

УДК 005.32:338.46

*Доронина Н.Н.,  
Амельченко М.А.***ЛИЧНОСТНЫЕ  
И ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА  
РУКОВОДИТЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ  
СФЕРЫ СЕРВИСА**

**Доронина Наталья Николаевна**, доцент, кандидат психологических наук, доцент  
Белгородский государственный национальный исследовательский университет (НИУ «БелГУ»)  
ул. Победы, д. 85, г. Белгород, 308015, Россия; *E-mail: doronina@bsu.edu.ru*

**Амельченко Марина Александровна**, ассистент  
Белгородский государственный национальный исследовательский университет (НИУ «БелГУ»)  
ул. Победы, д. 85, г. Белгород, 308015, Россия; *E-mail: amelchenko@bsu.edu.ru*

**А**ННОТАЦИЯ

**В** статье представлены результаты исследования личностных и деловых качеств руководителя организации. Исследование проводилось на базе предприятия сферы сервиса – ООО «Экстерьер плюс» г. Белгорода. С помощью психодиагностических методик проанализирована выраженность личностных и деловых качеств руководителя организации, на этой основе предложены рекомендации, направленные на повышение продуктивности его управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** личностные качества; деловые качества; руководитель предприятия; сфера сервиса.

*Doronina N.N.,  
Amelchenko M.A.***PERSONAL AND BUSINESS  
QUALITIES OF THE HEAD  
OF THE SERVICE COMPANY**

**Doronina Natalia Nikolaevna**, Associate professor, PhD in Psychology, Associate professor.  
Belgorod State National Research University; 85, Pobedy St., Belgorod, 308015, Russia  
*E-mail: doronina@bsu.edu.ru*

**Amelchenko Marina Alexandrovna**, Assistant Lecturer  
Belgorod State National Research University; 85 Pobeda St., Belgorod, 308015, Russia  
*E-mail: amelchenko@bsu.edu.ru*

**А**БСТРАКТ

**T**he article presents the results of the research into manager's personal and professional qualities. The research was performed at the premises of Exterior Plus Ltd. service industries enterprise based in Belgorod. With the help of psychodiagnostic methods, the authors have analyzed the expression of manager's personal and professional qualities and proposed a number of recommendations aimed at improving the productivity of his/ her administrative activity.

**Keywords:** personal qualities; professional qualities; manager; service industries.

*Введение.* В настоящее время проблема исследования личностных и деловых качеств руководителя является в достаточной степени актуальной и значимой. Деятельность руководителя любого предприятия предполагает исполнение большого круга обязанностей и действий, среди которых подготовка и принятие решений, разработка технологических схем управления, осуществление управленческих воздействий и взаимодействие с подчиненными, выполнение множества дополнительных операций, которые сопутствуют управленческой деятельности, формирование микросреды организации. Необходимо отметить, что ролевая структура деятельности предполагает исполнение руководителем большого круга обязанностей и действий, среди которых подготовка и принятие решений, разработка технологических схем управления, осуществление управленческих воздействий и взаимодействие с подчиненными, выполнение множества дополнительных операций, которые сопутствуют управленческой деятельности, формирование микросреды организации. Функционально полная система психологических характеристик руководителя – это минимально необходимый набор характеристик, который является достаточным для описания обобщенного психологического портрета личности руководителя и позволяющий сформировать описание всех прочих психологических характеристик, которые таким образом могут быть описаны как комбинация или следствие характеристик, образующих функционально полную систему.

Специфика труда руководителя состоит в том, что экономические, производственные, технические и социальные задачи он решает по преимуществу в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые должны непосредственно решать эти задачи. В рамках определенных правовых норм руководитель должен проявлять инициативу, развивать инициативу управленческого коллектива, трудящихся и соответственно нести полную ответственность за собственные действия и их результаты. С информационной точки зрения труд руководителя – это сбор информации, ее передача, переработка, организация обратной связи и т. д. Процесс преобразования информации имеет свои законы, которые также определяют характер его труда.

Управленческий труд – вид трудовой деятельности по выполнению функций управле-

ния в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.

Работа по управлению людьми предполагает, что руководитель хорошо знает своих подчиненных и сотрудников, их интересы не только на работе, но и в жизни. И чем лучше руководитель знает своих работников, тем больше у него возможностей достичь успеха в профессиональной деятельности. Работа руководителя заключается в том, что он оказывает свое влияние на каждого в отдельности и в целом на коллектив. Следовательно, к основным качествам руководителя относится необходимость быть примером и опорой для работников, именно с него подчиненные берут пример, как планировать и организовывать свою работу и как эффективно действовать. Руководитель должен быть обаятельным, искренним и достигаемым [4].

Определить, подходит ли человек для успешной деятельности в определенной трудовой сфере, можно проанализировав его профессионально-квалификационные качества. Успех того или иного предприятия напрямую зависит от личностных и деловых качеств его руководителя. К деловым можно отнести не только умение вести дела и хватку, но и профессиональную компетентность человека на руководящем посту. Личные качества руководителя – это понятие, которое включает в себя широкий спектр характеристик. Тут и моральная сторона, и психическое здоровье, и мировоззрение. Деловые качества менеджера – это, в первую очередь, его навыки и способности находить наиболее оптимальный выход из сложившейся ситуации, умение находить самый простой и короткий путь к достижению желаемой цели.

Различные аспекты проблемы деловых и личностных качеств руководителя рассмотрены в исследованиях следующих ученых: Архангельской О.В., Гамидуллаева Б.Н., Токтыбаевой С.А., Якушенко Г.С. и многих других.

*Объектом исследования* является ООО «Экстерьер плюс», г. Белгорода. Предметом – личностные и деловые качества руководителя.

*Цель работы.* Целью данного исследования является оценка личностных и деловых качеств руководителя ООО «Экстерьер плюс» и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

*Материалы и методы исследования.* Имеется возможность использования различных психологических методов, с одной стороны, для самооценки качеств, а с другой – для оценки со стороны (в нашем случае – это оценка руководителя его подчиненными). Для достижения поставленной цели исследования использовались следующие психологические методики:

- «Личные качества руководителя»;
- «Коммуникативные и организаторские способности» (КОС);
- «Мотивация к успеху» (Т. Элерс);
- «Тест самооценки стрессоустойчивости» (С. Коухен и Г. Виллиансон);
- «Руководитель глазами подчиненных» (Я. В. Подоляк).

Данный диагностический материал был взят из учебного пособия психолога Д. Я. Райгородского [9]. Первые четыре методики предлагались руководителю организации, а последняя методика – для его подчиненных. Для каждого участника эксперимента подготавливались бланки методик, и в свое свободное время каждый из них мог ответить на предложенные вопросы тестов. Ни один сотрудник не отрывался от работы. После подведения итогов эксперимента руководителю фирмы были доведены полученные результаты.

Так, тест «Личные качества руководителя», используемый для самооценки руководителем личностных качеств, позволяет выявить выраженность следующих шкал:

1. Уровень социальной нравственности.
2. Уровень духовной зрелости.
3. Уровень эмоциональной зрелости.
4. Уровень социального интеллекта.

Тест «Коммуникативные и организаторские способности» позволяет выявить уровень сформированности указанных качеств. Нужно отметить, что в данном случае под коммуникативными способностями будем понимать способности личности, обеспечивающие эффективность ее общения и психологическую совместимость в совместной деятельности. Уровнями выраженности могут быть: низкий, ниже среднего, средний, высокий и очень высокий.

Вторая шкала – это организаторские способности, под которыми будем понимать способность руководителя организовывать себя и других. Уровни выраженности такие же, как и у предыдущей шкалы. Низкие организаторские способности говорят о неспособности ру-

ководить. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить. При высоких организаторских способностях руководитель способен «зарядить» энергией членов коллектива, умеет оптимально организовать трудовой процесс.

«Мотивация к успеху» (Т. Элерс) – это тест, который позволяет выявить, насколько у обследованного выражена мотивация на достижение успеха. С помощью данного теста можно определить следующие уровни мотивации: низкий, средний или высокий.

«Руководитель глазами подчиненных» (Я. В. Подоляк) представляет собой методику, которая используется для оценки персоналом качеств руководителя. С помощью соответствующих вопросов оцениваются три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определяется степень их совместимости:

1. Компетентность руководителя, его профессиональное мастерство.
2. Эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность.
3. Требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными.

Результаты исследования и их обсуждение. Представим анализ проведенного исследования с помощью подобранных психодиагностических методик. Исследование состояло из двух частей:

- тестирование для сотрудников;
- тестирование для руководителя организации.

Так, результаты теста «Личные качества руководителя» следующие:

- уровень социальной нравственности выражен на среднем уровне и составляет 15 баллов;
- уровень духовной зрелости – высокий (26 баллов);
- уровень эмоциональной зрелости – средний, составляет 18 баллов;
- уровень социального интеллекта – тоже средний (19 баллов);
- интегральная оценка показала, что исследуемые личностные качества руководителя выражены на среднем уровне.

Представим результаты теста на графике (рис. 1).

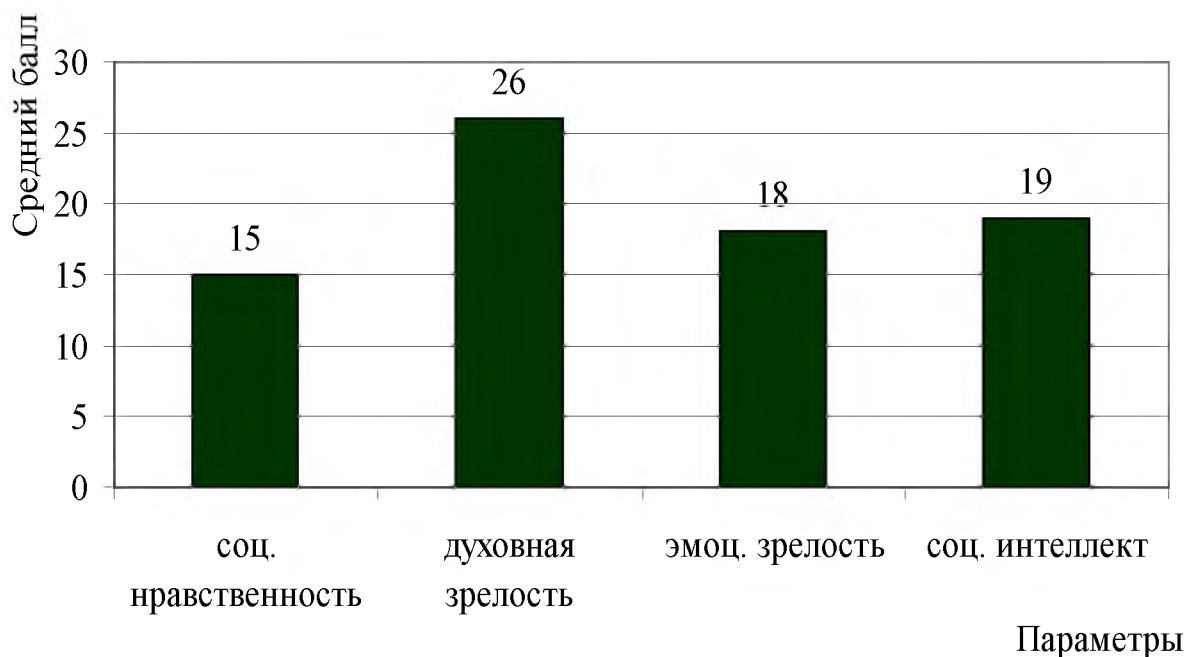


Рис. 1. Результаты исследования личных качеств руководителя

Fig. 1. Research results of manager's personal qualities

Таким образом, результаты данного теста показали, что личностные качества выражены в основном на среднем уровне, наиболее выраженной оказалась шкала «духовная зрелость». Это свидетельствует о том, что для повышения эффективности своего труда руководителю необходимо развивать свои личностные качества.

Анализ результатов теста «Коммуникативные и организаторские способности» показал следующее:

– коммуникативные способности выражены на среднем уровне, при этом коэффициент составил 0,6;

– организаторские способности также выражены на среднем уровне, коэффициент составляет 0,62.

Данные показатели свидетельствуют об уровне развития деловых качеств руководителя. Представим результаты, полученные после обработки данных методики «Коммуникативные и организаторские способности», на графике (рис. 2).



Рис. 2. Результаты исследования коммуникативных и организаторских способностей руководителя

Fig. 2. Research results of manager's communicative and organizational abilities



Таким образом, по результатам данной методики можно сделать вывод, что у руководителя ООО «Экстерьер плюс» коммуникативные и организаторские способности выражены на достаточно хорошем уровне. Так, средний уровень коммуникативных способностей означает, что это человек разговорчивый, общительный (особенно если находится в кругу знакомых ему людей), круг знакомств он не ограничивает. Средний уровень организаторских способностей характерен для человека, который в экстремальных ситуациях может организовать себя и убедить своих коллег (подчиненных) в принятии решений. Несомненно, данные способности необходимы в управленческой деятельности. Так, в исследовании Якушенко Г.С. выявлено, что для 90% руководителей и 80% кандидатов сфера общения является значимой, а также выражена ориентация на сотрудничество и межличностное взаимодействие [10].

Третьей методикой, предложенной руководителю, является тест «Мотивация к успеху». Результат данного теста составил 22 балла, что свидетельствует о высоком уровне мотивации к успеху. Директор стремится к достижению поставленных целей, готов преодолеть любые препятствия.

Последняя методика для руководителя – это «Тест самооценки стрессоустойчивости».

В данном случае было выявлено, что уровень стрессоустойчивости руководителя – выше среднего, что является положительным моментом в анализе его личностных качеств. Директор фирмы может своевременно справиться с возникающим стрессом, знает приемы его профилактики.

Каждый менеджер должен уметь управлять собой и общаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом. Те руководители, которые не умеют управлять собой (правильно бороться с конфликтами и стрессами, эффективно использовать энергию, время, навыки), ограничены неспособностью управлять собой.

На следующем этапе нашего эксперимента был проведен опрос среди сотрудников фирмы. В опросе участвовало 11 человек. Им было предложено ответить на вопросы теста «Руководитель глазами подчиненных». Результаты теста позволили выявить уровень развития у руководителя следующих качеств:

- компетентность, мастерство руководителя;
- эмоциональность, умение руководителя проявлять доброту, внимание к его подчиненным;
- требовательность и справедливость руководителя.

Полученные результаты отразим на рис. 3.

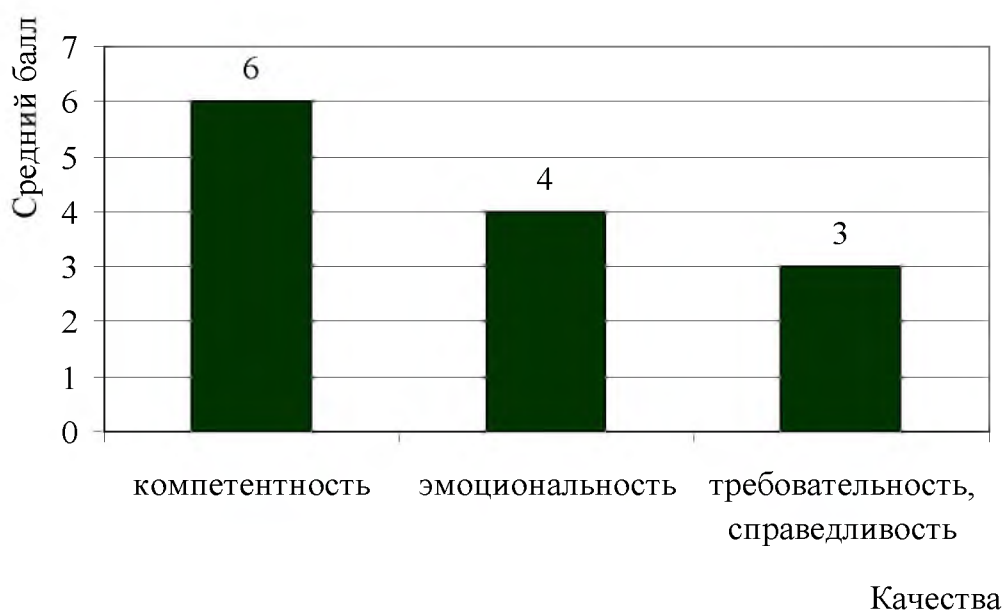


Рис. 3. Результаты исследования качеств руководителя

Fig. 3. Research results of manager's qualities

Как видно на рис. 3, по мнению сотрудников организации, в большей степени выражено такое качество руководителя, как «компетентность» (6 баллов из 7 возможных), на втором месте – «эмоциональность» (4 балла из 6 возможных), «требовательность и справедливость руководителя» – на последней позиции (3 балла из 6 возможных, только 50%). Общий балл составил 13 из 19 возможных, или 68,4%, данный показатель свидетельствует о профессиональном рейтинге руководителя, об отношениях руководителя с коллективом.

**Заключение.** Итак, проведенное исследование личностных и деловых качеств руководителя позволяет сделать ряд выводов:

– по результатам теста «Личные качества руководителя» выявлено, что исследуемые личностные качества руководителя выражены на среднем уровне;

– анализ результатов теста «Коммуникативные и организаторские способности» показал следующее: коммуникативные способности выражены на среднем уровне, при этом коэффициент составил 0,6; организаторские способности также выражены на среднем уровне, коэффициент составляет 0,62;

– выявлен высокий уровень мотивации к успеху руководителя предприятия; он стремится к достижению поставленных целей, готов преодолеть любые препятствия;

– уровень стрессоустойчивости руководителя – выше среднего, что является положительным моментом в анализе его личност-

ных качеств, директор фирмы может своевременно справиться с возникающим стрессом, знает приемы его профилактики;

– тест «Руководитель глазами подчиненных» показал, что сотрудники организации считают у руководителя в большей степени выражено такое качество, как «компетентность», на втором месте – «эмоциональность», а «требовательность и справедливость руководителя» – на последней позиции. Данный показатель свидетельствует о профессиональном рейтинге руководителя, об отношениях руководителя с коллективом. Можно предположить, что рейтинг директора фирмы находится на уровне выше среднего, который необходимо повышать, например, занимаясь самосовершенствованием и саморазвитием.

Таким образом, деловые и личностные качества руководителя предприятия являются взаимодополняющими факторами, которые способствуют продуктивности управленческой деятельности. Грамотное сочетание руководителем личностных и профессиональных качеств помогает добиться ожидаемого результата более быстро и качественно. Чтобы стать успешным, руководителю предприятия необходимо иметь набор определенных личностных и деловых качеств и постоянно работать в направлении их совершенствования. Приведенные методы и инструменты оценки позволяют дифференцировать профессиональную и деловую компетенцию руководителя.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амельченко М. А., Белоусова А. М. Инновации управления персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] // Актуальные вопросы экономических наук, 2010. №17-1. С. 144-148.
2. Архангельская О. В. Формирование приоритетных личностно-деловых качеств руководителя [Текст] // Репутациология, 2011. №1-2. С. 47-52.
3. Вавилова Н. В. Личностные качества руководителя как фактор его карьерного роста на предприятии [Текст] // Известия Самарского научного центра Российской академии наук, 2010. Т. 12. №5-3. С. 682-685.
4. Гамидуллаев Б. Н. Сущность и содержание организации труда и работы руководителя [Текст] // Организатор производства, 2008. №4. С. 30-32.
5. Доронина Н. Н., Колган Е. А. Эффективность управленческих решений [Текст] // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания, 2012. №13. С. 111-114.
6. Иваненко О. Г., Субботина О. Г. Психология управления [Текст] / О. Г. Иваненко, О. Г. Субботина. Златоуст : ФотоМир, 2011. 188 с.
7. Токтыбаева С.А. Влияние деловых и личностных качеств руководителей на социальную напряженность в трудовом коллективе [Текст] // Вестник магистратуры. 2014. №3-2(30). С. 29-32.
8. Столяренко Л.Д. Психология и этика деловых отношений. Ростов н/Д.: Феникс, 2003. 512 с.
9. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Самара: БАХРАХ-М, 2007. 672 с.
10. Якушенко Г.С. Психологическое обследование и оценка деловых и личностных качеств руководителей и кандидатов на руководящие должности в таможенных органах // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2012. №1(41). С. 211-220.

## REFERENCES

1. Amelchenko M.A., Belousova A.M. *Innovations in Personnel Management in the Conditions of Market Economy* // *Contemporary Problems of Economics*. 2010. №17-1. Pp. 144-148.
2. Arkhangel'skaya O.V. *Development of Priority Personal and Professional Qualities of a Leader* // *Reputazione*. 2011. №1-2. Pp. 47-52.
3. Vavilova N. V. *Personal Qualities of the Leader as a Factor in his/ her Career Growth* // *Proceedings of Samara Scientific Center of Russian Academy of Sciences*. 2010. Tom 12. №5-3. Pp. 682-685.
4. Gamidullaev B.N. *The Nature and Content of Arranging the Manager's Work and Activities* / *Organizer of Production*. 2008. №4. Pp. 30-32.
5. Doronina N.N., Kolgan E.A. *Efficiency of Managerial Decisions* // *The Intellectual Potential of the XXI Century: the Level of Cognition*. 2012. №13. Pp. 111-114.
6. Ivanenko O.G., Subbotina O.G. *Psychology of Management*. Zlatoust : PhotoMir, 2011. 188 p.
7. Toktybaeva S.A. *The Influence of Leaders' Professional and Personal Qualities on Social Tension in the Workplace* // *Bulletin of the graduate*. 2014. №3-2(30). Pp. 29-32.
8. Stolyarenko L.D. *Psychology and Ethics of Business Relations*. Rostov n/D.: Phenix. 2003. 512 p.
9. Raigorodsky D.Ya. *Practical Psychodiagnostics. Methods and Tests*. Samara: BAH-RAH-M, 2007. 672 p.
10. Yakushenko G.S. *Psychological Examination and Assessment of Professional and Personal Qualities of Leaders and Candidates for Executive Positions in Customs Authorities* // *Scientific Notes of St. Petersburg Bobkov Branch of the Russian Customs Academy*. 2012. № 1(41). Pp. 211-220.

## Рецензент:

Калугин В.А., профессор, доктор экономических наук, доцент,  
Белгородский государственный национальный исследовательский университет (НИУ «БелГУ»)