) да, б) нет
24. Есть ли у вас план повышения своей профессиональной квалификации; либо уровня общего образования?
а) да, б) нет
25. Существует ли у ваших подчиненных план повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)?
а) да, б) нет
26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу?
а) да, б) нет
27. Имеете ли вы библиотеку новейшей литературы по вашей специальности?
а) да, б) нет
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности?
а) да, б) нет
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
а) да, б) нет
30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы?
а) да, б) нет
31. Знаете ли вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу?
а) да, б) нет
32. С желанием ли вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных?
а) да, б) нет
33. Сохраняете ли вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными?
а) да, б) нет
34. Относитесь ли вы к своим подчиненным с вниманием и уважением?
а) да, б) нет
35. Уверены ли вы в себе?
а) да, б) нет
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
а) да, б) нет
37. Часто ли вы проявляете творчество в работе?
а) да, б) нет
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т.п.?
а) да, б) нет
39. Достаточно ли гибко вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми?
а) да, б) нет
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства, если потребуется?
а) да, б) нет.

Ф.И.О. _____ Бланк ответов

№	Вариант ответа (а,б)	№	Вариант ответа (а,б)	№	Вариант ответа (а,б)	№	Вариант ответа (а,б)

1		11		21		31	
2		12		22		32	
3		13		23		33	
4		14		24		34	
5		15		25		35	
6		16		26		36	
7		17		27		37	
8		18		28		38	
9		19		29		39	
10		20		30		40	