



## Личностные особенности руководителей успешных производственных коллективов<sup>1</sup>

КОРЖЕНОВСКИЙ Илья Иванович

ОАО «Воронежсинтезкаучук», Воронеж, Россия

МЕЛАНЬИНА Анна Анатольевна

ORCID: 0000-0001-6009-1053

Воронежский государственный университет, Воронеж, Россия

**Аннотация.** *Цель.* В статье представлены результаты прикладного эмпирического исследования ряда личностных особенностей руководителей производственных коллективов предприятия ОАО «Воронежсинтезкаучук». *Метод.* Выборка ( $N = 86$ ) состояла из трёх сбалансированных по количеству респондентов групп: (1) руководители успешных подразделений; (2) руководители удовлетворительно успешных подразделений; (3) руководители отстающих подразделений. Первичные данные были собраны с помощью четырёх методик: «Шкала макиавеллизма»; «Мотивация профессиональной деятельности», «Диагностика лидерских способностей», «Мотивация успеха и избегания неудач». *Результаты.* Большинство опрошенных руководителей в целом по выборке демонстрируют высокий уровень макиавеллизма и преобладание ориентации на достижение успеха. Руководителям успешных производственных коллективов свойственны высокий уровень внутренней мотивации профессиональной деятельности, средний уровень внешней положительной мотивации, а также средний уровень выраженности лидерских качеств. *Выводы.* Обнаружено, что руководители подразделений всех уровней успешности имеют одинаково высокий уровень выраженности макиавеллизма, что не оказывает влияние на успех руководителя как функциональной роли, а скорее является особенностью руководителей данного предприятия. К наиболее существенным различиям личностных особенностей руководителей подразделений в сфере мотивации профессиональной деятельности относится тот факт, что уровень внутренней мотивации статистически выше у руководителей успешных подразделений по сравнению с остальными группами. Таким образом, наличие внутренней профессиональной мотивации может выступать важным критерием отбора и оценки руководителей производственных предприятий. *Ценность полученных результатов.* Полученные данные подчёркивают значимую роль мотивационного профиля и выраженности лидерских качеств для эффективного управления, а также обосновывают практическую значимость исследования личностных качеств успешных руководителей в компаниях разного профиля и организационно-психологической специфики.

**Ключевые слова:** успешный руководитель, эффективность управления, макиавеллизм, производственный коллектив, предприятие, инженер, мотивация.

<sup>1</sup> Статья опубликована при поддержке Программы НИУ ВШЭ «Университетское партнёрство».

## Введение

Несмотря на то, что в данный момент человечество находится на пороге четвёртой промышленной революции, которая обещает нам прорыв и бурный рост, практически во всех сферах экономики, посредством цифровизации и применения таких инструментов, как искусственный интеллект, виртуальные подсказчики, дополненная реальность и многое другое, у основных футурологов есть чёткое понимание того, что роль руководителя, роль лидера во всех сферах экономики не только останется одной из важнейших составляющих бизнес-процесса, но и будет приобретать больший вес и становиться залогом процветания и эффективности корпораций.

Так, Клаус Шваб, основоположник и президент Всемирного Экономического Форума, в своей книге «Четвёртая промышленная революция» пишет, что в скором времени появятся новые профессии, обусловленные не только лишь Четвёртой промышленной революцией, но и причинами, не связанными с технологиями, такими как: демографические трудности, геополитические структурные изменения и современные социально-культурные нормы. Их непросто предсказать, но и, скорее всего, главной производственной двигательной силой станет не капитал, а кадровый потенциал. Вследствие этого недостаток компетентных сотрудников, а не наличие финансовых возможностей, будет считаться сдерживающим обстоятельством для инновации и развития конкурентоспособности (Аверченко, Парфенова 2007; Шваб, 2017).

Кроме этого, основываясь на исследовании, проведенном среди руководителей крупных мировых компаний в 10 отраслях и 15 странах мира, выявлены возрастающие тренды на спрос определённых способностей у сотрудников к 2030 г. Так, по их мнению, будут востребованы сотрудники с сильно развитыми когнитивными способностями, навыками общения, системными способностями, навыками в решении сложных проблем (Удальцова, Аверченко 2001). Это ещё раз подтверждает, что в нашем бурно меняющемся и развивающемся мире роль руководителя (независимо от его ранга) будет только усиливаться и являться наиважнейшим фактором эффективной работы подразделения, предприятия, компании.

Настоящее прикладное исследование связано с необходимостью в дополнительном изучении тех психологических характеристик личности, которые могут и должны позволять эффективно руководить людьми в рамках современного производственного предприятия. К настоящему времени организационная психология накопила достаточно много различных теорий и прикладных сведений, зачастую противоречивых, о том, какие же всё-таки личностные особенности необходимы успешному руководителю. При этом невозможно отрицать, что существует влияние ситуативного, временного, социального и культурного контекстов, которые в известной степени расставляют акценты в наиболее значимых лидерских качествах, определяемых в тех или иных концепциях и исследованиях.

При этом не снижается практический запрос, связанный с необходимостью обучения и подготовки эффективных руководителей в разных форматах, как на этапе вузовского обучения управленцев, так и в процессе выполнения ими профессиональных обязанностей. В рамках крупнотоннажной технологической компании данная проблема ещё более значима. Это связано с тем, что в таких компаниях в основном работают люди, окончившие технические вузы, и, вследствие этого, хорошо подготовленные как эксперты (инженеры) в своих направлениях. Что же касается управленческой компетенции, то у данной группы лиц, как правило, без специальной подготовки или управленческого опыта она развита на начальном уровне.

Таким образом, целью масштабного прикладного организационно-психологического исследования, проводимого на одном из крупнейших производственных предприятий г. Воронежа, стало изучение личностных особенностей руководителей — производственников разного уровня — с разной степенью успешности реализующих управленческие функции и задачи.

На основании анализа теоретических аспектов феномена руководства, а также по итогам проведённых на предварительном этапе исследования интервью с экспертами — руководителями производственного предприятия разного уровня — были выделены наиболее существенные, по мнению экспертов, психологические качества, необходимые для управления современным производством. В качестве экспертов были выбраны наиболее опытные (от 10 лет стажа управленческой деятельности) руководители производственного блока, как из числа высшего руководства (директор и заместители директора по производству, главы инженерных направлений), так и представители среднего звена (начальники отдельных цехов).

Экспертам предлагалось в ходе беседы, посвящённой различным проблемам организации как самостоятельно обозначить (своими словами) те личностные характеристики, которые по их представлениям и исходя из личного опыта являются ключевыми у успешных руководителей (в том числе у себя, у коллег), а также провести экспертную оценку с комментариями ряда предложенных управленческих характеристик (перечень составлен на основании теоретического анализа наиболее значимых концепций эффективного лидерства и изначально включал в себя более 30 характеристик). В итоговый перечень качеств эффективного руководителя вошли следующие.

1. Искренность в общении с подчинёнными и в своих намерениях. Путём анализа психологического содержания, вкладываемого экспертами в данное качество, было установлено, что, по существу, у руководителя предполагается низкий уровень макиавеллизма.

2. Трудолюбие, интерес к работе, то есть в психологическом смысле комплекс профессиональной мотивации.

3. В любой работе ориентация на высокие стандарты при её выполнении, а также стремление достичь более высокого, чем ранее, уровня реализации задач — ориентация на достижение успеха.

4. Ответственность за «боевой дух» во вверенном подразделении, желание и способность быть примером, «вести за собой». Это качество предполагает выраженные лидерские способности.

В итоге нами было сформулировано предположение, что успешным руководителям современной производственной организации могут быть свойственны такие личностные особенности как: низкий уровень макиавеллизма, профессиональная мотивация, ориентация на достижение успеха и лидерские способности.

Стоит отметить, что современные представления о феномене управления в организации предполагают необходимость анализа успешности управленцев с учётом таких значимых детерминант, как социальная ситуация и организационный контекст (стандарты управления, характеристика системы управления, организационная культура и тому подобное).

Для исследования нами были выбраны только те руководители, чей стаж управления конкретным подразделением составляет не менее двух лет, что позволяет предположить, что даже если эффективность подразделения является следствием сформированной эффективной системы самоуправления, то такая характеристика подразделения является следствием особенностей управления данного руководителя и, в целом, всё же отражает уровень его управленческой эффективности. Тем не менее, кажется значимой попытка систематизировать имеющийся в реальной организационно-управленческой практике *эмпириче-*

ский материал, демонстрирующий соотношение личностных особенностей руководителей и успешности возглавляемых ими подразделений, как основу для дальнейшего анализа, дискуссии и формирования перспектив исследования данной проблематики.

Исследование проводилось на базе крупного производственного предприятия г. Воронежа «Воронежсинтезкаучук». Это один из крупнейших отечественных производителей высококачественных синтетических каучуков и термоэластопластов (стирол-бутадиен-стироловых полимеров, СБС-полимеров). Предприятие входит в состав компании СИБУР. Общая численность сотрудников — около 2300 человек. В рамках проведённого эмпирического исследования были опрошены 86 руководителей разного уровня, а также использованы данные регулярной оценки эффективности деятельности менеджмента компании, реализуемые службой персонала: ключевые показатели эффективности (КПЭ), вовлечённость, социальный индекс. В выборку вошли управленцы разного уровня, начиная от начальников смен и заканчивая руководителями от дельных крупных подразделений.

## Теоретические основания исследования

### Деятельность руководителя

Руководитель производственного предприятия — это сотрудник, выполняющий управленческую деятельность, который вправе принимать решения, касающиеся определённых сфер и задач организации. Руководители занимают различные позиции в структуре компании: генеральный директор, директор по направлению, начальник производства, начальник управления и так далее, они выполняют многообразные функции. Работа управленца направлена на то, чтобы каждый подчинённый ему работник вносил свой вклад в достижение групповых целей с минимальными затратами финансов, времени, усилий (Друкер, 2012; Кричевский, 1993; Bentz, 1990). Традиционно для реализации такой деятельности руководитель-производственник должен выполнять следующие функции, или роли:

1) задаёт направление движения вверенного ему подразделения, занимается вопросами сегрегации фондов, проводит своевременное перераспределение средств и ресурсов. Только руководитель несёт ответственность за свои управленческие решения и их реализацию в текущей деятельности. Этот человек должен не только суметь выбрать лучший выход из сложившейся ситуации, но и суметь повести за собой коллектив;

2) выполняет информационную функцию: собирает, обрабатывает сведения о внутренней и внешней среде, ретранслирует их в виде фактов и нормативных документов и разъясняет политику и приоритетные цели организации. От того, насколько руководитель осведомлён, насколько ясно и чётко он разъясняет полученные сведения сотрудникам подразделения, зависит результат не только его работы, но и в целом всего коллектива;

3) выступает в роли того, кто формирует отношения внутри и вне подразделения, кто мотивирует коллектив на достижение целей, кто координирует усилиями, наконец, выступает как представитель организации. Здесь большую роль играют лидерские качества человека, идеям которого сотрудники готовы верить и за кем готовы следовать. Грамотного и высокоэффективного руководителя всегда поддерживает команда для достижения общих целей (Carli, 1991).

В зависимости от позиции руководителей в организации, решаемых ими задач, характера реализуемых функций, данные роли могут быть присущи им в большей или меньшей степени (Марчукова, 2011). Работа руководителя состоит из комбинации нескольких ролей. И эти роли взаимосвязаны. Их важность меняется в зависимости от уровня управления. Кроме того, управленческие действия любого лидера определяются его стилем.

### **Личностные особенности эффективного руководителя**

К настоящему времени были предприняты многочисленные попытки составить перечень личностных особенностей эффективного руководителя. К наиболее важным качествам (кроме интеллекта) относятся следующие: авторитарность; уверенность в себе; эмоциональная устойчивость и стрессоустойчивость; креативность, или способность к творчеству; целенаправленность; стремление к достижению успеха; предприимчивость; готовность к обоснованному риску; готовность брать на себя ответственность; надёжность в отношениях с подчиненными; руководством и клиентами; коммуникативность; умение грамотно использовать потенциал сотрудников путём их правильной расстановки и мотивации (Минаева, 2009; Пульсон, 2006; Andrienko, Guriev, 2004).

Вышеперечисленные характеристики эффективного руководителя вовсе не исчерпывают их полного перечня. Их значительно дополняют и уточняют структурные компоненты психологической компетентности руководителя: самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные умения. Данные компоненты описывают личностную компетентность (самосознание, саморегуляция, мотивация) и социальную компетентность (эмпатия, социальные умения) (Филонович, 2009). Личностная компетентность характеризуется умением управлять своим поведением; понимать своё внутреннее состояние, ресурсы; управлять своим внутренним состоянием, импульсами; эмоциональным стремлением, способствующее ускорению в достижении целей. Высокий уровень личностной компетентности предполагает эмоциональную зрелость (осознание своих эмоциональных состояний и их эффектов), адекватность самооценки (знание собственных зон роста и деградации); самоконтроль, ответственность, гибкость, потребность в развитии, инициативность, настойчивость (Примаченко, 2009).

Социальная компетентность раскрывает умение регулировать межличностными отношениями. Яркой составляющей социальной компетентности является эмпатия. Сейчас персонал всё меньше признает традиционную систему управления, каждый стремится не только выполнять текущую деятельность, но хочет видеть заинтересованность компании к собственной личности, реализации своих идей. Одним из личностных качеств, обеспечивающих точечное внимание к сотруднику, сопереживание ему, понимание его чувств и состояний как раз и является эмпатия (Bauche, Grigoreva, Matzakaris, 2013). Другой составляющей социальной компетентности являются социальные умения. Они включают в себя: стремление и умение оказывать влияние на других людей, умение убеждать, умение предупреждать и эффективно разрешать конфликтные ситуации, навыки ведения переговоров, способность к сотрудничеству, умение работать в команде.

Кроме уже описанных личностных характеристик, на эффективность работы руководителя влияют и другие факторы, обусловленные опытом работы, обучением и мотивацией. К ним относятся: высокая работоспособность; желание много работать для достижения поставленных целей; готовность начинать процессы изменений и управлять ими; умение принимать оптимальные решения; способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и за её пределами; готовность к сотрудничеству; готовность к общему руководству; стремление к самосовершенствованию; психологическое здоровье; умение правильно использовать своё время; умение мотивировать сотрудников. Для эффективного управления в текущей деятельности важно знать не столько общие положительные качества руководителя, сколько их реальную значимость для типичных ситуаций по управлению сотрудниками (Афанасьев, 1992).

Подводя итог, можно заключить, что личностные характеристики являются важнейшей составляющей эффективного руководства, инструментами успешной профессиональной деятельности руководителя. Но всё это при условии, что для успешной деятельности руководителю необходимы постоянное наблюдение и анализ своих действий, поиск наиболее эффективных приемов управления. Постепенно это поможет ему скорректировать поведение и самооценку. Ключом к такому методу самообучения являются самосознание и творчество. Эффективный руководитель, ориентированный на будущее и успех, должен постоянно работать над собой.

### **Социально-психологические особенности эффективных производственных коллективов**

Описывая теоретические основания изучения личностных особенностей эффективных руководителей производственных коллективов необходимо также остановиться на основных организационно-психологических особенностях данных коллективов. Производственный коллектив уникален тем, что он занимается производительным трудом, в то время как обычная группа в качестве цели своего существования может выбрать любое проведение свободного времени вместе (Трунов, 2009). Производственный коллектив можно охарактеризовать через следующие основные организационно-психологические переменные (Андреева, 1994; Климов, 1996; Русалинова, 2001).

1. Реальная группа, где люди знают друг друга. Непосредственное взаимодействие является основой производственной деятельности. Одновременно с этим в крупных производственных коллективах невозможно знакомство и взаимодействие всех сотрудников друг с другом. Люди разбиты на подразделения, отделы, бригады, смены.

2. Характеризуется совместной целью и деятельностью, объединяющей людей. И эта совместная цель деятельности принимается большинством членов коллектива как лично значимая.

3. Взаимоотношения в производственном коллективе — это взаимоотношения живых людей, опирающиеся не только на формальные правила производственных отношений, но и на неформальные правила отношений, учитывающие как индивидуальные особенности отдельных членов, так и специфику конкретных рабочих групп. Это то, что в социальной психологии малых групп получило название «групповая динамика», где реально взаимодействуют как «объективные», так и «субъективные» факторы, определяющие поведение людей. Тем не менее неформальное взаимодействие подчинено производственной задаче и во многом определяется эффективностью её выполнения.

4. Сам производственный коллектив рассматривается как некий целостный субъект трудовой деятельности, способный не только пассивно «исполнять» спускаемые сверху задания, но и продуцировать собственные идеи по постановке и выполнению новых производственных задач.

5. Специфической характеристикой лидерства производственного коллектива является трансформация специалиста (инженера) в руководителя, что сопровождается рядом психологических сложностей. Суть этих сложностей кроется в разнице в работе этих двух категорий организационных единиц. Отличия начинаются с основных принципов работы, а именно: любой специалист — аппаратчик, слесарь, инженер-технолог и другие — работает по ранее разработанным методикам, нормативам, инструкциям, регламентам, то есть работает шаблонно. И чем меньше он отклоняется от технологии, чем меньше нововведений туда вносит, тем его работа считается лучше. И, в общем-то, именно за неукоснительное следование инструкциям (работу по шаблону) ему и платят зарплату.

Теперь для примера рассмотрим должность начальника технологической смены как первую, базовую, ступень руководителя на предприятии. Его функциональные обязанности, конечно же, тоже прописаны в должностной инструкции, но как описать всевозможные нюансы как технологического, так и технического направлений? Насколько полно можно описать проблемы, а главное, ещё и предложить решения межличностного взаимодействия между членами его небольшой команды? Ответ абсолютно ясен: как бы мы ни хотели, сделать это невозможно. Ведь каждый раз он должен соответствовать запросу и принимать решения. Вся его работа живая и непредсказуемая, а это значит, что он должен каждый раз проанализировать и понять ситуацию. Но самое главное, что при таких обстоятельствах, как правило, нельзя опереться на опыт прошлого, потому что всё было другим, и каждый раз требуется новое, оригинальное решение. Эти примеры свидетельствуют о том, что руководитель работает совершенно особенным образом по сравнению со специалистом. Он должен суметь принять решение, то есть учесть набор важнейших факторов, и при этом не ошибиться (Corpley, 2004).

Что касается непосредственно процесса «эволюции» специалиста в управленца, то наиболее типичная ситуация, когда руководителем назначают кого-то из коллектива. Как правило, назначают лучшего специалиста в группе. Лучший аппаратчик становится начальником смены, лучший инженер-технолог — начальником установки, лучший маркетолог — руководителем отдела маркетинга. Стоит отметить, что некоторые качества хорошего сотрудника и хорошего руководителя действительно совпадают, но это совсем не означает, что хороший сотрудник автоматически может стать хорошим руководителем. Верно и обратное: из посредственного сотрудника хороший руководитель точно не получится.

Интересным представляется обозначить типичные ошибки при движении по карьерной лестнице в производственных организациях: быстрее сделать самому, чем объяснить подчинённому; невнимание к деталям, так как это «не уровень руководителя»; контроль как доминирующая функция управления; или же, наоборот, практически полное отсутствие контроля; стремление сохранить неформально-приятельские отношения и позитивный статус; стремление завоевать управленческий статус критикующей позицией; фокус на результате, а не на развитии людей. Вот только основные, наиболее часто встречающиеся сложности и ошибки при переходе на менеджерские позиции специалистов-производственников.

Становясь руководителем, сотрудник проходит различные этапы трансформации личности на пути к вершине своей карьерной лестницы. Успех в руководстве во многом заключается в готовности к обучению и личностному росту сотрудника, занимающего руководящую должность и, в конечном счёте, определяется набором профессиональных компетенций и личностных особенностей, способствующих эффективному управлению.

## Методы и процедура

Исследование проводилось на базе службы управления персоналом ОАО «Воронежсинтезкаучук», общее количество респондентов составило 86 человек в возрасте от 25 до 65 лет. В выборку вошли управленцы разного уровня, начиная от начальников смен и бригад, заканчивая руководителями отдельных крупных подразделений (цехов и дивизионов).

Для проверки выдвинутой гипотезы и решения поставленной задачи в прикладном исследовании были использованы методы стандартизированного самоотчёта, который реализовывается в следующих конкретных методиках:

**«Шкала макиавеллизма личности, Мак-IV»** Р. Кристи и Ф. Гайс (*«Machiavellianism Test, Mach-IV»*) в адаптации В. В. Знакова. Состоит из 20 утверждений, оцениваемых по 7-балльной шкале Р. Ликерта (Знаков, 2000; 2001; Christie, Geis, 1970). Примеры суждений: «Отрывать другим истинную причину своих действий нужно только в том случае, если это полезно для тебя», «Большинство людей, в сущности, хорошие и добрые»;

**«Мотивация профессиональной деятельности»** К. Замфира в модификации А. А. Реана. Респонденту предлагается оценить по степени значимости для себя семь мотивов труда, в итоге подсчитывается степень выраженности внутренней мотивации, внешней положительной и внешней отрицательной мотивации (Замфир, 1983; Реан, 1999);

**«Диагностика лидерских способностей»**. Тест состоит из 50 вопросов, на каждый из которых возможен один вариант ответа из двух («да» или «нет»). Тест позволяет установить одну из пяти градаций выраженности лидерских способностей (Фетискин, Козлов, Мануйлов, 2002)<sup>2</sup>. Примеры вопросов: «Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?», «Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?»;

**«Мотивация успеха и боязнь неудачи, МУН»** А. А. Реана. Опросник содержит 20 вопросов, где требуется выбрать из двух вариантов ответа: «да» или «нет» (Реан, 1999). Примеры суждений: «Когда мне приходится браться за трудное задание, а времени мало, я работаю гораздо хуже, медленнее», «Я обычно настойчив в достижении цели».

Для формирования групп руководителей в соответствии с уровнем их управленческой эффективности были использованы следующие метрики:

1) КПЭ — ключевые показатели эффективности (*key performance indicators, KPI*);

2) вовлечённость — это стремление сотрудников вносить максимальный вклад в развитие и успех своей организации (измеренная с помощью коэффициента  $\alpha$  Кронбаха). На обследуемом предприятии существует значимая прямая корреляция вовлечённости с такими показателями, как: производительность труда, объём продаж, удовлетворённость клиентов, индекс потребительской лояльности (*net promoter score, NPS*), показатель суммарного дохода акционеров (*total shareholder return, TSR*); а также обратная корреляция с текущей персоналом, уровнем хищений, уровнем травматизма. Измерение вовлечённости позволяет руководителю ставить конкретные, измеримые цели и отслеживать их достижение;

3) социальный индекс — изучение и оценка социально-психологической ситуации и производственной культуры на предприятии, выявление особенности восприятия социально-психологической ситуации в зависимости от подразделения предприятия (должности или возраста респондентов).

Таким образом все подразделения и их руководители были поделены на три группы: успешные, удовлетворительные, отстающие. К успешным подразделениям были отнесены коллективы, в которых КПЭ за последний год был 100% и выше, вовлечённость составляла более 70% и социальный индекс более 80%. К средним подразделениям были отнесены коллективы, в которых КПЭ за последний год был от 95 до 100%, вовлечённость составляла от 60 до 70%, социальный индекс был от 65 до 80%. К отстающим подразделениям мы отнесли коллективы, в которых КПЭ попал в диапазон от 90 до 100%, вовлечённость ниже 60%, социальный индекс был ниже 70%. Каждый руководитель был определён как более

<sup>2</sup> Эта методика впервые была опубликована под названием «Лидер» в 1991 г. в третьей книге («Психодиагностика») учебника для вузов «Психология» Р. С. Немова (изд. «Просвещение»). В популярном сборнике [Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во института Психотерапии, 2002] на стр. 316–320 эта методика опубликована под названием «Диагностика лидерских способностей» с указанием в скобках двух «авторов»(?) — Е. Жарикова и Е. Крушельницкого, — но без ссылки на их публикацию. Кстати, в том же сборнике на стр. 326–331 опубликован тот же самый опросник, но уже под названием «Определение лидерского потенциала» без указания вообще чьего-либо авторства. Психометрические характеристики данной методики неизвестны. — *Прим. ред.*

или менее успешный на основании конкретных показателей коллектива, находящегося в его непосредственном подчинении, будь то подразделение, цех, отдел, бригада или смена (смены в данной производственной организации имеют стабильный состав).

С целью снижения влияния фактора социальной желательности и стремления испытуемых давать в ходе исследования ответы в соответствии с индивидуальными и организационными представлениями о стандартах управленца и управленческой деятельности исследовательские процедуры были включены и равномерно распределены в батарее стандартных процедур регулярного мониторинга службы управления персоналом.

Для обработки полученных данных были использованы методы качественной и количественной, в том числе статистической обработки данных (статистический критерий Манна — Уитни).

## Анализ и обсуждение результатов

### Результаты в целом по выборке

Охарактеризуем вначале исследуемую выборку целиком. Среди опрошенных руководителей 97,6% имеют высокий уровень макиавеллизма и лишь 2,4% руководителей имеют средний или низкий уровни макиавеллизма. Эти данные существенно расходятся с представлениями опрошенных нами экспертов, описывающих высокий уровень макиавеллизма как препятствие эффективному управлению. Очевидно, что эта личностная особенность является выраженной у большинства опрошенных нами руководителей и является признаком скорее их профессиональной роли и функций, чем эффективности их выполнения.

Всего лишь 17,4% руководителей имеют низкий уровень внутренней мотивации, то есть не видят в своей деятельности чего-то полезного и ценного лично для себя. 58,1 % умеют находить нечто привлекательное в деятельности, но это не является для них главным мотивом, то есть эта группа склонна к соблюдению баланса между внешними и внутренними мотивами. А 24,5% заинтересованы в деятельности самой по себе, она является источником удовольствия, самореализации и важна независимо от награды и заслуг перед другими людьми.

Внешняя позитивная мотивация сформирована на низком уровне у 11,6% руководителей, что указывает на отсутствие у этой группы ориентации на возможные приятные последствия их деятельности. Большинство руководителей (79,9%) имеют средний уровень внешней позитивной мотивации, что характеризует их как лиц, учитывающих приятные поощрения со стороны коллег и начальства и руководствующимися ими как ориентиром в деятельности. 17,5% респондентов отличаются высокими показателями учёта в деятельности приятных поощрений и, возможно, мотивируются только этим, не учитывая получения выгоды от других видов мотивации.

Что касается внешней отрицательной мотивации, то низкий уровень по этому показателю имеют 25,6% опрошенных, то есть эта группа руководителей игнорирует возможные негативные последствия невыполнения необходимых заданий. Большинство (52,3%) также придерживаются усреднённой позиции по отношению к наказанию и осуждению со стороны, то есть учитывают их возможность, но могут сместить акцент на другие последствия собственной деятельности, а 22,1% в деятельности руководствуются только этим видом мотивации, используя как ориентир желание избежать осуждения со стороны значимых других, так же ими руководит страх лишения материальных выгод и статуса.

Анализ уровня лидерских качеств показывает, что низкие показатели имеют лишь 3,5% управленцев, это лица, не способные мотивировать других, руководить их деятельностью, они не обладают выдающимися качествами, которые позволили бы заинтересовать в себе других людей. Средний уровень у подавляющего большинства (80,2%), это руководители, способные проявлять инициативу, настойчивость, терпение и психическую устойчивость. Высокий уровень лидерских способностей у 13,9%, это волевые, инициативные, решительные люди, стрессоустойчивые, способны менять стиль собственного поведения в зависимости от ситуации. И 2,4% руководителей склонны к диктату. Таким образом, можно предположить, что в целом руководителям-производственникам не часто свойственен высокий уровень развития лидерских качеств, и это не является определяющим в успешной реализации ими управленческой деятельности.

В результате диагностики мотивации успеха и боязни неудачи были получены следующие данные. Почти все (96,5%) руководители подразделений имеют ярко выраженную мотивацию достижения успеха, то есть ориентируются на позитивный исход события, видят удовлетворительный результат, ориентируются на достижения в значимой для них области, игнорируя возможность неудачи. Только 3,5% не имеют ярко выраженный мотивационный полюс, то есть в зависимости от ситуации могут как стремиться к успеху, так и стараться избежать неприятностей. При этом в выборке отсутствуют руководители, которые преимущественно стремятся избегать неудачи. Как и в случае с макиавеллизмом, эмпирические данные расходятся с представлениями экспертов и теоретическими предположениями, утверждающими, что мотивация успеха является отличительной чертой успешных руководителей по сравнению с неуспешными. Более вероятно, что данное личностное свойство в принципе характерно для большинства сотрудников, стремящихся к лидерству.

Сравнительные результаты по подвыборкам (уровням успешности) В результате разделения всех привлечённых к исследованию производственных руководителей на группы по описанным выше критериям, мы получили три группы (подвыборки): 42 руководителя, соответствующих параметрам высокого уровня эффективности управления, 26 руководителей, удовлетворительно управляющих своими подразделениями и 18 руководителей, демонстрирующих отставание в эффективности деятельности их подразделений.

Описательная статистика итогов диагностики личностных качеств руководителей по трём уровням успешности приведена в табл. 1. Как мы можем увидеть, по ряду показателей, таких как макиавеллизм, внешняя отрицательная мотивация и мотивация успеха, средние показатели в сравниваемых группах отличаются незначительно. Тем не менее, присутствуют и различия — в уровнях внутренней мотивации, внешней позитивной мотивации и лидерских способностях.

Таблица 1. Средние значения (в сырых баллах) уровней макиавеллизма, мотивации и лидерских способностей руководителей с разной управленческой эффективностью

Уровень успешности руководителей	М	ВМ	ВПМ	ВОМ	ЛС	МУ
Высокий уровень (n = 42)	107	4.1	3.6	2.8	30	17
Средний уровень (n = 26)	112	3.1	3.5	3.1	28	15
Низкий уровень (n = 18)	101	2.6	2.3	2.9	39	15

**Примечание:** М — Макиавеллизм; ВМ — Внутренняя мотивация; ВПМ — Внешняя позитивная мотивация; ВОМ — Внешняя отрицательная мотивация; ЛС — Лидерские способности; МУ — Мотивация успеха и избегания неудач.

### Руководители успешных подразделений

По параметру макиавеллизма 100% опрошенных имеют высокий уровень, что указывает на такие личностные особенности руководителей, как стремление говорить правду, критич-

ность, прямолинейность, настойчивость в достижении цели, склонность к доминированию и власти, агрессивность, напористость, личностная сила, любовь к соревнованию. Возможно, данный перечень качеств помогает руководителям успешно выполнять поставленные задачи.

При анализе показателей мотивационного профиля успешных руководителей можно отметить, что внутренняя мотивация у 61,1% руководителей выражена на высоком уровне, а у 38,9% на среднем уровне. Таким образом, для успешных руководителей характерно находить пользу в деятельности и развиваться с её помощью. Внешняя позитивная мотивация у 83,3% выражена на среднем уровне, и у 16,7% на высоком, из чего следует, что большинство успешных руководителей учитывают позитивное влияние со стороны, но не придают ему единственно значение. Внешняя негативная мотивация у 33,3% имеет низкий уровень, у половины опрошенных средний уровень, а у 16,7% высокий уровень. То есть для успешных руководителей определённая склонность к внешней негативной мотивации не наблюдается.

Для 83,3% руководителей «успешной группы подразделений» характерна средняя выраженность лидерских качеств, то есть они обладают следующими признаками: стрессоустойчивость, оптимистичность, выносливость, психологическая устойчивость, решительность. 16,6% имеют ярко выраженные лидерские способности, то есть им присуща инициативность, самокритичность, выносливость, восприимчивость к новому.

Кроме того, 100% руководителей этой группы нацелены на достижения успеха в деятельности, ориентируются на позитивную цель, учитывают приятные исходы событий и стремятся добиться больших высот в деятельности.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что успешный руководитель исследуемого нами производственного коллектива имеет следующие личностные особенности: стремление к власти и управлению другими, в том числе через манипуляции, внутреннюю мотивацию в деятельности, умеренную ориентацию на внешние позитивные подкрепления, умеренную выраженность лидерских способностей, ориентацию на успех в достижении цели.

### **Руководители средних по успешности подразделений**

По параметру макиавеллизма 100% опрошенных руководителей этой группы имеют высокие показатели, то есть для них свойственны уверенность, чувство собственного превосходства, независимость, стремление к соперничеству, рефлексия, наличие внутренних конфликтов, общий негативный эмоциональный фон.

У 21,1% представителей данной группы выявлен высокий уровень внутренней мотивации. У большинства (65,7%) — средний уровень внутренней мотивации, то есть это личности, активно ориентирующиеся на возможные позитивные последствия для себя, учитывающие возможный успех в деятельности. Для 13,2% характерен низкий уровень. То есть для сохранения удовлетворительного уровня успеха подразделения необходимо поддержание средней личной заинтересованности в деятельности руководителя и сотрудников.

Внешняя позитивная мотивация у удовлетворительно успешных руководителей выражена на среднем уровне у 84,2%, и на высоком у 15,8%. Это руководители, учитывающие возможность позитивных последствий извне в результате их успешной деятельности. Они ориентируются на возможность получить награду, а также обращающие внимание на данную возможность своих подчинённых. Эти руководители могут сами мотивировать сотрудников подразделений премиями и благодарностями за проделанную работу, что повышает эффективность общей деятельности.

Внешняя отрицательная мотивация у 18,4% руководителей на низком уровне, что свойственно для лиц, которые стремятся достигнуть в деятельности большего, чем избежать наказания, их тяжело напугать санкциями со стороны, так как данная мера наказания не важна для них. Ценность работы для этих руководителей заключается в деятельности самой по себе или в возможности получить вознаграждение. 60,5% руководителей имеют этот показатель на среднем уровне выраженности и сохраняют баланс разных видов мотивации: могут учитывать возможные негативные последствия, но помнить, что от позитивного результата они выигрывают больше, чем если просто смогут избежать наказания. 21,1% человек в своей деятельности максимально стремятся избежать негативных последствий. То есть в данной группе не имеется чёткой тенденции к преобладанию или отсутствию ориентации на негативнее последствия.

Относительно лидерских способностей только 5,3% средне успешных руководителей не имеют выраженных качеств, что характеризует их как нерешительных, безынициативных, уступчивых личностей, этим руководителям сложно заинтересовать в себе коллектив, и их мнение не важно для подчинённых. Такие руководители не пользуются уважением в коллективе.

Большинство же (84,2%) руководителей среднего уровня успешности имеют умеренно выраженные лидерские способности. 10,5% таких руководителей обладают ярко выраженными лидерскими способностями, а значит, они умеют мотивировать себя и других, активны и инициативны, уверены в себе.

Что касается мотивационной ориентации, то 94,7% руководителей данной группы нацелены на успех, в деятельности ориентируются на положительный результат, стремятся к нему, и способны дать схожий ориентир своим подчинённым. У 5,3% таких руководителей направленность мотивации зависит от ситуации и выгоды, извлекаемой из нее, они могут акцентировать внимание на успехе деятельности, если получают от нее удовольствие и видят потенциал. Напротив, если деятельность кажется чрезмерно трудной, и они не надеются добиться выдающихся успехов в этом, то им легче избежать неудачи, выполнив работу ниже среднего, чем приложить усилия и добиться успеха.

Таким образом, мы можем говорить, что для руководителей средних по успешности подразделений характерны такие качества как макиавеллизм, умеренная внутренняя и внешняя позитивная мотивации, средне выраженные лидерские способности, ориентация на успех.

### **Руководители подразделений, имеющих низкие показатели успешности**

В данной группе имеются некоторые отличия результатов по фактору макиавеллизма, а именно 6,7% руководителей характеризуются низким уровнем выраженности данной личностной черты, то есть это люди, которым свойственны застенчивость, вежливость, отсутствие грубых выражений в речи, сострадательность, доброта, сердечность, эмпатия, сочувствие, уступчивость, понимание. Остальные опрошенные имеют высокие показатели, то есть для них характерна активная эксплуатация другого человека в личных целях.

Внутренняя мотивация на низком уровне у 33,3% опрошенных данной группы, что указывает на низкую заинтересованность руководителей в деятельности как таковой и акцент на возможные поощрения и наказания за результат своей деятельности. На среднем уровне данная мотивация выявлена у 60%, то есть в этой группе большинство людей учитывают внутреннее удовольствие от деятельности и ее личную значимость. Заинтересованность в самой деятельности ярко выражена у 6,7%. Внешняя позитивная мотивация на низком уровне у 33,3% респондентов, эти руководители не акцентируют собственное внимание на возможных наградах, а мотивируют себя другими способами. На среднем уровне внешняя

позитивная мотивация — у 43,3%, что указывает на баланс внешней и внутренней мотивации, важность учёта всех возможных последствий деятельности для руководителей. Высокий уровень внешней позитивной мотивации характерен для 23,4%, то есть для таких руководителей важно получение премии, похвалы и других наград за деятельность, это выступает их главным мотивом. Схожие результаты и по выраженности внешней негативной мотивации: 30% не отличаются заинтересованностью в избегании наказания со стороны значимых других за последствия собственных действий, 43,3% учитывают возможность получения наказания, но не испытывают выраженной тревоги по этому поводу. Чуть больше четверти (26,7%) активно заинтересованы в избегании наказания, что, в целом, указывает на отсутствие характерной направленности внешней мотивации для руководителей неуспешных подразделений.

Лидерские способности у 3,3% отсутствуют, что характеризует их как неактивных, мало инициативных и, возможно, не авторитетных руководителей. Больше половины (57,9%) руководителей данной группы имеют средние лидерские способности, что указывает на выраженность данных качеств, но не их исключительность. 16,6% — имеют ярко выраженные лидерские способности, что указывает на их авторитет, способность управлять другими, убеждать их, мотивировать на достижения, и 22,2% склонны к диктату, что говорит о чрезмерном давлении на подчинённых, стремление к власти, тотальному послушанию со стороны других, что приносит значительный ущерб деятельности. Наличие крайних полюсов в данной группе может свидетельствовать о вреде для успешного руководства подразделением, как отсутствия лидерских качеств, так и их гипертрофированности.

Мотивационная ориентация на успех в данной группе руководителей присутствует у 96,6%, неопределённая — у 3,3%. То есть, повторим, что руководители даже неуспешных подразделений ориентированы на успех и позитивный исход ситуации.

Таким образом, для руководителей подразделений с низким уровнем успешности характерен высокий разброс данных изучаемых личностных особенностей, наличие как высокого, так и низкого уровней сформированности макиавеллизма, разного уровня внутренней и внешней мотивации, при этом среднего уровня лидерских способностей и преимущественного преобладания ориентации на успех, с отдельными исключениями. Однако в большинстве присутствуют средние уровни выраженности изучаемых личностных особенностей, необходимые для сохранения руководящей должности.

### Значимость различий между группами с разной успешностью

Для выявления статистических различий личностных особенностей руководителей различных подразделений был использован непараметрический *U*-критерий Манна — Уитни. Выбор был обоснован чувствительностью данного критерия к различиям при небольших объёмах сравниваемых выборок (менее 60). Результаты представлены в Таблице 2.

Таблица 2. Различия личностных особенностей руководителей производственников разного уровня успешности в управленческой деятельности (значение *U*-критерия Манна — Уитни)

Сравниваемые группы	М	ВМ	ВПМ	ВОМ	ЛС	МУ
Успешные и удовлетворительные	.562	2.972*	.678	1.573	.784	1.473
Успешные и отстающие	.789	3.723*	2.633*	.890	3.923*	1.260
Удовлетворительные и отстающие	.695	1.266	2.721*	.921	3.211*	1.571

**Примечание:** М — Макиавеллизм; ВМ — Внутренняя мотивация; ВПМ — Внешняя позитивная мотивация; ВОМ — Внешняя отрицательная мотивация; ЛС — Лидерские способности; МУ — Мотивация успеха и избегания неудач. \* — значения *U*-критерия Манна — Уитни, попадающие в область значимых различий (критическими значениями критерия являются квантили нормального распределения  $z(.975) = 1.960$  и  $z(.995) = 2.576$ ).

По параметру макиавеллизма статистических значимых различий между группами не было выявлено, а значит, руководители подразделений всех уровней успешности имеют одинаково высокий уровень выраженности данного параметра, что не оказывает влияние на успех руководителя как функциональной роли, а скорее является особенностью руководителей данного предприятия.

Были выявлены следующие значимые различия личностных особенностей руководителей подразделений по особенностям мотивации профессиональной деятельности: выраженность внутренней мотивации статистически выше у руководителей успешных подразделений по сравнению с остальными группами. Таким образом, наличие внутренней профессиональной мотивации может выступать важным критерием отбора и оценки руководителей производственных предприятий.

Руководители успешных и удовлетворительно успешных подразделений отличаются от отстающих руководителей по уровню внешней позитивной мотивации. Причём у более успешных представителей руководителей-производственников преобладает средняя внешняя положительная мотивация. Можем констатировать, что эффективность производственного управления более свойственно людям, в целом, ориентирующимся на похвалу, положительную оценку окружающих и прочие выгоды, но не зависящим от такого рода мотивации в большой степени.

Внешняя отрицательная мотивация по результатам статистического сравнения выделенных групп управленцев выражена у производственников в среднем примерно одинаково и не связана с эффективностью управления. Можно предположить, что успех в руководстве обеспечивается связкой «высокая внутренняя мотивация — средняя внешняя положительная мотивация».

Что касается статистических различий выраженности лидерских качеств, то здесь можно наблюдать следующую тенденцию. В целом лидерские качества успешных и средне успешных руководителей-производственников не отличаются и, что интересно, преимущественно выражены средне, тогда как исходные данные третьей группы (руководители подразделений с низким уровнем эффективности) статистически отличаются от двух первых. При этом у отстающих руководителей чаще встречаются более выраженные лидерские качества, в особенности склонность к диктату. Можем констатировать, что в производственном коллективе, средние лидерские способности руководителя в большей степени определяют результативность. Возможно, это связано со спецификой производственной деятельности, в которой сотрудничество руководителя с экспертами-специалистами, находящимися у него в подчинении, создает более благоприятный эффект, нежели яркое или авторитарное руководство.

Мотивационная ориентация, как уже было отмечено в качественном анализе у руководителей, входящих в разные группы по эффективности, существенно не отличается. Этот факт подтверждается и отсутствием значимых статистических различий между группами по этому показателю. Можем заключить, что в целом для обследованных нами руководителей производственных коллективов характерно преобладание мотивации достижения успеха. Эта тенденция может отражать как специфику управленческой деятельности, так и быть проявлением организационной культуры исследуемого нами производственного предприятия.

## Выводы

1. Наша исходная гипотеза, опиравшаяся на итоги экспертного опроса, подтвердилась лишь частично. По результатам прикладного исследования можно заключить, что более успешным руководителям данного производственного предприятия свойственно преоб-

ладание внутренней мотивации трудовой деятельности в сочетании с умеренной внешней позитивной мотивацией (поощрения за качественное выполнение), а также средний уровень развития лидерских способностей.

2. Высокий уровень макиавеллизма свойственен практически всем руководителям подразделений организации и, по всей видимости, является необходимым для достижения данного профессионального статуса на данного производственном предприятии.

3. Сочетание преобладающей внутренней мотивации и умеренная внешняя позитивная мотивация трудовой деятельности можно рассматривать как эффективный комплекс профессиональной мотивации руководителя. Он является необходимыми для эффективности руководства производственным подразделением. Для достижения результатов в деятельности руководитель должен быть увлечён своей работой, ориентироваться на положительный результат своей деятельности и помогать своим подчинённым ориентироваться на успех.

4. Уровень сформированности лидерских качеств в целом также оказывает влияние на успех деятельности управленца и его подразделения. Руководитель, обладающий средним уровнем развития лидерских качеств, то есть инициативностью, активностью, волей, напористостью, способен наиболее эффективно организовывать как свою деятельность, так и деятельность подчинённых в производственном коллективе.

5. На данном производственном предприятии ориентация на успех есть необходимое условия для функционирования в менеджерской позиции.

## Заключение

Результаты нашего прикладного исследования позволили управленческому звену ОАО «Воронежсинтезкаучук» по-новому посмотреть на ряд аспектов сферы управления персоналом, способствовали организации внутренней системы коучинга для руководителей, направленной на поддержку в развитии выявленных личных качеств, значимых для эффективного управления. Кроме того, эти результаты были учтены в организации системы подбора и оценки персонала, при формировании кадрового резерва.

Необходимо отметить ограниченность возможности перенесения выводов проведённого прикладного исследования на организационно-психологическую среду любых производственных компаний. Организация, послужившая базой исследования, обладает рядом стандартных (формализованная система управления и иерархическая организационная культура) и уникальных организационно-психологических характеристик, которые не могут не оказывать влияния на сложившиеся управленческие традиции и содержание деятельности.

Безусловно, при анализе результатов прикладного исследования следует учитывать широкий спектр факторов, определяющих итоговый уровень и качественные проявления управленческой успешности. Кроме того, в разработке проблемы критериев успешности руководителя существенной сложностью является практическая трудность определения успешности руководителя более комплексным образом, а не только через показатели успешности его подразделения.

Практическая значимость исследования видится в том, что его результаты, а именно, выявленные личностные особенности руководителей, способствующие эффективной реализации управленческих функций, помогут на ранней стадии определить потенциально успешных руководителей из числа молодых специалистов. Это позволит начинать подготовку данной категории работников через различные виды обучения и наставничества с целью в максимально короткие сроки изменить мышление и поведение инженеров (специ-

алистов), привыкших отвечать только за свои личные результаты, в направлении, необходимом для руководителей, ответственных за результаты работы своей команды как отдельной бизнес-единицы. После соответствующей адаптации результаты исследования могут быть использованы при подготовке молодых руководителей в рамках работы службы персонала «Воронежсинтезкаучук», а также производственных предприятий с аналогичной организационно-психологической спецификой.

Подобного рода исследования позволяют расширять и уточнять имеющиеся на данный момент в теории организационной психологии сведения в области личностных особенностей эффективных руководителей, в том числе и обновляя массив эмпирических данных, трансформирующихся под влиянием актуальной экономической, политической, технологической и социокультурной действительности. Несомненной представляется и практическая значимость организационно-психологических исследований на крупных успешных производственных, торговых и прочих предприятиях, обладающих рядом уникальных организационно-психологических свойств, определяющих собственный набор параметров успешности руководства и деятельности компании в целом.

## Литература

- Аверченко, Л. К., Парфенова, З. А. (2007). *Социология и психология управления: практикум*. Новосибирск: СибАГС.
- Аверьянова, Т. А. (2012). О формировании лидерских качеств при подготовке руководителей здравоохранения. *Современные научные исследования*, 12(9), 26–30.
- Адизес, И. (2004). *Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Андреева, Г. М. (2009). *Социальная психология: учебник для высших учебных заведений*. М.: Аспект Пресс.
- Афанасьев, В. Г. (1992). *Человек в управлении обществом*. М.: Наука.
- Друкер, П. (2012). *Эффективный руководитель*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Замфир, К. (1983). *Удовлетворенность трудом. Мнение социолога*. М.: Политиздат.
- Знаков, В. В. (2000). Макиавеллизм: психологическое свойство личности и методика его исследования. *Психологический журнал*, 21(5), 16–22.
- Знаков, В. В. (2001). Методика исследования макиавеллизма личности. *Сибирский психологический журнал*, 14–15, 122–128.
- Климов, Е. А. (1996). *Психология профессионала*. М.: Институт практической психологии; Воронеж: МОДЭК.
- Кричевский, Р. Л. (1993). *Если Вы — руководитель... Элементы психологии в повседневной работе*. М.: Дело.
- Марчукова, О. Г. (2011). Лидерство — профессиональная компетентность руководителя. *Народное образование*, 6, 151–156.
- Минаева, А. В. (2009). Влияние лидерских качеств руководителя на эффективность управленческой деятельности. *Актуальные проблемы психологического знания*, 1, 180–188.
- Минаева, Н. Л. (2011). Социально-психологические особенности управленческой деятельности в современных коммерческих организациях: гендерный аспект. *Вестник Екатеринбургского института*, 3, 51–57.
- Примаченко, Я. В. (2009). Актуальные направления психологической подготовки руководителя-лидера. *Высшее образование сегодня*, 9, 42–45.

- Пульсон, К. (2006). Лидерство в вопросах и ответах. *Карьера*, 5, 32–40.
- Реан, А. А. (1999). *Психология изучения личности*. СПб.: Изд-во Михайлова В. А.
- Русалинова, А. А. (2001). Изучение социально-психологического климата в первичных производственных коллективах. В сб.: Л. В. Винокуров, Л. В. Скрипюк (сост.). *Организационная психология: хрестоматия* (409–420). Санкт-Петербург: Питер.
- Травин, В. В., Магура, М. И., Курбатова, М. Б. (2004). *Развитие управленческого потенциала*. М.: Дело.
- Трунов, Д. Г. (2009). Феномен харизматического лидерства. *Философия социальных коммуникаций*, 2, 55–62.
- Удальцова, М. В., Аверченко, Л. К. (2001). *Социология и психология управления: учеб. пособие*. Ростов н/Д: Феникс.
- Филонович, С. Р. (2009). *Лидерство и практические навыки менеджера*. М.: ИНФРА-М.
- Шваб, К. (2017). *Четвертая промышленная революция*. М.: Издательство «Э».
- Andrienko, Y., Guriev, S. (2004). Determinants of interregional mobility in Russia. *Economics of Transition*, 12(1), 1–27.
- Bauche, J. P., Grigoreva, E. A., Matzakaris, A. (2013). Human-biometeorological assessment of urban structures in extreme climate conditions: The example of Birobidzhan, Russian Far East. *Advances in Meteorology*, 12(1), 1–20.
- Bentz, V. J. (1990). Contextual issues in predicting high-level leadership performance: Contextual richness as a criterion consideration in personality research with executives. In K. E. Clark, M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (178–190). New York.
- Copley, P. (2004). *Marketing communications management: concepts and theories, cases and practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Christie, R., Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press, 1970.

Поступила 30.10.2022



## Personal characteristics of managers of successful production teams

**Ilya KORZHENOVSKY**

JSC "Voronezhskintezkauchuk", Voronezh, Russian Federation

**Anna MELANINA**

ORCID: 0000-0001-6009-1053

Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation

**Abstract.** *Purpose.* The article presents the results of an empirical study of a number of personal characteristics of the leaders of the production teams of the enterprise JSC "Voronezhskintezkauchuk". *Method.* The sample ( $N = 86$ ) consisted of three groups balanced in terms of the number of respondents: (1) heads of successful departments; (2) leaders of satisfactorily successful divisions; (3) heads of lagging units. Primary data were collected using four methods: "Machiavellian scale"; "Motivation of professional activity" questionnaire, "Diagnostics of leadership abilities" inventory, "Motivation for success and avoidance of failures" questionnaire. *Findings.* It was revealed that the most successful leaders of production teams are characterized by a high level of internal motivation of professional activity, an average level of external positive motivation, as well as an average level of leadership qualities. In addition, most of the interviewed leaders demonstrate a high level of Machiavellianism and a predominance of orientation towards achieving success. *Value of results.* The data obtained emphasize the significant role of the motivational profile and the severity of leadership qualities for effective management and substantiate the practical significance of studying the personal qualities of successful leaders in companies of various profiles and organizational and psychological specifics.

**Keywords:** leader, manager, management efficiency, Machiavellianism, production team, enterprise, engineer, motivation.

### References

- Averchenko, L. K., Parfenova, Z. A. (2007). *Sotsiologiya i psikhologiya upravleniya* [Sociology and psychology of management]. Novosibirsk: SibAGS. (in Russian)
- Aver'yanova, T. A. (2012). O formirovanii liderских kachestv pri podgotovke rukovoditeley zdravookhraneniya [On the formation of leadership qualities in the training of healthcare managers]. *Sovremennyye nauchnyye issledovaniya*, 12(9), 26–30. (in Russian)
- Adizes, I. (2004). *Ideal'nyy rukovoditel'. Pochemu im nel'zya stat' i chto iz etogo sleduyet* [The ideal leader. Why you can't become one and what follows from this]. M.: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian)
- Andreyeva, G. M. (2009). *Sotsial'naya psikhologiya* [Social psychology]. M.: Aspekt Press. (in Russian)

- Afanas'yev, V. G. (1992). *Chelovek v upravlenii obshchestvom* [Man in the management of society]. M.: Nauka. (in Russian)
- Drucker, P. (2012). *Effektivnyy rukovoditel'* [An effective leader]. M.: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian)
- Zamfir, K. (1983). *Udovletvorennost' trudom. Mneniye sotsiologa* [Job satisfaction. Sociologist's opinion]. M.: Politizdat. (in Russian)
- Znakov, V. V. (2000). Makiavellizm: psikhologicheskoye svoystvo lichnosti i metodika yego issledovaniya [Machiavellianism: a psychological property of personality and methods of its research]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 21(5), 16–22. (in Russian)
- Znakov, V. V. (2001). Metodika issledovaniya makiavellizma lichnosti [Methodology for studying Machiavellian personality]. *Sibirskiy psikhologicheskiy zhurnal*, 14–15, 122–128. (in Russian)
- Klimov, Ye. A. (1996). *Psikhologiya professionala* [Psychology of a professional]. M.: Institut prakticheskoy psikhologii; Voronezh: MODEK. (in Russian)
- Krichevskiy, R. L. (1993). *Yesli Vy — rukovoditel'... Elementy psikhologii v povsednevnoy rabote* [If you are a manager... Elements of psychology in everyday work]. M.: Delo. (in Russian)
- Marchukova, O. G. (2011). Liderstvo — professional'naya kompetentnost' rukovoditelya [Leadership is the professional competence of a manager]. *Narodnoye obrazovaniye*, 6, 151–156. (in Russian)
- Minayeva, A. V. (2009). Vliyaniye lidereskikh kachestv rukovoditelya na effektivnost' upravlencheskoy deyatel'nosti [The influence of a manager's leadership qualities on the effectiveness of management activities]. *Aktual'nyye problemy psikhologicheskogo znaniya*, 1, 180–188. (in Russian)
- Minayeva, N. L. (2011). Sotsial'no-psikhologicheskiye osobennosti upravlencheskoy deyatel'nosti v sovremennykh kommercheskikh organizatsiyakh: gendernyy aspekt [Socio-psychological features of management activities in modern commercial organizations: gender aspect]. *Vestnik Yekaterininskogo instituta*, 3, 51–57. (in Russian)
- Primachenko, Ya. V. (2009). Aktual'nyye napravleniya psikhologicheskoy podgotovki rukovoditelyalidera [Current areas of psychological training for leaders]. *Vyssheye obrazovaniye segodnya*, 9, 42–45. (in Russian)
- Poulson, K. (2006). Liderstvo v voprosakh i otvetakh [Leadership Questions and Answers]. *Karyera*, 5, 32–40. (in Russian)
- Rean, A. A. (1999). *Psikhologiya izucheniya lichnosti* [Psychology of personality study]. SPb.: Izd-vo Mikhaylova V. A. (in Russian)
- Rusalina, A. A. (2001). Izucheniye sotsial'no-psikhologicheskogo klimata v pervichnykh proizvodstvennykh kollektivakh [Study of the socio-psychological climate in primary production teams]. In: L. V. Vinokurov, L. V. Skripyuk (compl.), *Organizatsionnaya psikhologiya: khrestomatiya* (409–420). Sankt-Peterburg: Piter. (in Russian)
- Travin, V. V., Magura, M. I., Kurbatova, M. B. (2004). *Razvitiye upravlencheskogo potentsiala* [Development of management potential]. M.: Delo. (in Russian)
- Trunov, D. G. (2009). Fenomen kharizmaticheskogo liderstva [The phenomenon of charismatic leadership]. *Philosofiya sotsial'nykh kommunikatsiy*, 2, 55–62. (in Russian)
- Udal'tsova, M. V., Averchenko, L. K. (2001). *Sotsiologiya i psikhologiya upravleniya* [Sociology and psychology of management]. Rostov n/D: Feniks. (in Russian)
- Philonovich, S. R. (2009). *Liderstvo i prakticheskiye navyki menedzhera* [Leadership and practical skills of a manager]. M.: INFRA-M. (in Russian)
- Schwab, K. (2017). *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [The fourth industrial revolution]. M.: Izdatel'stvo «E». (in Russian)

Received 30.10.2022.