

# Психологические науки

УДК 159.9

## ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА МЕНЕДЖЕРОВ НИЗШЕГО ЗВЕНА

И.А. Юров

*Московский инновационный университет*

**Аннотация.** В статье утверждается, что существуют дифференциально-психологические различия эффективности деятельности менеджеров низшего звена различного уровня образования (высшего и среднего).

**Ключевые слова:** менеджмент, соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление, агрессия, негативизм, подозрительность, чувство вины.

## DIFFERENTIAL-PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF LOWER-LEVEL MANAGERS

I.A. Yurov

*Moscow innovative university*

**Abstract.** The article argues that there are differential-psychological differences in the effectiveness of managers at the lower level and of different levels of education (higher and secondary).

**Keywords:** management, rivalry, cooperation, compromise, avoiding, adaptation, aggression, negativism. suspiciousness, sense of guilt.

Толковый словарь С. Ожегова определяет менеджмент как «искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами», а менеджера как «специалиста по управлению производством, работой предприятия». Социологический энциклопедический словарь дает следующее определение понятию менеджмент:

«1. Деятельность, включающая планирование, организацию, координацию и контроль, осуществляемый наемными и профессиональными работниками (менеджерами). 2. Совокупность методов, принципов, норм, разработанных с целью повышения эффективности предпринимательской деятельности. 3. Совокупность менеджеров, представляющих особый социальный слой в системе обществ, разделения труда, профессиональной и социальных структур».

В работах В.С. Алексеевского и Э.М. Короткова, О.Н. Истратовой, Т.В. Эксакусто, Ю.А. Цыпкина, А.Н. Люкшинова, Н.Д. Эриашвили и др. описывается большое разнообразие специальностей в области менеджмента, таких как Топ-менеджер, Инвестиционный менеджер, фтнасовый менеджер, Риск-менеджер, тренинг-менеджер, Ко-менеджер, PR-менеджер, HR-менеджер, менеджер по продажам, менеджер по работе с клиентами и др. Эти же авторы выделяют следующие виды менеджмента: организационный, практический, производственный, стратегический [1,3,5,6,7].

М.Г. Лапушта выделяет основные признаки менеджмента как типа управления:

1. Исходным моментом организации управления и его осуществления является человек, его потребности, интересы, мотивы, ценности, установки. Это находит свое выражение как в управлении внутренними процессами деятельности людей, так и процессами поведения фирмы во внешней социально-экономической среде. 2. В подходах, принципах и методах управления отдается явный приоритет экономическим средствам и методам управления. Наиболее ярко это проявляется в маркетинге – управлении, ставящем в центр внимания интересы потребителя. 3. Менеджменту присущ профессионализм управления, выступающий как одно из главных требований к менеджеру и персоналу. Менеджменту надо учиться, осваивая область экономических и социально-психологических знаний. 4. В организационном отношении для менеджмента характерна гибкая организация

управления, способная быстро перестраиваться в соответствии с изменяющимися условиями, организация инновационного типа, т.е. отзывчивая к инновациям и нововведениям. 5. Менеджмент предъявляет комплекс требований к личным качествам менеджера. Главными среди них являются предприимчивость, коммуникабельность, уверенность. Эти качества играют важную роль в проявлении искусства управления. Нередко менеджмент вообще отождествляют с искусством управления [5].

В литературе много работ по проблемам менеджмента. Однако меньше исследований по психологическим особенностям деятельности менеджеров в конкретных ситуациях, и недостаточно работ, связанных с психологической дифференциацией работы менеджеров с разным образованием. Более того, дискуссионным является вопрос о целесообразности получения высшего образования в области гуманитарных наук: количество мест в ВУЗах сокращается, якобы, по причине переизбытка и невостребованности этих профессий.

В связи с изложенным нами была поставлена задача изучить социально-психологические особенности эффективности деятельности менеджеров низшего звена различного уровня образования.

Объектом исследования стали 30 менеджеров в возрасте 22-32 лет Торгового Центра (ТЦ) («Мега» г. Краснодара: 15 менеджеров с неполным и полным средним образованием и 15 менеджеров с высшим образованием, полученным на дневном (4 человека) и заочном отделениях (11 человек). Среди менеджеров с высшим образованием: трое психологов, четверо социальных педагогов, двое историков, двое преподавателей физкультуры, двое аграриев, двое педагогов начального образования. Исследование проводилось в течение шести месяцев с использованием следующих методов: тестирование (К.Томаса и Басса–Дарки), беседы,

включенное наблюдение, анализ деятельности, различие определялось с помощью критерия Стьюдента.

Опросник К.Томаса. В созданном К.Томасом опроснике, определяющим различные стороны конфликтного поведения, выявляются такие психологические качества, как соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Полученные результаты с помощью методики К.Томаса представлены в таблице 1.

Таблица 1

| №  | Свойство       | Менеджеры с высшим образованием | Менеджеры со средним образованием | Статистическое различие |      |
|----|----------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|------|
|    |                |                                 |                                   | t                       | p    |
| 1. | Соперничество  | 7                               | 5                                 | -                       | -    |
| 2. | Сотрудничество | 8                               | 4                                 | 2,2                     | 0,05 |
| 3. | Компромисс     | 6                               | 5                                 | -                       | -    |
| 4. | Избегание      | 4                               | 9                                 | 2,35                    | 0,05 |
| 5. | Приспособление | 5                               | 8                                 | 2,18                    | 0,05 |

Из таблицы видно, что у менеджеров с высшим образованием по трем показателям значения выше, чем у менеджеров со средним образованием. По трем показателям установлены статистически достоверные различия на 5% уровне значимости. Установлено, что показатели соперничества и компромисса и сотрудничества у менеджеров с высшим образованием выше, а избегания и приспособления ниже, чем у менеджеров со средним образованием. В данном случае речь идет не о взаимодействии внутри группы менеджеров, а о взаимодействии менеджеров с покупателями. Включенное наблюдение показало, что соперничество свидетельствует,

во-первых, о сильной цели реализовать товар, во-вторых, широком диапазоне коммуникативных операций, в третьих, об использовании всего арсенала интеллектуальных и волевых качеств в работе с покупателями.

Показатель сотрудничества свидетельствует о конструктивном и деловом взаимодействии с клиентами, часто расширяя диапазон общения в том числе о желаемых товарах при тех или иных условиях. При этом участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Компромисс практически одинаков у менеджеров с разным образованием. Часто при общении с клиентами нет смысла настаивать на приобретение товара, а высказать пожелания и разрекламировать сходные товары с тем, чтобы клиент, если ничего не приобрел в данный момент, имел все основания сопоставить предложенные варианты и сделать выбор именно в ТЦ «Мега».

Показатели избегания и приспособления выше у менеджеров со средним образованием. Избегание проявляется в случаях, когда со стороны покупателя поступают критические замечания о предлагаемых товарах. Покупатель требует разъяснить преимущества ассортимента товаров в данном торговом центре. В таких случаях менеджеры не могут дать развернутое и обоснованное преимущество предлагаемых товаров (из-за смущения, отсутствия грамотной лексики, отличающейся от бытовой речи, присутствия речевых клише и случайных слов, не имеющих отношение к процессу общения), у них отсутствуют тенденции к достижению производственных целей.

Приспособление проявляется тогда, когда не удается реализовать задачу на продажу товара и когда не хватает убедительной аргументации приобрести товар именно в этом торговом центре. В этом случае, менеджер идет на поводу у

покупателя и соглашается с его аргументацией, не пытаясь квалифицированного его переубедить [4].

Опросник Басса-Дарки. Авторы под агрессивностью понимают свойство, качество личности, характеризующееся наличием деструктивных тенденций, в основном в области субъектно-субъектных отношений. Они считают, что деструктивный компонент человеческой активности является необходимым в созидательной деятельности, так как потребности индивидуального развития с неизбежностью формируют в людях способность к устранению и разрушению препятствий, преодолению того, что противодействует этому процессу.

По мнению Басса и Дарки агрессивность обладает качественной и количественной характеристикой. Как и всякое свойство, она имеет различную степень выраженности: от почти полного отсутствия до ее предельного развития. Каждая личность должна обладать определенной степенью агрессивности. Отсутствие ее приводит к пассивности, ведомости, конформности и т.д. Чрезмерное развитие ее начинает определять весь облик личности, которая может стать конфликтной, неспособной на сознательную кооперацию и т.д. Сама по себе агрессивность не делает субъекта сознательно опасным, так как, с одной стороны, существующая связь между агрессивностью и агрессией не является жесткой, а, с другой, сам акт агрессии может не принимать сознательно опасные и неодобряемые формы. В житейском сознании агрессивность является синонимом «злонамеренной активности». Однако само по себе деструктивное поведение «злонамеренностью» не обладает, таковой его делает мотив деятельности, те ценности, ради достижения и обладания которыми активность разворачивается. Внешние практические действия могут быть сходны, но их мотивационные компоненты прямо противоположны.

Исходя из этого, авторы разделяют проявления агрессии на два основных типа: первый – мотивационная агрессия, как самооценност, второй – инструментальная, как средство (подразумевая при этом, что и та, и другая могут проявляться как под контролем сознания, так и вне него, и сопряжены с эмоциональными переживаниями (гнев, враждебность). Определив уровень таких деструктивных тенденций, можно с большой степенью вероятности прогнозировать возможность проявления открытой мотивационной агрессии.

А. Басс разделил понятия агрессии и враждебность, определив последнюю как: "...реакцию, развивающую негативные чувства и негативные оценки людей и событий" [цит. по 2, с.80]. А. Басс и А. Дарки выделили следующие виды реакций:

1. Физическая агрессия. 2. Косвенная агрессия. 3. Раздражение (вспыльчивость, грубость). 4. Негативизм. 5. Обида. 6. Подозрительность. 7. Вербальная агрессия. 8. Чувство вины.

Полученные результаты с помощью опросника Басса-Дарки представлены в таблице 2.

Таблица 2.

| №  | Свойство            | Менеджеры с высшим образованием | Менеджеры со средним образованием | Статистическое различие |      |
|----|---------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|------|
|    |                     |                                 |                                   | t                       | p    |
| 1. | Физическая агрессия | 3                               | 3                                 | -                       | -    |
| 2. | Косвенная агрессия  | 4                               | 7                                 | 2,2                     | 0,05 |
| 3. | Раздражение         | 4                               | 9                                 | 2,45                    | 0,05 |
| 4. | Вербальная агрессия | 5                               | 5                                 | -                       | -    |

|     |                      |    |    |      |      |
|-----|----------------------|----|----|------|------|
| 5.  | Обида                | 3  | 6  | 2,18 | 0,05 |
| 6.  | Подозрительность     | 5  | 8  | 2,24 | 0,05 |
| 7.  | Негативизм           | 3  | 4  | -    | -    |
| 8.  | Чувство вины         | 4  | 8  | 2,37 | 0,05 |
| 9.  | Индекс агрессивности | 12 | 17 | -    | -    |
| 10. | Индекс враждебности  | 8  | 14 | 2,21 | 0,05 |

Из таблицы видно, что у менеджеров с высшим образованием по восьми показателям значения ниже, чем у менеджеров со средним образованием. По шести показателям установлены статистически достоверные различия на 5% уровне значимости. Установлено, что показатели косвенной агрессии, раздражения, обиды, подозрительности, негативизма, чувства вины, а также индексы агрессивности и враждебности у менеджеров с высшим образованием ниже, чем у менеджеров со средним образованием, а физической и вербальной агрессии одинаковы. В данном случае речь идет не о взаимодействии внутри группы менеджеров, а о взаимодействии менеджеров с покупателями.

Включенное наблюдение показало, что показатель физической агрессии находится на среднем уровне. Менеджерам торгового зала необходимо быть готовым к различным проявлениям недовольства покупателей, включая и их неадекватное и грубое поведение.

Косвенная агрессия у менеджеров с высшим образованием на среднем, а у менеджеров со средним образованием на высоком уровне. Это может проявляться на третьи лица, на предметы в виде фрустрационных реакций.

Показатель раздражимости у менеджеров с высшим образованием на среднем, а у менеджеров со средним



образованием на высоком уровне., т.е у последних выше готовность к проявлению негативных чувств при малейшем возбуждении (вспыльчивость, повышенная эмоциональность, реактивность грубость), что, безусловно, сказывается на эффективности деятельности.

Показатель вербальной агрессии находится на среднем уровне в обеих группах испытуемых и может реализовываться через выражение негативных чувств как через форму (выражение недовольствия, повышение голоса, отказ от общения), так и через содержание словесных ответов («этот товар вам недоступен, вы не сможете его купить»), высказывание критических замечаний в адрес покупателей).

Показатель обиды у менеджеров с высшим образованием на низком, а у менеджеров со средним образованием – на высоком уровне, который у последних может проявляться в зависти к тем, кто приобретает дорогостоящий товар и к тем, кто имеет более высокий материальный статус. Обида может проявляться и к менеджерам с высшим образованием. Так, включенное наблюдение показало, что время общения с покупателем у менеджеров с высшим образованием (12 против 8 минут) и количество проданного товара как в количественном, так и стоимостном выражении больше (80% против 65% от максимальной суммы), чем у менеджеров со средним образованием (все различия достоверны на 5% уровне значимости).

Показатель подозрительности у менеджеров с высшим образованием на среднем уровне, а у менеджеров со средним образованием на высоком уровне. Это может в разной степени проявляться в виде недоверия и осторожности по отношению к покупателям. Бывает, что менеджер потратил много времени с покупателем, который обещает приобрести товар, на самом обманывает менеджера, покидая его с громким выражением необоснованного отказа и высокомерия.

Показатель негативизма почти одинаков и находится на среднем уровне. Это качество проявляется, когда внезапно начальник просит отработать или сверхурочно, или за заболевшего менеджера, или когда обещает премию в одном размере, а выдают в меньшем.

Показатель чувства вины у менеджеров с высшим образованием на среднем, а у менеджеров со средним образованием на высоком уровне. Это чувство обычно возникает тогда, когда не выполняется ежедневный или еженедельный план, когда начальство делает обоснованные замечания, или когда возникают упреки, как со стороны покупателей, так и со стороны коллег-менеджеров.

Показатель индекса агрессивности у менеджеров с высшим образованием находится на низком, а у менеджеров со средним образованием на среднем уровне. Этот показатель образуется соединением физической агрессии, раздражения и вербальной агрессии.

Показатель индекса враждебности у менеджеров с высшим образованием находится на среднем, а у менеджеров со средним образованием на высоком уровне. Этот показатель образуется соединением показателей обиды и подозрительности.

При сравнении показателей двух таблиц было установлено, что у менеджеров с высшим образованием высокие положительные показатели сотрудничества и соперничества по тесту Томаса совпадают с низкими показателями физической агрессии, обиды и негативизма по тесту Басса-Дарки. Это сочетание показателей можно назвать системокомплексом успешного менеджера. После полугодового исследования менеджеров трое получили повышение: двое стали старшими менеджерами, а одного назначили заместителем начальника отдела. Еще двое вошли в кадровый резерв на повышение. Никого же из числа менеджеров со средним образованием не повысили, но двое заявили, что будут готовиться и поступать в высшие учебные

заведения. Полученные результаты исследования свидетельствуют о том, что все участники исследования пришли к осознанному решению о необходимости постоянно учиться, осваивая области экономических и социально-психологических знаний и работать над собой, формируя предприимчивость, коммуникабельность, уверенность, компетентность [8].

Выводы: 1. Эффективность работы менеджеров с высшим образованием низшего звена выше, чем аналогичная работа менеджеров со средним образованием. Высшее образование даже при работе не по вузовской специальности имеет большое значение и производственную эффективность.

Работа подтверждает целесообразность получения высшего образования в области гуманитарных наук, несмотря на якобы переизбыток и невостребованность этих профессий.

2. Доходы (зарплата, премии, бонусы) у менеджеров с высшим образованием выше, чем у менеджеров со средним образованием в связи с тем, что у них выше интеллектуальные, коммуникативные, эмоционально-волевые качества.

3. У менеджеров с высшим образованием более высокая вероятность карьерного роста, еще и потому, что у них быстрее формируется положительный системокомплекс успешного менеджера, чем у менеджеров со средним образованием.

### Список литературы

1. Алексеевский В.С., Коротков Э.М. Введение в специальность «Менеджмент организации»: учеб. пособие для ВУЗов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

2. Диагностика состояния агрессии (опросник Басса-Дарки) // Диагностика эмоционально-нравственного развития / Ред. и сост. Дерманова И.Б. СПб., 2002. С.80-84.

3. Истратова О.Н., Эксакусто Т.В. Справочник психолога-консультанта организации. – Изд.2-е.– Ростов н/Д: Феникс, 2007.
4. Мельников В.М., Юров И.А. Социально-психологическое регулирование производственного менеджмента // Известия Сочинского государственного университета. 2015. № 36. С.261-264.
5. Словарь-справочник / Под ред. М.Г. Лапусты. М.: ИНФРА, 1996.
6. Социологический энциклопедический словарь / Редактор-координатор – академик РАН Г.В.Осипов. М.: Издательская группа ИНФРА, 1998.
7. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: учеб.пособие для ВУЗов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
8. Юров И.А. Регулирование конфликтных ситуаций в организации // Тезисы докладов конф. «Бизнес. Общество. Человек». Организационная психология. Т.3. М.: НИУ ВШЭ, 2013. С.192.

## References

1. Alekseevskij V.S., Korotkov Je.M. Vvedenie v special'nost' «Menedzhment organizacii»: ucheb. posobie dlja VUZov. М.: JuNITI-DANA, 2004.
2. Diagnostika sostojanija agressii (oprosnik Bassa-Darki) // Diagnostika jemocional'no-nravstvennogo razvitija / Red. i sost. Dermanova I.B. SPb., 2002. S.80-84.
3. Istratova O.N., Jeksakusto T.V. Spravochnik psihologa-konsul'tanta organizacii. – Izd.2-e.– Ростов н/Д: Feniks, 2007.
4. Mel'nikov V.M., Jurov I.A. Social'no-psihologicheskoe regulirovanie proizvodstvennogo menedzhmenta // Izvestija Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta. 2015. № 36. S.261-264.

5. Slovar'-spravochnik / Pod red. M.G. Lapusty. M.: INFRA, 1996.
6. Sociologicheskij jenciklopedicheskij slovar' / Redaktor-kordinator – akademik RAN G.V.Osipov. M.: Izdatel'skaja grupa INFRA, 1998.
7. Cypkin Ju.A., Ljukshinov A.N., Jeriashvili N.D. Menedzhment: ucheb.posobie dlja VUZov. M.: JuNITI-DANA, 2004.
8. Jurov I.A. Regulirovanie konfliktnyh situacij v organizacii // Tezisy dokladov konf. «Biznes. Obshhestvo. Chelovek». Organizacionnaja psihologija. T.3. M.: NIU VShJe, 2013. S.192.