

УДК 159.9.005; 159.9.072

**Евенко С.Л., Самарина Т.В.**

*Московский государственный областной университет  
105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А, Российская Федерация*

## **ВОЛЕВЫЕ КАЧЕСТВА, ОБУСЛОВЛИВАЮЩИЕ УСПЕШНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования обусловленности успешности управленческой деятельности волевыми качествами руководителя организации. Эмпирически доказана значимость учёта волевых качеств руководителей организации как условия, обеспечивающего успешность профессиональной деятельности. Обоснована необходимость включения оценки волевых качеств в существующую систему аттестации сотрудников при назначении на управленческую работу. Определены рейтинговые места волевых качеств, обуславливающих успешность управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** воля, волевые качества, успешность деятельности, рейтинговые места волевых качеств.

**S. Evenko, T. Samarina**

*Moscow Region State University  
10A, Radio st., Moscow, 105005, Russian Federation*

## **VOLITIONAL QUALITIES STIPULATING FOR SUCCESSFUL ACTIVITIES OF THE HEAD OF ORGANIZATION**

**Abstract.** The article presents the results of studying to what extent success in administrative work is stipulated for strong-willed qualities of a head of organization. The importance of taking into consideration the volitional qualities of the organization leaders is empirically proven, as being a condition that ensures success in professional activity. The necessity of including the evaluation of volitional qualities into the existing system of employees' evaluation for appointment to managerial work is substantiated. Rating places of volitional qualities that determine the success of management activities are determined.

**Key words:** will, volitional quality, activity success, rating places of volitional qualities.

Представление о наличии прямой взаимосвязи между успешностью управленческой деятельности и волевыми качествами руководителя организации сформировало достаточно упрощённое понимание значения

учёта волевого компонента в работе менеджера. На первый взгляд, явная обусловленность качества выполнения профессиональных обязанностей руководителем его волевым потенциалом на долгое время отодвинуло исследования в данной области. Определённым прорывом в этом направлении можно считать работы Б.М. Теплова, в которых была обоснована нелинейная зависимость между волей полководца и эффективностью его управленческой деятельности. По мнению учёного, безволие, а также и гиперволевые способности губительны для любого руководителя [12, с. 97].

В результате сложившихся в теории и практике психологии труда взглядов из программы подготовки менеджеров исчезла дисциплина по формированию ведущих компетенций, связанных с развитием воли, волевых качеств, волевой регуляции [2, с. 4–9].

Современные исследования психологов (А.А. Мударисова, А.В. Посоховой, А.В. Субботина, А.Р. Халфиевой, Ю.В. Чепурной и др.), посвящённые изучению успешности деятельности руководителей организации, направлены на анализ воли как одного из компонентов, обуславливающих качество работы субъектов управленческого труда [6, с. 10–14; 7, с. 14–18; 11, с. 11–15; 14, с. 18–20; 15, с. 12–15].

Работы Д.И. Авраменко, В.А. Иванникова, А.В. Монроз и др. ориентированы на исследование регулятивных свойств воли, решение задач, связанных с проявлением воли в различных сферах жизнедеятельности (учебной, профессиональной, бытовой, досуговой и пр.) [1, с. 15–18; 4, с. 20].

Обобщение существующих научных подходов к исследованию волевых качеств позволяет сделать вывод, что это стабильные взаимообусловленные психические образования, обеспечивающие сознательные и целенаправленные действия для достижения целей.

Подчёркивая важность и полезность данных исследований для психологии труда, следует отметить их оторванность от организационно-психологических потребностей подготовки руководителей организаций различных уровней с учётом волевых качеств. Отсутствие современных научных данных о влиянии волевых качеств на успешность работы менеджеров приводит к существенному снижению эффективности их деятельности и функционирования организации в целом. Все эти факторы уменьшают значимость работы по волевой подготовке будущих руководителей, а также востребованность оценки волевых качеств менеджеров при профессиональном психологическом отборе и последующих аттестациях.

В психологической науке сложилась традиция изучения успешности деятельности руководителя через призму полноты реализации управленческих функций. Современные исследователи в основу типизации функций руководителя закладывают не только отдельные элементы

управления производством, но и психологические компоненты. При этом руководитель рассматривается и как администратор, и как организатор воспитательных и социально-психологических процессов [5, с. 90–94; 8, с. 122–128; 13, с. 154].

В связи с этим к перечню функций руководителя относятся: административно-организационная (организация и координация действий членов коллектива); стратегического развития (выбор целей развития и способов их достижения); экспертно-консультативная (профессионализм, авторитет руководителя); коммуникативная (умение общаться, доступность в общении); воспитательная (методы дисциплинирования); представительская (высокие стандарты социального поведения). Выделенные функции оказывают существенное влияние на успешность профессиональной деятельности руководителя организации.

Исследованию психологической сущности успешности профессиональной деятельности руководителя посвящено достаточно большое количество работ. Анализ и систематизация научных подходов к проблеме успешности профессиональной деятельности руководителей выявили отсутствие значимых различий в сущностных признаках данного феномена. Большинство учёных отмечают, что успешность управленческой деятельности является устойчивым психологическим качеством, в основе которого находится оценка достижений социально значимых результатов по упорядочиванию и регулированию профессиональной активности субъектов производственных отношений [3, с. 26; 9, с. 54].

Несмотря на определённое сходство в подходах к анализу содержательных аспектов успешности профессиональной деятельности менеджеров существуют различия в оценке её итогов: а) ориентация на объективные результаты успешности профессиональной деятельности менеджера (производительность труда, прибыльность, эффективность работы, служебная карьера и пр.); б) психологические характеристики успешности (удовлетворённость трудом, самоактуализация, профессионализм). Данное обстоятельство будет учтено при организации и проведении психологического исследования.

**Проблема исследования.** Обращение к анализу взаимосвязи между волевыми качествами и успешностью деятельности руководителя современными учёными свидетельствует о накопившихся противоречиях в этой области психологической науки и практики. Остаётся мало изученным влияние отдельных волевых качеств, позволяющих менеджеру достигать цели.

**Цель исследования** заключается в том, чтобы предоставить эмпирическое обоснование необходимости учёта волевых качеств руководителей организаций как условия, обеспечивающего успешность профессиональной деятельности.

**Задачи исследования:** 1) изучить реальное состояние успешности деятельности и волевых качеств современных руководителей организации; 2) выявить наличие взаимосвязи между волевыми компонентами и успешностью деятельности руководителя организации; 3) определить рейтинги волевых качеств в общей структуре воли, обуславливающих успешность выполнения управленческих задач.

**Гипотезы исследования:** 1) между волевыми качествами и успешностью деятельности руководителя организации существуют умеренно выраженные прямо пропорциональные взаимосвязи; 2) в структуре волевых качеств руководителей организации существует иерархия, которая определяет ранговые места по степени значимости их влияния на успешность управленческой деятельности: а) целеустремлённость; б) решительность и смелость; в) самостоятельность и инициативность; г) настойчивость, упорство; д) выдержка и самообладание.

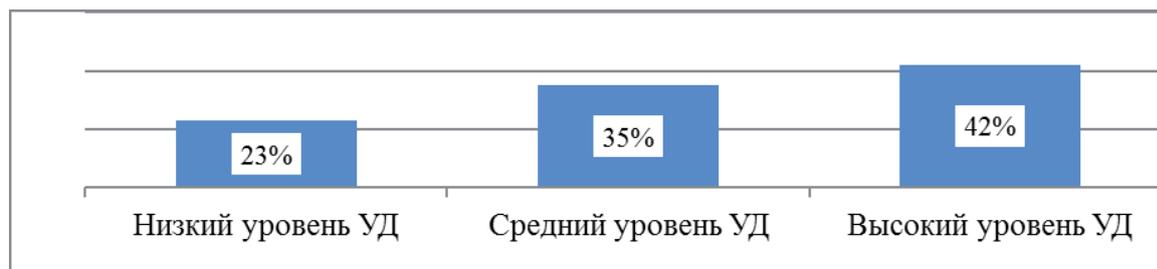
**Методика исследования.** Для выявления особенностей волевых качеств руководителей была применена методика «Самооценка волевых качеств студентов-спортсменов», разработанная Н.Б. Стамбуловой [10].

Оценка успешности труда руководителя организации осуществлялась при помощи опросника, который состоял из двух блоков вопросов: а) объективные показатели успешности (карьерная динамика, производительность труда, выполнение плана, распорядительная деятельность); б) субъективные показатели успешности (удовлетворённость трудом, уровень достижения профессиональных целей, профессиональная ориентированность, самодостаточность). Опросник состоит из 18 дихотомических шкал, которые представлены полярными утверждениями. Каждая шкала имеет пять делений от 1 до 5 баллов. Процедура опроса представляет собой оценивание руководителями 18 качеств подчинённых и своих собственных характеристик по 5-бальной шкале с последующим расчётом среднего значения по тесту.

**Выборочная совокупность.** В соответствии с целью и задачами исследования была сформирована выборочная совокупность испытуемых. В исследовании приняли участие 22 руководителя, обучавшихся в организации АНО ДПО Институт повышения квалификации «Профлайн», и 20 менеджеров ООО «Бёрнер Ист». Средний возраст респондентов составил 33,5 года. Средний стаж работы в данном виде деятельности – 10,5 лет.

**Результаты исследования.** Распределение уровней успешности деятельности руководителей организаций свидетельствует об актуальности темы исследования, поскольку 23% опрошенных руководителей испытывают трудности в решении управленческих задач (рис. 1).

Асимметрия полученного распределения отрицательная ( $A_s = -1,23$ ) – это свидетельствует о том, что показатели успешности деятельности ру-



**Рис. 1. Распределение уровней успешности деятельности (УД) руководителей организаций (%)**

ководителя организации смещены в область больших значений и не превышают трёхкратной ошибки выборки, т. е. результаты соответствуют закону нормального распределения. Однако достаточно высокий процент менеджеров с низким уровнем успешности свидетельствует о том, что почти каждый четвёртый руководитель не может добиться стабильных профессионально-значимых результатов в своей работе.

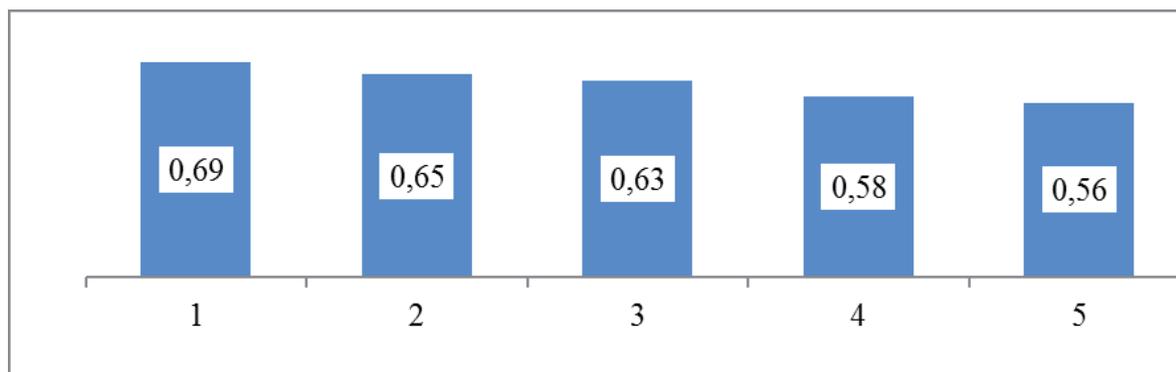
Проведённая оценка волевых качеств у руководителей организации показывает, что результаты соответствуют закону нормального распределения, однако имеют отрицательный эксцесс, т. е. большое число респондентов обладает либо низким уровнем волевых качеств (34%), либо высоким (37%) (рис. 2).

Низкие значения волевых качеств характерны в основном для руководителей, рабочий стаж которых не превышает 5-ти лет. Такое распределение может свидетельствовать, что менеджеры, назначенные на руководящую должность, обладали минимальным уровнем волевых качеств. Это позволяет сделать выводы, что данная категория руководителей в процессе обучения не приобрела необходимых волевых компетенций. По всей вероятности, формирование волевых качеств до уровня, обеспечивающего успешность управленческой деятельности, происходит у них в процессе работы.

Этот тезис подтверждается тем, что руководители со средним уровнем волевых качеств имеют стаж работы от 5 до 10 лет и выше. Опытные менеджеры, проработавшие более 10 лет, как правило, имеют высокий уровень



**Рис. 2. Распределение уровней волевых качеств руководителей организаций (%)**



1. Целеустремленность
2. Решительность и смелость
3. Самостоятельность и инициативность
4. Настойчивость и упорство
5. Выдержка и самообладание

**Рис. 3. Распределение корреляционных значений «успешности деятельности» и «волевых качеств» руководителей организаций**

сформированности волевых качеств. Непосредственным доказательством этих выводов может быть распределение значений коэффициентов корреляций между успешностью деятельности и волевыми качествами руководителей организаций (рис. 3).

Наиболее значимой в системе волевых качеств является «целеустремленность» – коэффициент корреляции  $r = 0,69$ . Установление и достижение целей, избрание способов решения задач, системность в работе является для руководителей организации обязательным условием успешной управленческой деятельности.

Второе и третье места распределились между «решительностью и смелостью», «самостоятельностью и инициативностью» с коэффициентами корреляции  $r = 0,65$  и  $r = 0,63$  соответственно. Умения руководителя быстро принимать управленческие решения, применять навыки преодоления защитных реакций, которые могут возникать из-за страха потерпеть неудачу, эффективно управлять своими действиями и поведением подчинённых, занимают промежуточные значения в системе волевых качеств.

Четвёртое и пятое места заняли такие качества, как «настойчивость и упорство» ( $r = 0,58$ ), «выдержка и самообладание» ( $r = 0,56$ ). Эти качества дают возможность руководителю стремиться к намеченным целям, для достижения которых необходимо систематически прилагать существенные усилия преодоления различных трудностей. Причём группировка волевых качеств по содержательному основанию свидетельствует о том, что на первом месте находятся качества, связанные с ориентацией руководителей на определённый результат деятельности, тогда как группа качеств, ориентированная на удержание результатов, имеет второстепенное значение для успешности деятельности руководителей.

Расчёт коэффициентов детерминации показал, что наиболее значимое волевое качество «целеустремлённость» только на 47% объясняет вариацию результативного показателя – «успешность деятельности», т. е. данное качество может обеспечить почти половину успеха в управленческой работе, остальные же проценты приходятся на другие признаки и компетенции (например, поведенческие, когнитивные и пр.).

Исходя из результатов психологического исследования, можно сделать следующие **выводы**:

1. Существующая прямопропорциональная взаимосвязь между успешностью деятельности и волевыми качествами руководителя организации обуславливает необходимость развития волевых компетенций в процессе обучения будущих менеджеров.

2. В системе аттестации сотрудников организации, при назначении на управленческую работу необходимо включить оценку волевых качеств будущих кандидатов.

3. В процессе подготовки будущих руководителей следует учитывать рейтинговые места волевых качеств, которые определяют результативность управленческой деятельности в следующей последовательности: а) целеустремленность; б) решительность и смелость; в) самостоятельность и инициативность; г) настойчивость, упорство; д) выдержка и самообладание.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Авраменко Д.И. Психологические особенности профессионального развития менеджеров образования в системе повышения квалификации: автореф. дис. ... канд. психол. наук Ростов-на-Дону, 2015. 23 с.

2. Евенко С.Л. Факторы профессиональной готовности психолога к работе с детьми-инвалидами // Вестник Московского государственного областного университета (электронный журнал). 2016. № 4. URL: <http://evestnik-mgou.ru/ru/Articles/View/763> (дата обращения: 01.04.2017).

3. Елизаров А.Н., Болдинова М.Н. Социальные и психологические критерии успешности деятельности как проблема позитивной психологии // Проблемы практической психологии. 2015. Т. 23. № 3. С. 23–34.

4. Иванников В.А., Монроз А.В. Сравнительный анализ устойчивых характеристик волевой активности в разных видах жизнедеятельности // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2016. № 1. С. 16–24.

5. Колесник Н.Т., Евенко С.Л. Особенности этнической идентичности у представителей общественных этнических организаций // Вестник Екатеринбургского института. 2015. № 3 (31). С. 89–94.

6. Мударисов А.А. Восприятие карьеры как фактор личностно-профессионального развития госслужащих: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Кострома, 2016. 23 с.

7. Посохова А.В. Психологические основания конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности: автореф. дис. ... д. окт. психол. наук. М., 2016. 43 с.
8. Свенцицкий А.Л. Организационная психология. М.: Юрайт, 2014. 504 с.
9. Селезнёв В.Н., Шульга Т.И. Эмоциональные компетенции успешности профессиональной деятельности руководителя // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2015. № 3. С. 47–59.
10. Стамбулова Н.Б. Психология спортивной карьеры: учебное пособие. СПб.: Центр карьеры, 1999. 367 с.
11. Субботин А.В. Влияние личностных качеств выпускников ракетного училища на успешность организационно-управленческой деятельности: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Ярославль, 2015. 27 с.
12. Теплов Б.М. Ум полководца. М.: Педагогика, 1990. 203 с.
13. Уманский Л.И. Личность. Организаторская деятельность. Коллектив : избранные труды. Кострома: Костромской государственной университет, 2001. 208 с.
14. Халфиева А.Р. Личностные особенности женщин-менеджеров разных уровней управленческой иерархии: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Казань, 2016. 24 с.
15. Чепурная Ю.В. Психологическая модель эффективного профессионального становления будущих руководителей в образовательных организациях: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2016. 26 с.

#### REFERENCES

1. Avramenko D.I. *Psikhologicheskie osobennosti professional'nogo razvitiya menedzherov obrazovaniya v sisteme povysheniya kvalifikatsii: avtoref. dis. ... kand. psikhol. nauk* [Psychological peculiarities of professional development of education managers in the training system: abstract of PhD thesis in Psychological Sciences]. Rostov-on-Don, 2015. 23 p.
2. Evenko S.L. [Factors of professional readiness of a psychologist to work with children with disabilities]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta (elektronnyi zhurnal)* [Bulletin of Moscow Region State University (e-journal)], 2016, no. 4. Available at: <http://evestnik-mgou.ru/ru/Articles/View/763> (accessed: 01.04.2017).
3. Elizarov A.N., Boldinova M.N. [Social and psychological criteria of success of activity as a problem of positive psychology]. In: *Problemy prakticheskoi psikhologii* [Problems of practical psychology], 2015, vol. 23, no. 3, pp. 23–34.
4. Ivannikov V.A., Monroz A.V. [Comparative analysis of stable characteristics of volitional activity in different species of life]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Psikhologicheskie nauki* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Psychological sciences], 2016, no. 1, pp. 16–24.
5. Kolesnik N.T., Evenko S.L. [Features of ethnic identity among representatives of ethnic public organizations]. In: *Vestnik Ekaterininskogo instituta* [Bulletin of Catherine the Great National Institute], 2015, no. 3 (31), pp. 89–95.
6. Mudarisov A.A. *Vospriyatie kar'ery kak faktor lichnostno-professional'nogo razvitiya gossluzhashchikh: avtoref. dis. ... kand. psikhol. nauk* [Perception of career as a factor of

personal-professional development of civil servants: abstract of PhD thesis in Psychological Sciences]. Kostroma, 2016. 23 p.

7. Posokhova A.V. *Psikhologicheskie osnovaniya konkurentosposobnosti sub"ektov predprinimatel'skoi deyatel'nosti: avtoref. dis. ... d okt. psikhol. nauk* [The psychological foundations of competitiveness of subjects of business activity: Abstract of D. thesis in Psychological Sciences]. Moscow, 2016. 43 p.

8. Svetsitskii A.L. *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational psychology]. Moscow, Yurait Publ., 2014. 504 p.

9. Seleznev V.N., Shul'ga T.I. [Emotional competence of success of the professional activity of a head of organization]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Psikhologicheskie nauki* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Psychological sciences], 2015, no. 3, pp. 47–59.

10. Stambulova N.B. *Psikhologiya sportivnoi kar'ery: uchebnoe posobie* [Psychology of sports career: study guide]. St. Petersburg, Tsentr kar'ery Publ., 1999. 367 p.

11. Subbotin A.V. *Vliyanie lichnostnykh kachestv vypusknikov raketnogo uchilishcha na uspeshnost' organizatsionno-upravlencheskoi deyatel'nosti: avtoref. dis. ... kand. psikhol. nauk* [The influence of personal qualities of rocket school graduates on the success of the organizational-managerial activities: abstract of PhD thesis in Psychological Sciences]. Yaroslavl, 2015. 27 p.

12. Teplov B.M. *Um polkovodtsa* [The mind of a commander]. Moscow, Pedagogika Publ., 1990. 203 p.

13. Umanskii L.I. *Lichnost'. Organizatorskaya deyatel'nost'. Kollektiv : izbrannye trudy* [Personality. Organizational activities. Collective : selected works]. Kostroma, Kostroma State University Publ., 2001. 208 p.

14. Khalfieva A.R. *Lichnostnye osobennosti zhenshchin-menedzherov raznykh urovnei upravlencheskoi ierarkhii: avtoref. dis. ... kand. psikhol. nauk* [Personal characteristics of women managers at various levels of management hierarchy: abstract of PhD thesis in Psychological Sciences]. Kazan, 2016. 24 p.

15. Chepurnaya Yu.V. *Psikhologicheskaya model' effektivnogo professional'nogo stanovleniya budushchikh rukovoditelei v obrazovatel'nykh organizatsiyakh: avtoref. dis. ... kand. psikhol. nauk* [A psychological model of the effective professional formation of future leaders in educational organizations: abstract of PhD thesis in Psychological Sciences]. Moscow, 2016. 26 p.



#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Евенко Сергей Леонидович – доктор психологических наук, доцент, профессор кафедры психологии труда и организационной психологии Московского государственного областного университета; e-mail: slevenko@yandex.ru

Самарина Тамара Владимировна – соискатель кафедры психологии труда и организационной психологии Московского государственного областного университета; e-mail: tamara.samarina@gmail.com

*Sergey L. Evenko* – Doctor in Psychological Sciences, Associate Professor, Professor at the Psychology of Labor and Organizational Psychology Department, Moscow Region State University; e-mail: [slevenko@yandex.ru](mailto:slevenko@yandex.ru)

*Tamara V. Samarina* – Applicant at the Psychology of Labor and Organizational Psychology Department, Moscow Region State University; e-mail: [slevenko@yandex.ru](mailto:slevenko@yandex.ru)



ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ / THE CORRECT REFERENCE TO ARTICLE

Евенко С.Л., Самарина Т.В. Волевые качества, обуславливающие успешность деятельности руководителя организации // Вестник Московского государственного областного университета (электронный журнал). 2017. № 2. URL: [www.evestnik-mgou.ru](http://www.evestnik-mgou.ru).

Evenko S.L., Samarina T.V. Volitional qualities stipulating for successful activities of the head of organization. In: *Bulletin of Moscow Region State University (e-journal)*, 2017, no. 2. Available at: [www.evestnik-mgou.ru](http://www.evestnik-mgou.ru).