

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

СИНЬКОВА АНАСТАСИЯ СЕРГЕЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СВЯЗЬ ТИПА ТЕМПЕРАМЕНТА РУКОВОДИТЕЛЯ СО СТИЛЕМ
ПРИНЯТИЯ ИМ РЕШЕНИЙ

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы

Психология управления

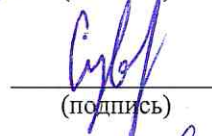
Обучающийся


(подпись)

А. С. Синькова
(инициалы, фамилия)

Руководитель

доцент каф. психологии, канд. пед. наук
(должность, ученая степень, ученое звание)


(подпись)

Н. В. Суворова
(инициалы, фамилия)

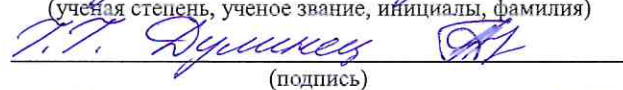
Нормоконтролер


(подпись)

А. С. Самарина
(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой психологии

канд. психол. наук
(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)

(подпись)

« 02 » июня 20 25 г.

Красноярск 2025

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет психологии

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы Психология управления

Выпускающая кафедра психологии

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студентке Синьковой Анастасии Сергеевне группы 250-пу

(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы Связь типа темперамента руководителя со стилем принятия им решений

(полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «18» 03 2025 г. № 34-уо

на основании решения заседания выпускающей кафедры психологии

Протокол от «13» марта 2025 г., № 7

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «02» июня 2025 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы Введение; I Теоретический анализ взаимосвязи темперамента и индивидуальных особенностей личности; II Экспериментальное исследование связи типа темперамента руководителя со стилем принятия решений; Заключение.

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы: нет.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы: подбор и изучение литературных источников, разработка структуры содержания ВКР, уточнение цели и задач, объекта и предмета исследования (15.03.25-17.03.25); уточнение и систематизация списка литературы, написание раздела ВКР, раскрывающего теоретические основы изучаемой проблемы (18.03.25-23.03.25); формирование плана эмпирического исследования, составление диагностического комплекса (24.03.25-30.03.25); сбор и анализ эмпирического материала (01.04.25-15.05.22); написание практической части ВКР, формирование выводов, практических рекомендаций (16.05.25-29.05.25); доработка текста ВКР, оформление ВКР (30.05.25-03.06.25); подготовка сообщения, иллюстративных материалов для защиты (04.06.25-10.06.25).

Дата выдачи задания «14» марта 2025 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы


(подпись)

Н. В. Суворова
(инициалы, фамилия)

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Согласие

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной
системе АНО ВО СИБУП

1. Я, Синькова Анастасия Сергеевна

(фамилия, имя, отчество полностью)

студент (ка) группы 250-пу факультета психологии Автономной некоммерческой организации
высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» (далее – АНО ВО
СИБУП), разрешаю АНО ВО СИБУП воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего
сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы
выпускную квалификационную работу бакалавра на тему

Связь типа темперамента руководителя
со стилем принятия им решений

(наименование работы)

в открытом доступе в электронно-библиотечной системе, таким образом, чтобы любой
пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе из
любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия
исключительного права на выпускную квалификационную работу.

2. Я подтверждаю, что выпускная квалификационная работа написана мною лично, в
соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

«02» июня 2025 г.


(подпись)

Обработан файл: Синькова А.С..docx.

Год публикации: 2025.

Оценка оригинальности документа - 95.9%

Просмотр заимствований в документе

Время выполнения: 65 секунд

Синькова А.С.

02.07.25г.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет психологии

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы Психология
управления

Выпускающая кафедра психологии

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Синьковой Анастасии Сергеевны группы 250-пу
(Ф.И.О. полностью)

на тему «Связь типа темперамента руководителя со стилем принятия им
решений»

(указать полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 58 страницах,
содержит приложение(ия) на 10 страницах.

1. Актуальность и значимость темы обусловлена необходимостью адаптации руководителей к динамичной внешней среде. Современный мир требует новых подходов и стратегических управленческих решений от современных руководителей.
2. Логическая последовательность: работа выстроена в соответствие с этапами исследования, структура соответствует содержанию.
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: выводы сформулированы поверхностно, не в полной мере отражают сущность разделов диплома.
4. Полнота проработки литературных источников: объем литературных источников достаточный, качество соответствует заявленной теме. Много источников старше пяти лет, что снижает достоверность и полноту данных о современном состоянии проблематики исследования.
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций: иллюстративный материал адекватно отражает результаты исследования. Рисунки и таблицы выполнены аккуратно, расположены в тексте последовательно и логично содержанию.
6. Положительные стороны работы: наличие взаимосвязи темперамента и стиля принятия решения способствует более конструктивному формированию управленческих решений и способствует повышению эффективности управления.

Эти результаты необходимо учитывать при разработке психологических рекомендаций, для управленцев с разным типом темперамента

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы: работа выполнена самостоятельно на всех этапах.

2. Недостатки работы: сомнительна новизна и целесообразность исследования. Достоверность полученных результатов также сомнительна и требует более тщательной теоретической проработки

3. Оценка сформированности компетенций ОК-5, ОПК-1, ОК-7, ОК-4, ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-8, ОК-6, ОК-9, ПК-7, ПК-8, ПК-6, ПК-9, ПК-12, ПК-10, ПК-11, ПК-14, ПК-13, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы:

Перечисленные компетенции проявлены на высоком уровне в выпускной квалификационной работе

4. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки «хорошо».

(оценка прописью)

Руководитель выпускной квалификационной работы Суворова Наталья Владимировна, доцент кафедры психологии, кандидат психологических наук

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

«30» 06 2025 г.


(подпись руководителя)

С отрывом от оригинала
Синькова А.С. 
02.07.25.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет психологии

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы Психология
управления

Выпускающая кафедра психологии

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Синьковой Анастасии Сергеевны группы 250-пу
(Ф.И.О. полностью)

на тему «Связь типа темперамента руководителя со стилем принятия им
решений»

(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 59 страницах,
содержит приложения на 11 страницах.

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы:

Исследование связи между типом темперамента руководителя и стилем принятия решений является актуальным ввиду того, что современные организации сталкиваются с высокой степенью неопределенности и динамичностью внешней среды, что требует от руководителей быстрой адаптации и эффективного реагирования на изменения.

Новизна. Исследование сосредоточено на выявлении специфики взаимосвязи между типами темпераментов и стратегиями принятия решений.

Результаты исследования позволяют расширить представления о влиянии психологических характеристик лидеров на успешность организаций.

Практическая значимость работы для компаний заключается в получении рекомендаций по подбору персонала и формированию управленческой команды с учётом индивидуальных особенностей сотрудников.

Для руководителей- возможность осознанного выбора стратегии поведения в зависимости от собственных качеств и ситуации.

2. Логическая последовательность:

Представленная работа характеризуется логичностью, последовательностью и доступностью для понимания.

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений:

Представленные выводы и предложения подкреплены убедительными доказательствами и имеют конкретную практическую ценность.

4. Полнота проработки литературных источников:

Работа рассмотрена всесторонними литературными источниками, охватывающими различные точки зрения

5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков:

Таблицах, приложения и графики в данной работе представлены наглядно и удобны в восприятии и понимании информации

6. Положительные стороны работы:

Работа выстроена последовательно, каждый раздел плавно переходит в следующий, обеспечивая плавное восприятие материала читателями.

Детальное рассмотрение связей между типом темперамента руководителя и стилем принятия решений демонстрирует высокий уровень аналитического мышления и способности обобщать эмпирические наблюдения.

Выделены актуальные тенденции современной психологии и менеджмента, подчеркивается недостаточность существующих исследований, что подчеркивает научную важность вашей работы.

Практически ориентированные рекомендации способствуют внедрению полученных результатов в реальную деятельность организаций, повышая эффективность управленческих решений.

Правильное структурирование содержания, ясность изложения мыслей и аккуратность оформления делают работу удобной для восприятия и понимания.

7. Недостатки работы:

Существенных недостатков в работе не обнаружено

8. Оценка сформированности компетенций ОК-5, ОПК-1, ОК-7, ОК-4, ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-8, ОК-6, ОК-9, ПК-7, ПК-8, ПК-6, ПК-9, ПК-12, ПК-10, ПК-11, ПК-14, ПК-13, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы:

Перечисленные компетенции проявлены на высоком уровне в выпускной квалификационной работе

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику:

Организационные мероприятия, направленные на оценку и понимание работниками своих природных склонностей и предпочтений в принятии решений.

Рекомендации из данной выпускной квалификационной работы помогающие

руководителям лучше понимать собственные характеристики и выбирать наиболее подходящие стратегии действий.

10. Выпускная квалификационная работа соответствует всем установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Работа заслуживает оценки «отлично», а ее автор заслуживает присвоения
(оценка прописью)
квалификации бакалавр.

Рецензент выпускной квалификационной работы: Антонина Александровна Лисенкова, исполнительный директор Автономной некоммерческой организации «Центр социально-психологической поддержки «Все свои!»

« 30 » июля 2025 г.



(подпись рецензента)

С рецензией ознакомлена
Силькова А.С. [подпись]
02.07.25

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

СИНЬКОВА АНАСТАСИЯ СЕРГЕЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СВЯЗЬ ТИПА ТЕМПЕРАМЕНТА РУКОВОДИТЕЛЯ СО СТИЛЕМ
ПРИНЯТИЯ ИМ РЕШЕНИЙ

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы

Психология управления

Обучающийся

(подпись)

А. С. Синькова
(инициалы, фамилия)

Руководитель

доцент каф. психологии, канд. пед. наук
(должность, ученая степень, ученое звание)

(подпись)

Н. В. Суворова
(инициалы, фамилия)

Нормоконтролер

(подпись)

А. С. Самарина
(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой психологии

(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)

(подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Красноярск 2025

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет психологии

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы Психология управления

Выпускающая кафедра психологии

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студентке Синьковой Анастасии Сергеевне группы 250-пу

(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы Связь типа темперамента
руководителя со стилем принятия им решений

(полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «___» _____ 2025 г. № _____

на основании решения заседания выпускающей кафедры психологии

Протокол от «___» _____ 2025 г., № _____

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «___» _____ 2025 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы Введение; I Теоретический анализ взаимосвязи темперамента и индивидуальных особенностей личности; II Экспериментальное исследование связи типа темперамента руководителя со стилем принятия решений; Заключение.

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы: нет.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы: подбор и изучение литературных источников, разработка структуры содержания ВКР, уточнение цели и задач, объекта и предмета исследования (15.03.25-17.03.25); уточнение и систематизация списка литературы, написание раздела ВКР, раскрывающего теоретические основы изучаемой проблемы (18.03.25-23.03.25); формирование плана эмпирического исследования, составление диагностического комплекса (24.03.25-30.03.25); сбор и анализ эмпирического материала (01.04.25-15.05.22); написание практической части ВКР, формирование выводов, практических рекомендаций (16.05.25-29.05.25); доработка текста ВКР, оформление ВКР (30.05.25-03.06.25); подготовка сообщения, иллюстративных материалов для защиты (04.06.25-10.06.25).

Дата выдачи задания «___» _____ 2025 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы _____

(подпись)

Н. В. Суворова

(инициалы, фамилия)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 58 с., таблиц 2, рисунков 3, формул 3, источников 36, приложений 1.

СВЯЗЬ, ТИП ТЕМПЕРАМЕНТА, РУКОВОДИТЕЛЬ, СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Объект исследования: особенности личности руководителя.

Предметом исследования: связь типа темперамента руководителя со стилем принятия им решений.

Цель исследования – выявить связь типа темперамента руководителя со стилем принятия им решений.

Характеристика выборки. В исследовании приняло участие 30 человек, 15 женщин и 15 мужчин, разного возраста, одинакового уровня образования и имеющих разный опыт руководящей работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка источников информации, приложений. В первой главе рассматриваются понятия психологических характеристик руководителя, темперамент, и стиль управления. Во второй главе осуществляется эмпирическое исследование по теме выпускной квалификационной работы. Перечислены этапы исследования, описаны примененные методики, проведен анализ и подведены результаты. В выводе описывается значимость полученных результатов. Заключение посвящено выводам по результатам исследования. Приложения содержат использованные методики, полные результаты корреляции Спирмена.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
I ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗИ ТЕМПЕРАМЕНТА И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ	9
1.1 Характеристика психологических качеств и свойств личности современного руководителя	9
1.2 Типы темперамента руководителей	14
1.3 Взаимосвязь темперамента со стилем принятия решений	18
II ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СВЯЗИ ТИПА ТЕМПЕРАМЕНТА РУКОВОДИТЕЛЯ СО СТИЛЕМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	24
2.1 Организация и методы эмпирического исследования	24
2.2 Анализ результатов исследования	28
2.3 Математические методы обработки данных исследования	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	55
Приложение	

ВВЕДЕНИЕ

Изучение типа темперамента руководителя является актуальной темой, так как непосредственно связано с вопросами эффективности управления, командообразования и психологического климата в организациях.

Почему актуально изучать тип темперамента руководителя?

1. Влияние на стиль принятия решения.

Тип темперамента определяет манеру взаимодействия руководителя с подчинёнными и коллегами. Например:

Холерики предпочитают жёсткий контроль и авторитарный стиль.

Сангвиники склонны к демократическому стилю и быстрому реагированию на изменение обстановки.

Флегматики демонстрируют рациональный подход и последовательное управление.

Меланхолики обращают внимание на нюансы и внутренние переживания сотрудников. Понимая собственный тип темперамента, руководитель может скорректировать своё поведение и выбрать оптимальный стиль управления.

2. Формирование успешной команды.

Различные типы темпераментов сотрудников требуют разного подхода. Руководитель должен учитывать индивидуальные особенности работников, чтобы создать сбалансированную команду, способную эффективно решать поставленные задачи. Адекватное распределение ролей и функций в коллективе увеличивает производительность труда и уменьшает конфликты.

3. Оценка психоэмоционального состояния персонала.

Исследование темперамента позволяет выявить предрасположенности сотрудников к различным видам активности и уровням стресса. Некоторые типы темперамента более подвержены выгоранию и депрессии, что негативно сказывается на результатах работы. Грамотный руководитель способен вовремя распознавать признаки ухудшения психоэмоционального состояния и

своевременно предпринимать необходимые меры.

Разработка эффективных механизмов мотивации.

Для стимулирования трудовой активности сотрудников важно учитывать их психологические характеристики. Например, холерикам нужны срочные задания и соревновательные моменты, сангвиникам – разнообразие и творческая свобода, флегматикам – стабильность и предсказуемость, меланхоликам – индивидуальный подход и заботливое отношение.

Повышение удовлетворённости трудом.

Сотрудники, работающие в условиях, соответствующих их типу темперамента, испытывают большее удовлетворение от выполняемой работы. Оптимальная организация рабочего процесса и создание комфортной психологической атмосферы повышают лояльность сотрудников и снижают текучку кадров.

Предотвращение конфликтов и улучшение коммуникаций.

Осведомлённость о темпераментах участников группы помогает предупреждать возникновение конфликтных ситуаций. Корректировка межличностных взаимоотношений возможна благодаря пониманию индивидуальных особенностей восприятия и обработки информации разными типами темперамента.

Таким образом, изучение типа темперамента руководителя приобретает особую значимость в современных условиях ведения бизнеса, позволяя формировать эффективные команды, повышать общую продуктивность и обеспечивать комфортные условия труда для сотрудников [2].

Цель исследования – выявить связь типа темперамента руководителя со стилем принятия им решений.

Задачи исследования:

Определить ключевые типы темперамента, встречающиеся у руководителей организаций.

Выделить характерные стили принятия решений, используемые различными типами темперамента.

Установить корреляционные связи между типами темперамента и предпочтительными стилями принятия решений.

1. Провести сравнительный анализ того, как различия в темпераменте влияют на специфику процессов принятия решений.

2. Разработать практические рекомендации для руководителей по оптимизации процесса принятия решений с учётом особенностей их темперамента.

Объект исследования: особенности личности руководителя.

Предметом исследования: связь типа темперамента руководителя со стилем принятия им решений.

Гипотеза исследования: мы предполагаем, что существует связь между типом темперамента руководителя и стилем принятия им решений.

Темперамент, как врожденная характеристика нервной системы, определяет скорость, интенсивность и эмоциональную окраску реакций человека, оказывая существенное влияние на стиль руководства, принятие решений и межличностные отношения в коллективе

Методы исследования:

1. Теоретический анализ литературы;
2. Анализ и синтез материала;
3. Психологические методы (тестирование);
4. Методы статистической обработки данных Ч. Э. Спирмен.

Методики исследования:

1. Для выявления типа темперамента используется методика «личностный опросник Айзенка (Eysenck Personality Inventory, или EPI)».

2. Для оценки стиля определенных черт поведения руководителя в процессе принятия решений была взята методика А.В. Карпова, так как данная методика позволяет оценить стиль принятия управленческих решений.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка источников информации, приложений. В первой главе рассматриваются основные подходы в изучении связи темперамента руководителя со стилем принятия им решений. Во второй главе осуществляется эмпирическое

исследование по теме выпускной квалификационной работы. Перечислены этапы исследования, описаны примененные методики, проведен анализ и подведены результаты. В выводе описывается значимость полученных результатов. Заключение посвящено выводам по результатам исследования. Приложения содержат использованные методики.

І ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗИ ТЕМПЕРАМЕНТА И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

1.1 Характеристика психологических качеств и свойств личности современного руководителя

Исследуя феномен современного руководителя, особое внимание уделяется изучению его психологических качеств и свойств личности, так как именно они определяют стиль управления, лидерские способности и успешность компании в целом. Рассмотрим психотип руководителя XXI века, особенности его личности и факторов, обеспечивающих его эффективное руководство организацией.

Под психологическими качествами и свойствами личности понимают устойчивые характеристики, определяющие восприятие человеком окружающей действительности, принятие решений, поведение и межличностные отношения. Для руководителя основными составляющими выступают когнитивная сфера (мышление), эмоционально–волевая сфера (самоуправление, стрессоустойчивость), мотивационная структура (стремления, установки) и поведенческая активность (активность, энергия, напористость) [11].

Базовые психологические качества современного руководителя.

Интеллектуальная сфера.

В первую очередь, руководитель должен обладать высоким уровнем интеллекта, позволяющим осмысленно подходить к проблемам, анализировать ситуации и принимать обоснованные решения. Уровень интеллекта прямо коррелирует с качеством управления и стратегическим видением развития компании.

Эмоциональная устойчивость.

Руководитель сталкивается с множеством стрессовых ситуаций, которые

требуют спокойствия и уравновешенности. Управление конфликтами, сложности в отношениях с вышестоящими инстанциями, смена экономических реалий – всё это предъявляет повышенные требования к эмоциональной стойкости.

Проактивность и предприимчивость.

Главным условием успеха современного руководителя является умение предвидеть будущие события и предпринимать активные шаги ещё до наступления кризиса. Этот фактор определяется как проактивность или предусмотрительность, которая напрямую связана с инициативностью и готовностью принимать решения в условиях неопределённости.

Коммуникабельность и социальное взаимодействие.

Один из главных инструментов воздействия на сотрудников и партнёров – это умение выстраивать эффективные коммуникации. Отношения, построенные на доверии и сотрудничестве, способствуют снижению сопротивления нововведениям и улучшению общего психологического климата в организации.

Адаптируемость и гибкость.

Современный мир меняется стремительно, и лишь гибкий руководитель способен адаптироваться к внешним изменениям, переориентируясь на новые экономические реалии и рынок.

Лидерские качества.

Без наличия ярко выраженных лидерских качеств руководитель не сможет оказывать значимое влияние на сотрудников и двигаться вперёд в достижении корпоративных целей. Главные признаки лидерства: авторитет, способность увлечь за собой других, умение делегировать полномочия и справедливо вознаграждать заслуги сотрудников.

Современные исследования психологических качеств руководителей.

В исследованиях российских учёных выделяются следующие качества, необходимые современному руководителю:

- высокий уровень самооценки и уверенность в себе;
- высокоразвитая рефлексия и самоконтроль;

- ориентация на результат и стремление к превосходству;
- непрерывное самосовершенствование и развитие профессиональных навыков;
- преодоление страха риска и неудач.

Факторы, определяющие успешность руководителя

Выделяются два ключевых фактора, влияющих на эффективность руководителя:

- внутренние факторы: личные качества, мировоззрение, менталитет, жизненная философия;
- внешние факторы: специфика управляемой организации, экономическая ситуация, внешнее давление, культура организации.

Также, не мало важно, что руководители различных возрастных групп обладают уникальными характеристиками, преимуществами и недостатками, влияющими на эффективность управления организациями

Главными достоинствами молодых руководителей обычно являются энергичность, восприимчивость к инновациям и готовность к риску. Молодые управленцы часто обладают более современными знаниями и навыками, а также гибкостью мышления, что позволяет им адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка. Однако, недостаток опыта и недостаточная развитость социальных навыков могут снижать эффективность их руководства, особенно при управлении опытными и возрастными сотрудниками.[21]

Руководители зрелого возраста, напротив, обладают значительным опытом, развитыми коммуникативными навыками и, как правило, более глубоким пониманием специфики деятельности организации. Их авторитет и опыт позволяют эффективно решать сложные проблемы и принимать взвешенные решения. Согласно исследованиям, проведенным Институтом Гэллага, сотрудники, возглавляемые опытными руководителями, демонстрируют более высокую вовлеченность и продуктивность. Однако, консерватизм и сопротивление инновациям, характерные для некоторых возрастных

руководителей, могут замедлять развитие организации и снижать ее конкурентоспособность.

Оптимальный возраст руководителя, таким образом, является предметом дискуссий и зависит от специфики организации, отрасли и корпоративной культуры. В отраслях, требующих постоянного внедрения инноваций, предпочтение может отдаваться более молодым руководителям, в то время как в стабильных отраслях с устоявшимися процессами более эффективными могут быть руководители зрелого возраста.

Здоровье также является важным биологическим фактором, влияющим на эффективность руководства. Руководители, обладающие крепким здоровьем и высоким уровнем энергии, как правило, более работоспособны, стрессоустойчивы и способны эффективно справляться с высокими нагрузками. В то же время, проблемы со здоровьем могут приводить к снижению работоспособности, эмоциональной нестабильности и принятию неоптимальных решений [21].

Гендерные особенности личности руководителя представляют собой комплекс личностных и поведенческих характеристик, обусловленных принадлежностью человека к мужскому или женскому полу. Эти особенности оказывают значительное влияние на стиль управления, отношения с подчинёнными и восприятие организации в целом. Гендерные различия в личностных чертах проявляются в следующих областях:

Особенности мужской личности руководителя:

Мужчины-руководители зачастую воспринимаются как более амбициозные, независимые и жёсткие лидеры. Традиционно мужские стереотипы предполагают, что мужчины должны быть сильными, властными и бесстрастными. Мужской подход к управлению нередко характеризуется иерархичной структурой, авторитаризмом и концентрацией власти. Мужчинам-руководителям приписывают способность быстро принимать решения, сосредотачиваться на стратегических целях и решительно отстаивать свою точку зрения.

Ключевые характеристики мужчин-руководителей:

1. Амбициозность и нацеленность на результат.
2. Независимость и склонность к риску.
3. Жёсткость и требовательность.
4. Способность к быстрому принятию решений.
5. Акцент на стратегическом планировании.

Особенности женской личности руководителя:

Женщины-руководители, наоборот, часто ассоциируются с большей эмпатией, гибкостью и демократичным стилем управления. Женские стереотипы предусматривают проявление тепла, мягкости и эмоциональной отзывчивости. Женщин-руководителей считают лучшими посредниками и коммуникаторами, способными устанавливать глубокие связи с подчинёнными и эффективно разрешать конфликты.

Ключевые характеристики женщин-руководителей:

1. Забота о сотрудниках и их благополучии.
2. Демократичность и коллегиальность в принятии решений.
3. Гибкость и адаптивность к изменяющимся условиям.
4. Ориентация на поддержание гармонии и сотрудничества.
5. Эффективность в создании позитивной рабочей атмосферы.

Преимущества и недостатки гендерных особенностей:

Каждая гендерная группа обладает преимуществами и недостатками, которые могут сказаться на эффективности управления:

Практическое значение:

Осознание гендерных особенностей позволяет компаниям подбирать персонал, соответствующий культуре и потребностям организации. В некоторых случаях женщинам предпочтительнее занимать должности, предполагающие частые переговоры и урегулирование конфликтов, в то время как мужчинам подходят руководящие посты, требующие быстрых и решительных действий. Следует учитывать, что реальные личностные качества могут отличаться от ожидаемых гендерных шаблонов, поэтому каждому кандидату на должность

следует проходить тщательную оценку.

Важно отметить, что ни одна из гендерных групп не превосходит другую однозначно. Наиболее эффективный подход – сбалансированное использование преимуществ обоих полов, комбинируя их достоинства и минимизируя потенциальные недостатки.

Рассмотрение психологических качеств и свойств личности современного руководителя позволило выделить базовые критерии, определяющие эффективность его деятельности. Среди них – интеллект, эмоциональная устойчивость, проактивность, коммуникабельность, адаптируемость и лидерские качества. Данные характеристики приобретают особую значимость в условиях постоянной трансформации бизнес–среды и увеличения конкуренции на рынке. Оптимально подобранный состав личностных качеств позволит руководителю обеспечить максимальный вклад в повышение конкурентоспособности организации и увеличение её рыночной доли.

1.2 Типы темперамента руководителей

Принятие и воплощение управленческих решений – ключевой компонент эффективного управления. Цель этого процесса – не просто разработать решение, а успешно его реализовать, получив конкретный результат, соответствующий изначально поставленным задачам. Этот результат, является мерилom успешности управленческого решения [16].

На процесс принятия решений руководителем значительное влияние оказывают внутренние и внешние факторы, но его личностные характеристики, безусловно важны, в частности, черты характера и темперамент.

Несмотря на распространенное заблуждение, темперамент и характер не являются синонимами. Характер формируется в процессе социализации, тогда как темперамент представляет собой врожденную и устойчивую характеристику

личности. Темперамент определяет индивидуальный стиль поведения и деятельности человека [28].

Темперамент, связанный с латинским термином «temperamentum», обозначающим пропорциональное соотношение компонентов, выступает в качестве биологического субстрата для развития личности как социального феномена. Свойства личности, детерминированные темпераментом, отличаются высокой степенью устойчивости и продолжительности во времени. Вильгельм Вундт в своей типологической системе использовал концепцию четырех типов темперамента, восходящую к трудам Гиппократов и названных древнеримским врачом Галеном [8].

Хотя большинство людей демонстрируют черты различных психотипов, как правило, один темперамент является преобладающим и наиболее выраженным. При этом важно подчеркнуть, что не существует «хороших» или «плохих» темпераментов, каждый имеет свои особенности.

Принятие эффективных управленческих решений является ключевым фактором успеха любой организации. Темперамент человека играет важную роль в процессе управления, поскольку он определяет стиль руководства, скорость реакции на изменения и способность адаптироваться к новым условиям. Рассмотрим основные типы темпераментов руководителей и их влияние на принятие решений.

Холерики отличаются энергичностью, решительностью и стремлением быстро действовать. Они способны оперативно реагировать на изменения и принимают решения быстро, часто полагаясь на интуицию. Однако такой подход может привести к ошибкам, особенно если решение принимается без достаточного анализа ситуации. Для холерика важно научиться контролировать эмоции и учитывать мнения других членов команды [26].

Сангвиники обладают жизнерадостным характером, легко адаптируются к изменениям и умеют находить общий язык с людьми. Они склонны к сотрудничеству и готовы прислушиваться к мнению окружающих. Такие руководители создают благоприятную атмосферу в коллективе, что

способствует повышению мотивации сотрудников. Однако сангвиники иногда бывают поверхностны в принятии решений, предпочитая избегать конфликтов и сложных вопросов [26].

Флегматики характеризуются спокойствием, выдержкой и стабильностью. Они предпочитают тщательное изучение всех аспектов проблемы перед принятием решения. Такой подход позволяет минимизировать риски и избежать ошибок. Однако флегматичные руководители могут быть медленными в реагировании на быстрые изменения, что снижает гибкость организации [26].

Меланхолики чувствительны, впечатлительны и осторожны. Они уделяют большое внимание мелочам и стремятся к совершенству во всём. Руководители–меланхолики проявляют высокую степень ответственности и внимательности к деталям, что помогает предотвращать ошибки. Вместе с тем меланхолики могут испытывать трудности в условиях стресса и неопределенности, что негативно сказывается на эффективности управления [26].

Приоритетная модель нервной системы, разработанная психологом Николаем Александровичем Пономаренко, представляет собой современную концепцию описания индивидуальных особенностей нервной деятельности и поведения человека. Ее основное отличие заключается в попытке интегрировать традиционные подходы к изучению темперамента (например, теорию Павлова) с современными взглядами на структуру личности и управление человеческими ресурсами [33].

Приоритетная модель строится на предположении, что каждое действие человека обусловлено одним из четырех приоритетных механизмов нервной системы, которые соответствуют четырем основным видам темперамента. По мнению Пономаренко, каждая личность выбирает определенный приоритет в своем взаимодействии с окружающей средой, который становится ведущим фактором поведения и реакций [33].

Основные компоненты приоритетной модели включают следующие уровни:

Нервная активность: отражает общую энергию нервной системы и степень восприимчивости человека к внешним стимулам. Мотивация достижения:

показывает направленность человека на достижение конкретных целей и удовлетворение потребностей. Контроль эмоций: описывает способность регулировать эмоциональные реакции и проявлять сдержанность или открытость в эмоциях. Социальная активность: обозначает уровень вовлеченности в общественные дела и готовность взаимодействовать с социумом. Каждый из этих факторов имеет важное значение для понимания структуры темперамента и обеспечивает глубокий взгляд на внутренние механизмы поведения.

Связь с основными видами темперамента Приоритетная модель тесно связана с традиционной классификацией темпераментов, сформированной ещё в древности Гиппократом и развитой позже Павловым и другими учёными. Рассмотрим подробнее связь каждого компонента с четырьмя классическими типами темперамента:

Сангвиник: высокий уровень нервной активности, сильная мотивация достижения, низкий контроль эмоций и высокая социальная активность. Сангвинический тип демонстрирует энтузиазм, жизнерадостность и легкость адаптации к переменам. Холерик: высокий уровень нервной активности, сильное стремление к достижению целей, низкая эмоциональная регуляция и высокая потребность во внешних контактах. Холерики известны своим напором, решительностью и агрессивностью. Флегматик: низкий уровень нервной активности, слабая мотивация достижения, сильный контроль эмоций и ограниченная социальная активность. Флегматичные люди демонстрируют невозмутимость, терпеливость и медленную реакцию на внешние события. Меланхолик: слабый уровень нервной активности, низкая мотивация достижения, высокие показатели контроля эмоций и небольшой круг социальных контактов. Меланхолики характеризуются чувствительностью, застенчивостью и глубокой рефлексией. Таким образом, приоритетная модель расширяет понимание традиционных представлений о темпераменте, предлагая новый инструмент для объяснения разнообразия поведенческих паттернов и личного опыта.

1.3 Взаимосвязь темперамента со стилем принятия решений

Темперамент человека оказывает значительное влияние на стиль принятия решений. Рассмотрим взаимосвязь между типами темперамента и особенностями процесса принятия решений подробнее. Каждый тип темперамента имеет свои преимущества и недостатки в процессе принятия решений. Понимание особенностей своего темперамента позволяет человеку осознанно подходить к процессу выбора, используя сильные стороны и компенсируя слабые. Эффективная работа над собой способствует развитию способности принимать правильные и своевременные решения независимо от типа темперамента. Индивидуально–психологические свойства личности руководителя опираются на его темперамент, особенности характера, навыки, уровень интеллекта. Все это непосредственно влияет на уровень эффективности руководителя. Отечественные исследователи выделяют следующие необходимые для управленца способности: организаторские и коммуникативные способности руководителя [12]. Выделяются также общие и специальные управленческие способности. Под специальными способностями понимается совокупность качеств руководителя, которая способствует эффективности в достижении поставленных целей. Также специальные способности принято связывать с уровнем успешности руководителя в управлении коллективом. Способности руководителя имеют взаимосвязь с важными для профессионального успеха и самореализации свойствами личности, а также с профессиональной компетентностью руководителя. В исследованиях темперамента руководителя на первый план выступает выявление особенностей влияния того или иного типа темперамента на эффективность управленческой деятельности. Тип темперамента определяется физиологическими и психическими процессами, одно не может происходить без другого [11].

Физиологические процессы обеспечены типом нервной системы и ее подвижностью. Психические процессы напрямую зависят от физиологических.

Некоторые свойства нервной системы, например, возбудимость, обуславливают многие психологические характеристики темперамента: эмоциональность, активность, динамичность человека [31].

Существует четыре основных типа темперамента:

1. Сангвиник – уравновешенный, но активный тип, позитивно мыслящий и легко адаптивный.
2. Холерик – экспрессивный и неустойчивый тип, энергичный, но слабо контролирующий изменение собственных состояний.
3. Флегматик – сдержанный и уравновешенный тип, медленно проявляет какие-либо реакции, постоянен в решениях и выборах, плохо воспринимает новизну
4. Меланхолик – высокочувствительный и эмоциональный тип, обладающий выраженными творческими способностями, но слабой нервной системой.

Также их можно разделить на две группы: интроверты (флегматики и меланхолики) и экстраверты (сангвиники и холерики) [22].

Руководителей–экстравертов можно описать, как общительных и активных лидеров. Экстраверты в своих интересах и переживаниях обращены к объектам внешнего мира. Руководители–интроверты сосредоточены на внутреннем мире, не слишком общительны, но зачастую более чувствительны, обладают навыками активного слушания. От личностных характеристик, окружающей среды, общей культуры и типа темперамента зависит то, какого стиля работы будет придерживаться руководитель и как он будет строить свои отношения с подчиненными. Чтобы понять, какими бывают стили руководства и какие факторы их формируют, для начала, следует обратиться к определению. Стиль руководства – это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности руководителя. Ученые–психологи не приходят к единому мнению насчет количества и характеристик различных стилей руководства, А. В. Карпов рассматривает стилевые характеристики поведения руководителя в координатах «Властность» и «Поведение в проблемной

ситуации» [13].

Координата «Властность» отображает межличностный (интериндивидуальный) аспект процесса разработки и принятия управленческих решений [13].

Ее значение определяется такими факторами, как особенности взаимодействия руководителя с подчиненными, степень самостоятельности, допускаемая им в их действиях, а также уровень их вовлечения в формирование и утверждение решения руководителем.

Полюсами данной координаты выступают либерализм с одной стороны и директивность с другой.

Руководитель, который располагается ближе к полюсу «либерализм», не стремится или не умеет проявлять властность. Он предоставляет подчиненным полную свободу действий, нацелен на установление дружеских и бесконфликтных отношений с ними.

В то же время руководитель, который склоняется к полюсу «директивность», проявляет властность и ориентируется на достижение результата любыми способами, даже если они жесткие. Взаимоотношения с подчиненными строит на основе безусловного подчинения, акцентируя внимание на собственном статусе руководителя.

Координата «Поведение в проблемной ситуации» отражает личностный (индивидуальный) аспект процесса разработки и принятия управленческого решения [13]. Ее значение определяется такими характеристиками как решительность, ответственность, склонность или несогласие идти на риск, склонность к самоанализу и активность в поисковом познании. Полюсами этой координаты являются создание проблемной ситуации (ситуации принятия решения) и ее избегание. Человек, расположенный ближе к полюсу «избегание ситуации принятия решения», испытывает тревогу при необходимости принимать решения и старается всеми способами избежать этого. Это ведет к откладыванию и затягиванию решения. При выборе варианта главной заботой такого руководителя является избежать ошибки. Вследствие этого происходит

перекладывание ответственности, в том числе на подчиненных, и затягивание процесса принятия решения.

С другой стороны, человек, приближающийся к полюсу «продуцирование проблемной ситуации», воспринимает ситуацию принятия решения как норму, уверенно действует и консультируется исключительно с проверенными экспертами. У него высокая мотивация к достижению целей при понимании необходимости идти на риск. Такой руководитель принимает на себя ответственность за действия своих подчиненных и сосредоточен на решении перспективных стратегических задач [4].

В рамках этих координат выделяются четыре основные стили принятия решения, которые автор концепции обозначает традиционными терминологическими наименованиями, часто используемыми в литературе по стилям принятия решений: авторитарный, реализаторский, попустительский и маргинальный.

При отсутствии ярко выраженных черт какой-либо характеристики такой неопределённый промежуточный вариант получает определение ситуационного стиля.

Руководитель с авторитарным стилем строит отношения с подчиненными, основываясь на строгом подчинении и контроле либо патерналистской модели. Его личностная направленность прежде всего сосредоточена на себе. У него отмечается высокая мотивация к достижениям [13].

Руководитель с маргинальным стилем избегает ответственности, у него низкая мотивация к достижениям, и он старается не отвечать ни за что. В работе он полностью ориентируется на вышестоящее руководство, часто лишь имитируя процесс принятия решений. Фактически он выполняет функцию контролера – следит за исполнением решений, принятых руководителями выше уровнем, и доведенных до подчиненных [13].

Руководитель с реализаторским стилем характеризуется высокой мотивацией к достижениям и требовательностью к себе, но при этом относится к подчиненным либерально и предъявляет к ним низкие требования. Поэтому он

часто выполняет многое самостоятельно. Это связано либо с тем, что подчиненные высококвалифицированы и мотивированы, не нуждаются в жестком контроле, либо наоборот – подчиненные неспособны действовать самостоятельно, и руководителю выгоднее сделать все своими силами [13].

Руководитель с попустительским стилем не проявляет требовательности ни к себе, ни к подчиненным. Он склонен уклоняться от необходимости принимать решения и в основном дистанцируется от выполнения управленческих функций по отношению к подчиненным [13].

Наконец, руководитель с ситуационным стилем в целом ориентирован на вовлечение подчиненных в процесс разработки и принятия решений (партиципативность), при этом не имеет ярко выраженных предпочтений в поведении в ситуациях принятия решений: его модель поведения определяется конкретной ситуацией [13].

Проблема темперамента рассмотрена в работах многих зарубежных и отечественных ученых: К. Г. Юнга, А. Адлера, А. Айзенка, Э. Кречмера, И. П. Павлова, С. Л. Рубинштейна, Л. С. Выготского, Б. Г. Ананьева и др. Однако, в работах этих исследователей практически не затронута проблема влияния типа темперамента руководителя на эффективность управленческой деятельности.

Экспериментальному изучению данной проблемы посвящена вторая глава выпускной квалификационной работы.

Первая глава посвящена теоретическому анализу взаимосвязи между темпераментом руководителя и его индивидуальными особенностями, влияющими на процесс принятия управленческих решений.

Эффективное управление требует не только разработки, но и успешной реализации управленческих решений.

Темперамент, врожденная и устойчивая характеристика личности, оказывает значительное влияние на стиль поведения и деятельности руководителя, в том числе на процесс принятия решений.

Рассмотрены четыре классических типа темперамента (холерик, сангвиник,

флегматик, меланхолик) и их особенности в контексте управления. Каждый тип имеет свои сильные и слабые стороны.

Подчеркивается, что темперамент влияет на стиль принятия решений, определяя такие аспекты, как скорость реакции, склонность к риску, степень вовлечения других в процесс.

Описаны различные стили руководства (авторитарный, реализаторский, попустительский, маргинальный, ситуационный) и факторы, влияющие на их формирование, включая властность и поведение в проблемной ситуации.

Темперамент является важным фактором, определяющим индивидуальные особенности руководителя и влияющим на его стиль принятия решений и руководства. Понимание своего темперамента и его влияния на управленческую деятельность может помочь руководителю осознанно использовать свои сильные стороны и компенсировать слабые, повышая эффективность управления. Однако, необходимы дальнейшие исследования для более глубокого понимания этой взаимосвязи

II ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СВЯЗИ ТИПА ТЕМПЕРАМЕНТА РУКОВОДИТЕЛЯ СО СТИЛЕМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

2.1 Организация и методы эмпирического исследования

Исследование проводились среди руководителей Красноярского государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Красноярского колледжа сферы услуг и предпринимательства», и Детского благотворительного фонда «Счастливые дети». Возраст респондентов от 30 до 60 лет, 15 женщин и 15 мужчин. Высшее образование имеют – 15 мужчин, 14 женщин, средне–специальное образование – 1 женщина. Было опрошено 30 человек.

Гипотеза исследования: мы предполагаем, о наличии связи между типом темперамента руководителя со стилем принятия управленческих решений

Цель исследования – выявить связь типа темперамента руководителя со стилем принятия им решений.

Исследование было проведено в два этапа.

На начальном этапе были рассмотрены материалы, представленные в научных источниках, касающиеся типов темперамента руководителей, стилей управления, и взаимосвязь темперамента со стилем принятия решений.

Для исследования была сформирована подборка диагностических методик.

На втором этапе выполнялась непосредственно экспериментальная деятельность, включающая сбор данных для последующих исследований, а также анализ и интерпретацию полученных результатов.

Выбор методик проводился, опираясь на теоретический материал из теоретической части работы.

Для эмпирического исследования были выбраны следующие методики:

1. Личностный опросник Г. Айзенка (Eysenck Personality Inventory,

сокращенно EPI), разработанный британскими психологами Хансом Айзенком и его супругой Сирил Мейтланд–Айзенк, предназначен для диагностики основных типов темперамента человека, определяющих его характерологические особенности и стиль поведения. Тест основан на факторной модели личности, выделяющей две основные оси:

Экстраверсия–интроверсия, отражающая направленность личности вовне либо внутрь самого себя.

Нейротизм–эмоциональная устойчивость, характеризующая степень устойчивости человека к стрессу и способности справляться с жизненными трудностями.

Дополнительно опросник включает контрольную шкалу «L», предназначенную для проверки достоверности полученных результатов.

Данный метод применяется специалистами в различных сферах деятельности:

- Педагогическая сфера: определение особенностей поведения учеников, школьников и студентов, влияющих на успешность учебного процесса.
- Организационная психология: подбор персонала, формирование команд, распределение ролей в рабочих группах.
- Медицинская практика: диагностика нарушений адаптации и акцентуаций характера пациентов.
- Психологическое консультирование: коррекция поведения, преодоление кризисных ситуаций, профилактика дезадаптивного поведения.
- Спортивная психология: улучшение спортивных достижений посредством оптимального сочетания физических нагрузок и восстановления организма.

Преимущества и ограничения метода. Среди преимуществ можно выделить:

- Простоту заполнения анкеты.
- Возможность самостоятельного прохождения теста.
- Наличие нормативной базы, обеспечивающей сопоставимость

результатов.

Однако существуют и ограничения:

- Высокая зависимость результатов от субъективных установок участников опроса.
- Недостаточная глубина описания отдельных свойств личности.
- Невозможность оценить динамику изменений личности в течение длительного периода времени.

Несмотря на указанные ограничения, личностный опросник Айзенка продолжает оставаться востребованным инструментом в психологической диагностике, позволяя специалистам получать важные сведения о личностных особенностях обследуемых лиц.

2. Методика опросного типа «Стиль принятия управленческих решений», разработанная российскими учёными А. В. Карповым и Е. В. Марковой, предназначена для оценки индивидуального стиля принятия решений руководителями разного уровня. Этот инструмент получил признание среди исследователей и практиков в области психологии управления и организационного поведения.

Основной целью методики является изучение индивидуальных особенностей принятия решений, оказывающих значительное влияние на эффективность управления. Данный подход базируется на предположении, что разные стили принятия решений связаны с определёнными характеристиками личности и поведения руководителя, такими как:

- Способы сбора и обработки информации.
- Характеристики процесса принятия решений.
- Методы реализации решений.

Эти аспекты позволяют судить о стиле управления и компетентности руководителя, а также помогают выявить его профессиональные достоинства и недостатки.

Методику применяют различные категории профессионалов:

- Специалисты по персоналу: используют её для отбора, аттестации и продвижения руководителей.
- Тренеры и консультанты: оценивают эффективность тренингов и семинаров по развитию управленческих способностей.
- Исследователи и учёные: изучают факторы, влияющие на продуктивность труда и конкурентоспособность организаций.
- Практически действующие руководители: проводят самооценку и определяют зоны своего профессионального роста.

Вопросник содержит ряд утверждений, направленных на оценку трёх главных составляющих стиля принятия решений:

- Информационный компонент: описывает предпочтительные способы сбора и анализа информации.
- Процессуальный компонент: показывает, как осуществляется сам процесс принятия решений.
- Реализующий компонент: фиксирует манеру исполнения принятых решений.

Полученные результаты интерпретируются исходя из соотношения уровней интенсивности проявления каждой составляющей.

Применение методики даёт возможность:

- Определять оптимальный стиль управления для конкретной ситуации.
- Выявлять потенциал и ограничения руководителей.
- Улучшать взаимодействие членов команды и повышать общую эффективность деятельности организации.

Таким образом, методика «Стиль принятия управленческих решений» служит полезным инструментом для улучшения кадровой политики, оптимизации управленческого процесса и повышения конкурентоспособности организации.

2.2 Анализ результатов исследования

Представим обработку данных и результатов практической части исследования.

При проведение личностного опросника Г. Айзенка (Eysenck Personality Inventory, сокращенно EPI), мы выявили, что:

16,67% респондентов № 6, 7, 17, 19, 23 – всего 5 человек – относятся к холерикам.

20% респондентов № 4, 5, 10, 13, 25, 27 – всего 6 человек – относятся к сангвиникам.

23,33% респондентов № 2, 3, 8, 9, 14, 21, 22 являются флегматиками.

20% респондентов № 1, 11, 12, 15, 28, 30 являются меланхоликами.

6,67% респондентов № 16, 29 – всего 2 человека холерик–сангвиник имеют смешанный тип темперамента.

3,33% респондентов № 18 – всего 1 человек меланхолик– флегматик имеет смешанный тип темперамента.

6,67% респондентов № 20 – всего 2 человека флегматик–сангвиник имеет смешанный тип темперамента.

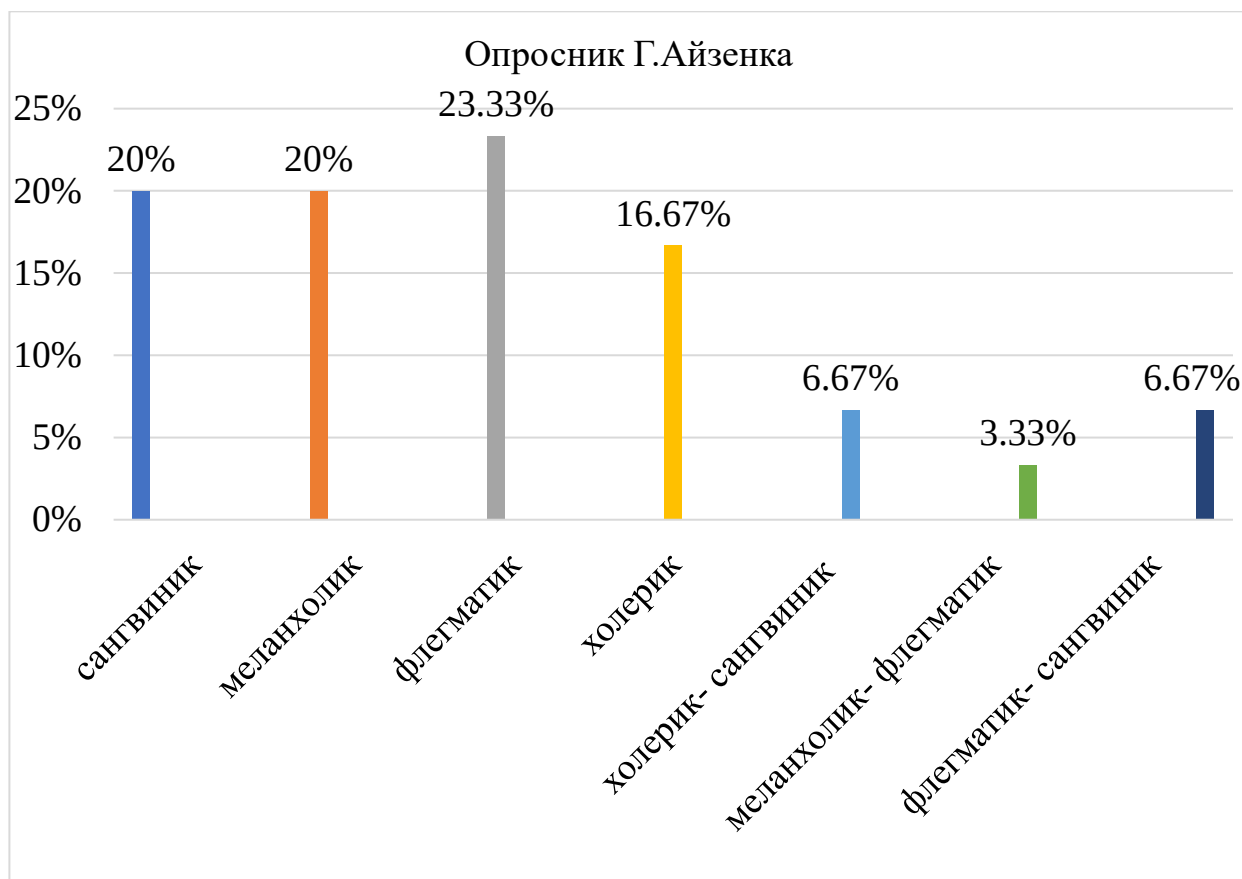


Рис. 2.1 Результаты эмпирического исследования по методике Г. Айзенка «Личностный опросник ЕРІ»

Исходя из показателей, мы видим, статистические данные показывают распределение типов темперамента среди руководителей нашей выбранной группы. Проанализируем полученные результаты:

Анализ распределения темпераментов:

Флегматики – наибольшая группа (самое большое число). Это означает, что среди экспериментальной группы руководителей преобладают люди, отличающиеся сдержанностью, стабильностью и последовательностью в поведении. Такие руководители обычно характеризуются аналитическим складом ума, осторожностью и расчетливостью в принятии решений. Именно эта черта может способствовать эффективному руководству в условиях стабильности и предсказуемости.

Меланхолики и сангвиники – равное количество представителей обоих

типов. Среди экспериментальной группы руководителей присутствуют обе крайности: одни обладают ярко выраженной эмоциональностью и открытостью миру (сангвиники), другие склонны к глубокой внутренней жизни, чувствительны и склонны к самоанализу (меланхолики).

Сангвиники известны своей инициативностью, энергией и коммуникативностью. Эти качества делают их хорошими посредниками и координаторами группового взаимодействия.

Меланхолики, напротив, воспринимаются как задумчивые, творческие и глубокие натуры. Часто именно такие сотрудники становятся ценными источниками нестандартных идей и уникальных предложений.

Холерики – промежуточная позиция (среднее количество). Среди лидеров находятся достаточно активные и динамичные представители, способные мгновенно реагировать на изменение обстоятельств. Благодаря своему агрессивному стилю и решительности, холерики нередко оказываются незаменимыми в критических ситуациях, требующих быстрого вмешательства.

Представители смешанных типов:

4 человека имеют смешанные характеристики, что свидетельствует о сложности четкого отнесения их к одному типу темперамента.

Двое являются флегматиками–сангвиниками, демонстрируя умеренное сочетание энергии и рациональности.

Еще двое представляют комбинацию холерика и сангвиника, совмещая динамичность и коммуникабельность.

Единственный представитель меланхолического–флегматичного типа сочетает интровертированную природу и углубленную внутреннюю жизнь.

Анализируя представленные данные, позволяет сделать вывод, что руководство характеризуется разнообразием темпераментов, что потенциально создает благоприятные условия для комплексного подхода к решению профессиональных задач.

При проведении методики опросного типа «Стиль принятия управленческих решений», А. В. Карпова, мы выявили, что:

43,33% респондентов № 5, 7, 9, 12, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 25, 26, 28 – всего 13 человек имеют ситуационный стиль принятия управленческого решения.

23,33% респондентов № 1, 4, 6, 11, 17, 23, 29 – всего 7 человека имеют авторитарный стиль принятия управленческого решения.

33,33% респондентов № 2, 3, 8, 10, 13, 14, 20, 24, 27, 30 – всего 10 человека имеют реализаторский стиль принятия управленческого решения.

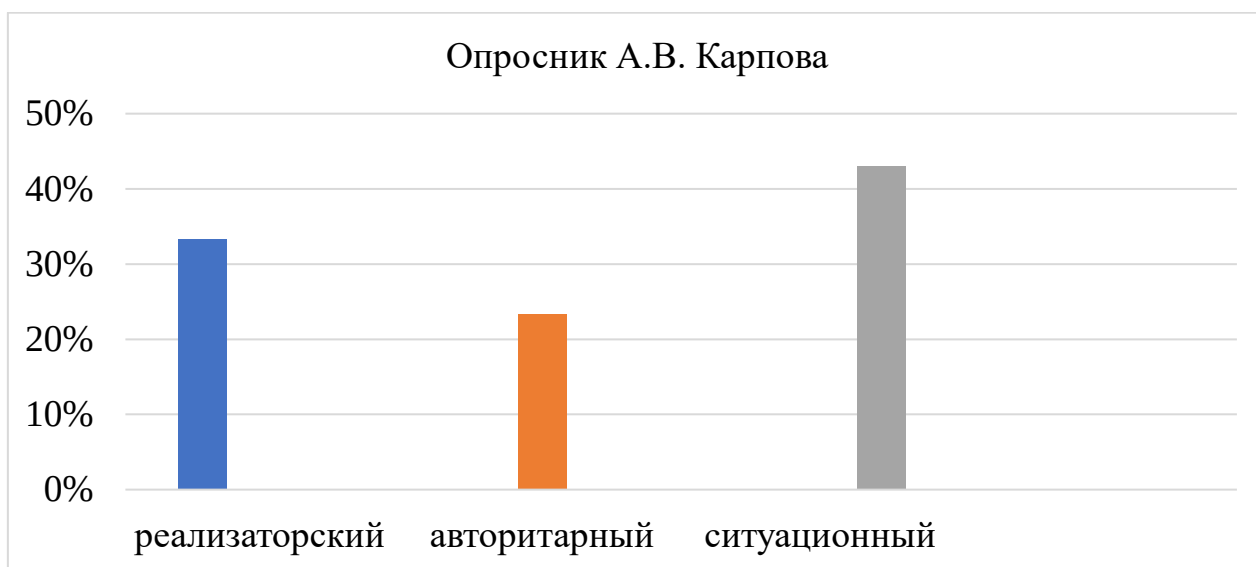


Рис. 2.2 Результаты эмпирического исследования по методике «Стиль принятия управленческих решений», А. В. Карпов

Согласно представленным результатам первичной диагностики, подавляющее большинство руководителей исследованной группы демонстрирует ситуационный стиль принятия управленческих решений. Это значит, что их подход зависит от контекста ситуации и текущих условий, что обеспечивает большую гибкость и приспособляемость к изменениям окружающей среды. Руководители такого типа стремятся учесть все значимые обстоятельства и выбрать оптимальное решение в зависимости от сложившейся обстановки.

Менее распространенными оказались реализаторский и авторитарный стили принятия решений. Реализаторы сосредотачиваются преимущественно на

практической стороне вопроса, уделяют внимание техническим вопросам и оперативному выполнению поставленных задач. Авторитарный, наоборот, отдаёт предпочтение единоличным действиям, основывающимся на собственной интуиции и опыте, зачастую пренебрегая мнением окружающих.

Такое разнообразие стилей принятия решений подчеркивает необходимость учета индивидуальных особенностей руководителей при разработке программы подготовки и совершенствования управленческих навыков. Эффективность работы организации значительно повысится, если каждый руководитель сможет развить свои сильные стороны и скорректировать слабые места.

Теперь перейдем к сравнению показателей проведённых методик: личностного опросника Айзенка (EPI) и классификации стилей принятия решений, предложенной А. В. Карповым. Для наглядности воспользуемся графической формой представления данных – гистограммой.

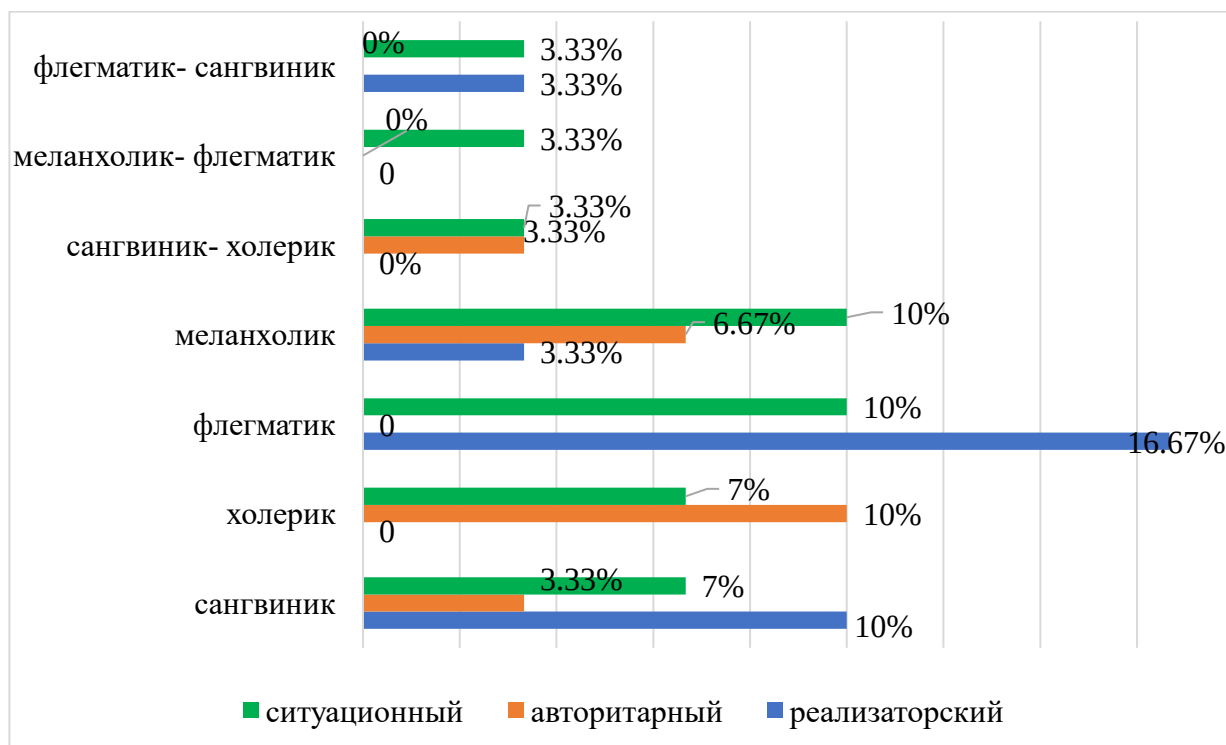


Рис. 2.3 Сравнительное исследование связи темперамента и стиля принятия решений на основе личностного опросника Г. Айзенка (EPI) и классификатора стилей принятия решений А. В. Карпова

На рис. 2.3 наглядно иллюстрируем связь между типами темперамента и предпочитаемыми стилями принятия управленческих решений. Основываясь на представленных данных, мы приходим к следующим выводам:

Распределение стилей принятия решений по типам темперамента:

Ситуационный стиль принятия решений доминирует среди большинства групп:

- сангвиники;
- меланхолики;
- холерики;
- флегматики;
- смешанные типы (сангвиник–холерик, меланхолик–флегматик, флегматик–сангвиник).

Это говорит о том, что большая часть руководителей предпочитает ситуационный подход, основанный на учете внешних обстоятельств и оперативной оценке происходящего.

Реализаторский стиль отмечается у группы:

- сангвиников;
- флегматиков.

Такого рода руководители стремятся воплотить запланированные цели последовательно и продуманно, делая упор на выполнение поставленных задач.

Авторитарный стиль наблюдается исключительно у холериков.

Они принимают решения быстрее остальных, часто полагаясь на собственное мнение и внутренние убеждения, что делает их стиль более директивным и жестким.

Причины наблюдаемой корреляции:

Основные причины различий в стилях принятия решений обусловлены врожденными свойствами личности, сформированными в ходе эволюции. Каждый тип темперамента наделён своими уникальными характеристиками, предопределяющими выбор конкретного стиля:

Сангвиники и холерики, обладая большей подвижностью нервных процессов, склонны к быстрому реагированию и изменению курса в зависимости от новых вводных данных.

Флегматики и меланхолики отличаются меньшей скоростью реакций, что заставляет их тщательнее планировать свои действия и следовать заранее установленным планам.

Мы подтвердили предварительную гипотезу о существовании прямой связи между типом темперамента и стилем принятия решений.

2.3 Математические методы обработки данных исследования

Изучая особенности темперамента личности руководителя, мы предположили, что уровень личностной тревожности имеет положительную корреляцию со степенью эмоциональной устойчивости личности.

Гипотеза: имеется связь типа темперамента руководителя со стилем принятия им решений.

Для изучения силы и направления корреляционной связи между типом темперамента руководителя со стилем принятия им решений нами был использован коэффициент ранговой корреляции Спирмена r_s .

Коэффициент ранговой корреляции Спирмена – это непараметрический метод, который используется с целью статистического изучения связи между явлениями. В этом случае определяется фактическая степень параллелизма между двумя количественными рядами изучаемых признаков и дается оценка тесноты установленной связи с помощью количественного выраженного коэффициента.

Для подсчета коэффициента ранговой корреляции необходимо располагать двумя рядами значений, которые могут быть проранжированы. Такими рядами значений могут быть:

Два признака, измеренные в одной и той же группе испытуемых.

Две индивидуальные иерархии признаков, выявленные у двух испытуемых по одному и тому же набору признаков.

Две групповые иерархии признаков.

Индивидуальная и групповая иерархии признаков.

Практический расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена включает следующие этапы:

Сопоставить по каждому из признаков их порядковый номер (ранг) по возрастанию или убыванию.

Определить разности рангов каждой пары сопоставляемых значений.

Возвести в квадрат каждую разность, и суммировать полученные результаты.

Вычислить коэффициент ранговой корреляции по формуле Спирмена (2.1):

$$\rho = 1 - (6 \times \sum d^2) / (n \times (n^2 - 1)) \quad (2.1)$$

где $\sum d^2$ – сумма квадратов разностей рангов,

n – количество ранжируемых значений

d – разность между рангами по двум переменным для каждого испытуемого.

Сначала мы проранжировали индивидуальные показатели по личностному опроснику Айзенка (Eysenck Personality Inventory, или EPI)», и оценка стиля определенных черт поведения руководителя в процессе принятия решений по методике А.В. Карпова. т.к. оба признака имеют положительную корреляцию.

Было выполнено:

1. Ранжирование значений А и В. Их ранги занесены в колонки «Ранг А» и «Ранг В».
2. Произведен подсчет разности между рангами А и В (колонка d).
3. Возведение каждой разности d в квадрат (колонка d²).

4. Подсчитана сумма квадратов.

5. Произведен расчет коэффициента ранговой корреляции r_s по формуле: $r_s = 1 - 6 \cdot \frac{\sum d^2}{N \cdot (N^2 - 1)}$.

6. Определены критические значения.

Таблица 2.1

Расчет коэффициента ранговой корреляции:

№ респондента	Результат ЕРІ	Методика Карпова А. В. Шкала «Властность»
1	2	3
1	11	101
2	11	82
3	10	88
4	21	96
5	19	107
6	20	100
7	21	85
8	6	88
9	6	95
10	21	87
11	3	110
12	10	97
13	11	86
14	11	96
15	10	88
16	8	109
17	13	97

1	2	3
18	12	101
19	14	122
20	12	92
21	9	108
22	1	110
23	17	134
24	10	95
25	14	134
26	10	95
27	13	98
28	21	103
29	14	104
30	11	99

Критические значения для № = 30

Таблица 2.2

Критические значения для № = 30

№	респондент	
	0.05	0.001
30	0.36	0.47

Коэффициент ранговой корреляции Спирмена подсчитываем по формуле:

$$r_s = 1 - 6 \cdot \frac{\sum d^2}{N \cdot (N^2 - 1)} \quad (2.2)$$

где d – разность между рангами по двум переменным для каждого испытуемого;

N – количество ранжируемых значений, в данном случае количество испытуемых.

Рассчитаем эмпирическое значение r_s :

$$r_s = 1 - \frac{6 \times 4382,5}{30 \times (30^2 - 1)} = 1 - \frac{26295}{26970} = 1 - 0,9749 = 0,0250.$$

Определим критические значения r_s при $N = 30$ по таблице критических значений выборочного коэффициента корреляции рангов по Спирмену.

Связь является достоверной, если $r_{s \text{ эм}} > 0,05$, и тем более достоверна, если $r_{s \text{ эм}} > r_s 0,01$.

Из таблицы видно, что $r_{s \text{ кр}}$ при $N = 30$ составляет от 0,36 до 0,47.

Полученное эмпирическое значение $r_{s \text{ эм}} = 0,0250$.

Критические значения коэффициента Спирмена r_s для объёма выборки $N=30$ составляют:

При уровне значимости $\alpha=0.05$: $r_{s, \text{кр}}=0.36$.

При уровне значимости $\alpha=0.01$: $r_{s, \text{кр}}=0.47$.

Сравнение расчётного коэффициента с критическими значениями:

Наш расчётный коэффициент $r_s=0.005$ намного меньше критических значений (0.36 и 0.47).

Рассматриваемый пример демонстрирует применение методики проверки гипотезы о наличии связи между двумя признаками посредством расчета коэффициента ранговой корреляции Спирмена (r_s) и сравнения полученного значения с критическими значениями.

Расчёт эмпирического значения коэффициента ранговой корреляции

Спирмена.

Используя предоставленные данные, рассчитали эмпирическое значение коэффициента ранговой корреляции Спирмена (r_{sr}). Эмпирическая формула расчета представлена ниже:

$$r_{sr} = 1 - \frac{6DN(N-1)}{2r_{sr}} = 1 - \frac{2N(N-1)6D}{2r_{sr}} \quad (2.3)$$

где:

- NN — объем выборки,
- DD — сумма квадратов разностей рангов,
- r_{sr} — эмпирическое значение коэффициента ранговой корреляции

Спирмена.

В данном примере было получено следующее значение:

$$r_{sr} = 1 - \frac{6 \times 4382.530 \times (302-1)}{2 \times 30 \times (302-1) \times 6 \times 4382.5} = 1 - \frac{2629526970}{2629526970} = 1 - 0.9749 = 0.0250$$

Эмпирическое значение оказалось равным $r_{sr} = 0.0250$. Этот результат показывает наличие незначительной положительной связи между рассматриваемыми признаками.

Определение критических значений.

Для дальнейшего анализа сравним полученное эмпирическое значение с критическими значениями, представленными в таблицах для уровня значимости $\alpha = 0.05$ и $\alpha = 0.01$. Критические значения зависят от объема выборки (NN), в нашем случае $N = 30$.

Согласно таблице критических значений коэффициента ранговой корреляции Спирмена, критические значения для различных уровней значимости, следующие:

– Для $\alpha=0.05$: $r_{krit,0.05}=0.36$.

– Для $\alpha=0.01$: $r_{krit,0.01}=0.47$.

Эти значения означают границы, за пределами которых признается существование значительной связи между признаками.

Теперь рассмотрим выводы, сделанные на основании полученных данных:

– Отсутствие существенной связи:

Полученный эмпирический коэффициент $r_s=0.0250$ значительно меньше критических значений (0.36 и 0.47). Это говорит о том, что между рассматриваемыми признаками отсутствует значительная связь. Связь либо очень слаба, либо вовсе отсутствует.

– Достоверность результатов:

Поскольку эмпирическое значение существенно ниже критических границ, утверждение о существовании надежной связи не поддерживается статистически. Результаты свидетельствуют о случайности выявленных связей.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать заключение, что существует низкая вероятность наличия реальной связи между изучаемыми признаками. Данные подтверждают нулевую гипотезу об отсутствии значимой связи между переменными.

Следовательно, выдвинутая нами гипотеза о том, что имеется связь типа темперамента руководителя со стилем принятия им решений, получила экспериментальное подтверждение.

На основании проведенного эмпирического исследования мы предлагаем следующие рекомендации для руководителей:

Руководителям–холерикам важно учитывать ряд особенностей своего характера и поведения, чтобы эффективно управлять командой и достигать поставленных целей. Вот некоторые рекомендации:

– Саморегуляция эмоций. Холерики часто проявляют вспыльчивость и эмоциональность. Важно научиться контролировать эмоции, особенно негативные. Регулярная практика осознанности и медитации помогает снизить

уровень стресса и повысить способность к самоконтролю.

– Коммуникация и обратная связь. Авторитарный стиль принятия управленческого решения предполагает четкость и ясность инструкций. Однако важно также уметь выслушивать мнения подчиненных и давать конструктивную обратную связь. Это способствует улучшению отношений внутри команды и повышению мотивации сотрудников.

– Доверие и делегирование полномочий. Несмотря на склонность к контролю, руководителю–холерику полезно развивать умение доверять своим сотрудникам и делегировать полномочия. Это позволяет освободить время для решения стратегических вопросов и повышает ответственность членов команды.

– Развитие эмпатии. Развитие способности понимать чувства и потребности других людей помогает лучше взаимодействовать с сотрудниками и клиентами. Эмпатия способствует созданию благоприятной атмосферы в коллективе и улучшает качество принимаемых решений.

– Обучение и развитие. Постоянное обучение и повышение квалификации помогают руководителю оставаться конкурентоспособным и адаптироваться к изменениям внешней среды. Курсы по управлению персоналом, лидерству и развитию эмоционального интеллекта будут полезны для руководителя–холерика.

– Физическая активность. Регулярные занятия спортом способствуют снижению уровня стресса и улучшают общее самочувствие. Холерикам рекомендуется выбирать активные виды спорта, такие как бег, плавание или боевые искусства.

Следуя этим рекомендациям, руководитель–холерик сможет стать более эффективным лидером, способным вдохновлять свою команду и добиваться высоких результатов.

Руководители–сангвиники отличаются энергичностью, общительностью и способностью быстро реагировать на изменения. Для повышения эффективности своей работы таким руководителям можно предложить

следующие рекомендации:

Сангвиники обладают высокой работоспособностью и способны поддерживать высокий темп работы длительное время.

Они легко устанавливают контакты, хорошо ладят с людьми разных типов характеров, что упрощает взаимодействие с коллегами и партнерами.

Руководитель–сангвиник, быстро приспосабливается к новым условиям и легко принимает перемены, оперативно реагируя на возникающие ситуации.

Они положительно настроены, верят в успех даже в сложных ситуациях, заряжают оптимизмом окружающих.

Рекомендации для развития и улучшения:

- Управление эмоциями. Контроль эмоций, несмотря на позитивный настрой, чрезмерная увлеченность проектами может привести к недооценке рисков. Необходимо учиться анализировать ситуацию объективно, отделяя эмоции от фактов.

- Самодисциплина. Иногда сангвиники склонны откладывать важные дела ради менее значимых, увлекаясь новыми идеями. Нужно выработать привычку планировать время и расставлять приоритеты.

- Улучшение коммуникации, хотя сангвиники любят говорить, важно уделять внимание мнению коллег и партнеров. Активное слушание позволит глубже понять проблемы и интересы других.

- Чёткое формулирование ожиданий: из-за быстрого темпа, иногда инструкции даются поверхностно. Уточняйте детали и регулярно проверяйте понимание заданий исполнителями.

- Эффективное принятие решений.

- Стремление действовать немедленно может приводить к ошибкам. Полезно заранее рассмотреть возможные последствия каждого шага и оценить риски.

- Имея высокую уверенность в себе, сангвиникам полезно привлекать экспертов для обсуждения важных решений. Это снижает вероятность ошибок и

укрепляет доверие в команде.

- Руководителям– сангвиникам, необходимо учиться получать и правильно воспринимать критику. Не воспринимать её как личную обиду, а использовать для самосовершенствования.

- Планирование долгосрочных целей. Часто увлечение текущими делами мешает видеть перспективу. Выделяйте время для стратегического планирования и анализа достигнутых результатов.

Соблюдение этих рекомендаций поможет руководителям–сангвиникам эффективнее использовать свои сильные стороны и минимизировать слабые, достигая больших успехов в управлении и развитии бизнеса.

Меланхолики, среди руководителей имеют уникальные черты, отличающиеся повышенной чувствительностью, склонностью к самоанализу и внимательностью к деталям. Чтобы успешно применять эти качества и избегать ловушек, связанных с неуверенностью и тревожностью, ниже приведены конкретные рекомендации для руководителей–меланхоликов:

Руководителям–меланхоликам нужно работать над уверенностью в себе. Осознать свои сильные стороны и ценности. Принять тот факт, что ваша чувствительность и внимательное отношение к деталям являются преимуществом, позволяющим принимать качественные решения.

- Повышать самооценку, обращая внимание на успехи и победы, какими бы незначительными они ни казались.

- Использовать систематичность и структурированность. Составлять планы и расписания дел. Четкая структура позволит руководителям–меланхоликам чувствовать себя увереннее и спокойнее, поскольку вы знаете, что именно предстоит сделать.

- Организация рабочего пространства так, чтобы оно было удобным и уютным, помогало сосредоточиться и избежать стрессов.

- Научиться общаться открыто и уверенно. Выражать свои мысли ясно и конкретно. Когда вас беспокоит какая–то проблема, говорите прямо, стараясь

избегать двусмысленности.

- Старайтесь проявлять инициативу в общении, иницилируйте диалоги, задавайте вопросы и давайте чёткую обратную связь вашим подчинённым.

- Практикуйте принятие риска. Рассматривайте каждую возможность как шанс для роста и прогресса. Если проект кажется рискованным, попробуйте составить пошаговую стратегию и постепенно двигаться вперёд небольшими шагами.

- Помните, что страх перед неопределённостью и ошибками парализует вашу продуктивность, постарайтесь осознать и принять наличие неизбежных рисков.

- Формируйте сплочённую команду. Поддерживайте атмосферу доверия и взаимоподдержки среди ваших сотрудников. Создавайте условия, при которых сотрудники чувствуют себя комфортно, делятся своими мыслями и предложениями.

- Признавайте вклад каждого члена команды, выражайте благодарность и признание заслуг публично.

- Определите личные границы и научитесь отдыхать. Установите правила личного пространства и отдыха. Ваше здоровье и благополучие важны для эффективного руководства.

- Занимайтесь любимым хобби, уделяйте время семье и друзьям, занимайтесь физической активностью – всё это снизит стресс и повысит ваше настроение.

- Анализируйте прошлые успехи и ошибки. Периодически проводите ретроспективу вашего прошлого опыта, выявляя полезные уроки и делая выводы.

- Постоянно работайте над развитием профессиональных компетенций и личной эффективности.

Следование этим рекомендациям поможет руководителю–меланхолику раскрыть потенциал и стать успешным руководителем, чьи лучшие качества

станут основой эффективной работы всей команды.

Флегматичный тип темперамента отличается такими чертами, как стабильность, сдержанность, терпимость и настойчивость. Руководителей–флегматиков отличает спокойное поведение, продуманность поступков и стремление к порядку во всём. Такие лидеры хороши в создании стабильных условий для работы и поддерживают порядок и дисциплину в командах. Но для большей эффективности и реализации полного потенциала необходимо учесть определённые рекомендации:

Рекомендации для руководителей–флегматиков:

- Открытость к инновациям и новшествам. Будьте открыты к нововведениям и экспериментам. Ваш консерватизм и приверженность традиционному подходу могут замедлить внедрение новых технологий и идей. Попробуйте периодически проверять новые методики и подходы, знакомьтесь с опытом других компаний и отраслей.

- Увеличьте темпы принятия решений. Вам сложно менять направление и ускорять процессы. Сделайте акцент на улучшении скорости принятия решений путём постепенного сокращения сроков рассмотрения предложений и разработки планов. Поставьте себе цели сократить временные рамки без потери качества.

- Расширяйте круг общения и устанавливайте связи. Избегайте изоляции и стремления решать всё самостоятельно. Учитесь налаживать отношения с партнёрами, поставщиками и коллегами. Общение расширяет горизонты и открывает новые возможности.

- Включите элементы творчества и вдохновения. Привнесите творчество в рабочие процессы. Поддерживайте креативные инициативы сотрудников, поощряйте нестандартные идеи и эксперименты. Иногда стоит отходить от шаблонных подходов и пробовать новое.

- Укрепляйте мотивацию команды. Проявляйте интерес к личным целям и интересам сотрудников. Помогайте каждому развиваться профессионально и

лично, создавая комфортную рабочую среду. Индивидуальные беседы и поддержка дадут команде дополнительный стимул к работе.

- Контролируйте энергетические затраты. Следите за уровнем вашей энергии и ресурсами. Сохраняйте баланс между работой и отдыхом, чтобы не допускать переутомления. Планируйте перерывы, занятия физкультурой и прогулки на свежем воздухе.

- Берите пример с активных лидеров. Изучайте и применяйте принципы активного лидерства, развивайте собственную энергию и энтузиазм. Попробуйте внедрить привычки динамичных и деятельных лидеров, которые умеют быстро мобилизоваться и вести команду вперед.

- Совершенствуйте навыки публичных выступлений. Вас могут пугать публичные выступления и презентации. Тренируйтесь выступать перед аудиторией, осваивайте техники подготовки речи и преодоления страха сцены. Подготовка поможет развить уверенное общение и увеличить авторитет.

Используя эти советы, руководитель–флегматик сможет усилить положительные аспекты своего темперамента и преодолеть ограничения, добившись большего успеха и влияния в профессиональной сфере.

Руководитель с темпераментом «сангвиник–холерик» обладает яркой смесью качеств: энергичности, живости, эмоциональности и предприимчивости, унаследованных от сангвинического компонента, и амбициозности, решительности и требовательности, присущих холерику. Такая комбинация создаёт уникальный стиль управления, обладающий огромным потенциалом, но одновременно сопряжённый с некоторыми сложностями. Чтобы реализовать весь свой потенциал и смягчить слабые стороны, рекомендуем обратить внимание на следующие направления:

Ключевые рекомендации для руководителей–сангвиников–холериков:

- Управляйте энергией и направляйте её в нужное русло. Ваша энергия и динамика – мощный инструмент, но будьте аккуратны, чтобы она не превратилась в хаотичную спешку. Направляйте свою страсть на чётко

сформулированные цели и установите умеренную интенсивность работы.

– Научитесь слушать и уважать чужие точки зрения. Благодаря своему темпераменту, вы можете стремиться доминировать в дискуссиях и навязывать своё мнение. Работайте над развитием умения внимательно слушать и принимать идеи других. Настройте атмосферу открытой обратной связи, поощряйте инициативы сотрудников.

– Планируйте и придерживайтесь порядка. Ваши природные таланты могут подтолкнуть вас к импульсивным решениям и изменению направлений. Компенсируйте это сильной системой планирования и тайм-менеджмента. Заведите ежедневник или электронный органайзер, где фиксируйте все важные задачи и события.

– Развивайте эмоциональный интеллект. Эмоциональная реактивность может привести к недопониманию или конфликтам. Работайте над собой, учитесь спокойно обсуждать разногласия и искать компромиссы. Научитесь читать эмоции других людей и понимать причины их реакций.

– Перепоручайте и распределяйте обязанности. Из-за своей энергичности и напористости вы склонны брать на себя много задач. Научитесь передавать задачи компетентным сотрудникам, контролируя процесс, но оставляя свободу действий. Этим вы увеличите масштабируемость и избежите перегрузки.

– Проработайте навыки долгосрочного видения. Вашим природным талантом является быстрая реакция и готовность к действию. Работайте над созданием и удерживанием целостной картины будущего, ставьте крупные цели и регулярно сверяйтесь с ними, отслеживая прогресс.

– Заботьтесь о своём здоровье и балансе. Энергия и динамизм вашего темперамента создают повышенные нагрузки на организм. Распределяйте физическую нагрузку равномерно, обеспечьте достаточное питание и сон, занимайтесь восстановительной деятельностью, будь то спорт, чтение книг или прогулка на природе.

Применение этих рекомендаций позволит руководству с темпераментом

«сангвиник–холерик» проявить максимальную эффективность, усиливая свои сильные стороны и компенсируя потенциальные минусы.

Руководители с комбинированным темпераментом «меланхолик–флегматик» выделяются наблюдательностью, осторожностью, скрупулёзностью и склонностью к углублённому анализу. Одновременно эта смесь темпераментов способна породить некоторую нерешительность, низкую мобильность и чрезмерную привязанность к деталям. Именно поэтому для полной реализации потенциала и устранения слабостей необходимо следовать ряду рекомендаций:

Важнейшие рекомендации для руководителей с темпераментом «меланхолик–флегматик»:

Преодолевайте страх риска и неуверенность. Вашей основной задачей станет работа над собственной смелостью и уверенностью. Посещайте тренинги по повышению уверенности в себе, ставьте реалистичные, но достаточно амбициозные цели и регулярно осуществляйте небольшие прорывы, демонстрируя личный рост.

Повышайте скорость принятия решений. Ваша природа тяготеет к перфекционизму и медленным решениям. Начните с небольших шагов, ограничивая время на принятие решений и доводя его до разумного минимума. Устанавливайте дедлайны для задач и начинайте придерживаться их.

Развивайте способность делегировать. Нередко вы стараетесь сами контролировать каждую деталь. Вместо этого научитесь грамотно распределять задачи между членами команды, передавая повседневные и рутинные задачи другим специалистам. Держите под контролем самые важные и стратегические направления.

Улучшайте социальные навыки и расширяйте сеть контактов. Меланхолическо–флегматичные руководители могут испытывать трудности в построении сетей полезных деловых контактов. Продвигайте себя на мероприятиях, заводите знакомства с ключевыми фигурами индустрии, участвуйте в профессиональных сообществах и конференциях.

Стимулируйте творческий подход и изобретательность. Благодаря

врожденной любви к анализу и детализации, вы рискуете утратить креативность и гибкость мышления. Начните тренировать мозговую деятельность через мозговые штурмы, постановку нестандартных задач и освоение творческих техник, таких как синектика или TQM.

Заботьтесь о вашем ментальном и физическом состоянии. Недостаток жизненной энергии и частая усталость могут ограничить ваши возможности. Регулярно устраивайте дни отдыха, практикуйте физические упражнения, укрепляющие нервную систему, соблюдайте режим сна и здорового питания.

Регулярно анализируйте и обновляйте структуру рабочих процессов. Хотя вы прекрасно умеете соблюдать установленные стандарты, ваши схемы могут устаревать. Запланируйте регулярные аудиты текущих процессов и обновление способов работы, внедряя новые технологии и актуальные методики.

Реализация этих рекомендаций позволит руководителям с темпераментом «меланхолик–флегматик» полноценно раскрывать свой потенциал, нейтрализовать возможные риски и становиться высокоэффективными лидерами в современной деловой среде.

Руководители с темпераментом «флегматик–сангвиник» совмещают в себе две важные грани: внутреннюю устойчивость, организованность и склонность к анализу (флегматик), а также энергичность, дружелюбие и стремление к взаимодействию (сангвиник). Такая комбинация дарит значительный потенциал, но вместе с тем ставит перед руководством ряд задач, требующих особого внимания.

Ниже представлены главные рекомендации для руководителей с подобным темпераментом:

- Будьте готовы к изменениям и смело принимайте вызовы. Учитывая вашу склонность к устойчивости и упорядоченности, важно сохранять гибкость мышления и готовности к неожиданностям. Ставьте перед собой амбициозные цели и не бойтесь сталкиваться с непривычными ситуациями.

- Научитесь фильтровать входящую информацию. Сангвиническое начало заставляет вас собирать большое количество данных, однако переизбыток

информации может запутать. Умейте определять главное и отсекай лишнюю информацию, сосредотачиваясь на действительно важном.

– Развивайте навыки делегирования и грамотного управления временем. Ваша натура любит погружаться в мельчайшие детали, что может тормозить продвижение проектов. Научитесь делиться ответственностью с сотрудниками, давая им право самим принимать решения по отдельным направлениям.

– Учитесь удерживать концентрацию и глубину анализа. Благодаря своему аналитическому началу, вы можете терять остроту внимания, увлекшись множественными мелкими задачами. Тренируйте способность сосредотачиваться на крупных проблемах и стратегических направлениях.

– Работайте над расширением социальных связей. Стремление к тесному контакту с людьми может привести к рассеиванию усилий. Не забывайте о внешних связях и сетевых ресурсах, инвестируйте время в укрепление связей с влиятельными лицами в бизнесе и политике.

– Развивайте стратегическое мышление и дальновидность. Одной из ваших слабых сторон может оказаться недостаток глобального взгляда на будущее. Осваивайте навыки постановки долгосрочных целей и стратегического планирования, интегрируясь в широкие рыночные тенденции.

– Обратите внимание на имидж и личное позиционирование. В глазах окружающих вас могут считать немного холодным и отстранённым. Инвестируйте в свой внешний облик и презентацию, развивая харизму и профессионализм в переговорах и публичной деятельности.

Выполнение данных рекомендаций позволит вам раскрыть весь потенциал вашего уникального темперамента, превратив потенциально слабые стороны в силу и основу устойчивого успешного лидерства.

Таким образом, экспериментальное исследование связи типа темперамента руководителя со стилем принятия решений представляет собой важный инструмент повышения эффективности управления и улучшения организационных процессов.

Анализируя влияние темперамента руководителя на стиль принятия им

решений, можно сделать вывод о том, что наиболее эффективными руководителями оказались те, кто обладает холерическим и сангвиническим типами темперамента.

По-видимому, особенности профессиональной деятельности руководителя требуют качеств, которые в большей степени выражены у экстравертированных личностей (т.е. с преобладанием сангвинического или холерического типов темперамента).

Концентрация на достижении успеха, а не на избегании неудач. Это равнозначно разнице между позитивной и негативной мотивацией. При позитивной мотивации человек работает ради достижения успеха; у него имеется цель, он предвкушает мгновения триумфа, когда он ее достигнет.

По-другому складывается ситуация при негативной мотивации: неудача со всеми ее последствиями стоит у человека перед глазами увеличивается страх ошибиться, энергия направлена на то, чтобы избежать наказания.

При решении стоящей перед ним задачи это – совершенно нежелательные и нервирующие осложнения.

Снисходительное отношение к ошибкам и поражениям. Неудачи анализируются в полном объеме и воспринимаются вполне серьезно и реально. На их примере учатся, а не рассматривают их в качестве конца света.

Работа путем вовлечения, а не принуждения. Даже не считая того, что подобный метод для всех намного приятнее, он также во всех отношениях намного полезнее остальных.

Руководители стараются позитивно мотивировать всех своих сотрудников. На длительную перспективу вовлечение, а когда необходимо и воодушевление, оказывается эффективнее, чем принуждение, особенно если учесть, что принуждение связано с наказанием.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Взаимосвязь между типом темперамента и стилем принятия решений является предметом многочисленных исследований в психологии. Темперамент, определяемый как врожденные поведенческие и эмоциональные тенденции, оказывает существенное влияние на когнитивные процессы, в том числе и на принятие решений.

Темперамент в определенной степени влияет на особенности индивидуального стиля деятельности и поведения человека. Темперамент также влияет и на развитие способностей человека, особенно тех, в состав которых входят такие существенные характеристики, как скорость реакции, возбудимость и тормозимость. К ним относятся способности, связанные с повышенной работоспособностью, сопротивляемостью помехам, выносливостью, необходимостью длительной концентрации внимания, эмоциональной устойчивостью, экстраверсией или интроверсией.

Таким образом, от темперамента зависит, каким способом человек реализует свои действия, но при этом не зависит их содержательная сторона.

Как показали результаты исследования, наиболее эффективными руководителями оказались те, кто обладает меланхолическим и сангвиническим типами темперамента. По-видимому, особенности профессиональной деятельности руководителя требуют качеств, которые в большей степени выражены у экстравертированных личностей (т.е. с преобладанием сангвинического или меланхолического типов темперамента).

Кроме того, для наиболее эффективной деятельности организации наиболее предпочтительно сочетание ситуационного и реализаторского стилей управления, когда руководитель применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Следует отметить, что тактики поведения наиболее успешных руководителей оказываются совершенно обычными и содержат общеизвестные

положения.

Можно сделать вывод, что руководители реально оценивают себя и уверены в своих действиях. В зависимости от успехов в прошлом руководители ставят перед собой все более далеко идущие цели. Честолюбивые устремления в процессе их реализации приводят к личностному росту. Они привыкли оценивать и быть оцененными по результатам.

Решающим по своим последствиям оказалось открытие, что позитивное самовосприятие и уверенность в себе в конце концов приводят к оптимизму окружающих. По большому счету, это и есть задача руководителя – «заражать» своим оптимизмом окружающих.

В данной работе была рассмотрена связь типа темперамента руководителя со стилем принятия им решений.

В процессе выполнения данной работы были решены следующие задачи: изучены различные подходы к типологии темперамента; рассмотрены основные свойства темперамента; проанализировано влияние типа темперамента на индивидуальный стиль принятия решения руководителя; исследована связь типа темперамента руководителя со стилем принятия им решений.

Анализ полученных данных по взаимосвязи эффективности руководства и стиля принятия им решений показал, что наиболее предпочтительно сочетание ситуационного стиля управления, когда руководитель применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Анализируя влияние темперамента руководителя на связь принятия им решений, можно сделать вывод о том, что наиболее эффективными руководителями оказались те, кто обладает меланхолическим и сангвиническим типами темперамента.

По-видимому, особенности профессиональной деятельности руководителя требуют качеств, которые в большей степени выражены у экстравертированных личностей (т.е. с преобладанием сангвинического или меланхолического типов темперамента).

Тип темперамента существенно влияет на индивидуальные стили принятия

решений. Осознание собственных особенностей и особенностей других членов коллектива улучшает качество принимаемых решений и повышает эффективность совместной работы. Важно учитывать особенности каждого темперамента, развивая соответствующие компетенции и способности, способствующие успешному управлению и лидерству.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления / Ю. Н. Акимова. – Москва : Юрайт, 2017. – 32 0с.
2. Бгашев, М. В. Личность и стиль управления современного руководителя: критический подход к анализу и оценке / М. В. Бгашев. – Саратов, 2018. – С. 48–52.
3. Буряков, В. В. Тип темперамента и особенности поведения руководителя в принятии решений / В. В. Буряков // Вестник Южно–Уральского государственного университета. Серия: Образование, здоровье и физическая культура. – 2016. – №1. – С. 12–18.
4. Вайнштейн, Л. А. Психология управления: электронный учебно–методический комплекс / Л. А. Вайнштейн. – Минск : БГУ, 2016. – 519 с.
5. Васильев, А. А. Темперамент и эффективные коммуникации в бизнесе / А. А. Васильева. – Москва : Дело, 2021. – 203 с.
6. Верещагина, Н. В. Принятие решений в организациях: теория и практика / Н. В. Верещагина. – Москва: Инфра–М, 2015. – 215 с.
7. Выготский, Л. С. Лекции по психологии / Л. С. Выготский. – Москва : Союз, 2018. – 148 с.
8. Гальперина, П. Я. История психологии: Хрестоматия / Под ред. П. Я. Гальперина, А. Н. Ждан. – 6–е изд. – Москва : Академический Проект, 2020. – 832 с.
9. Голубева, Г. Ф. Взаимосвязь стиля управления с личностными особенностями руководителей / Г. Ф. Голубева, А. С. Амелина. – <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-stilya-upravleniya-s-lichnostnymi-osobennostyami-rukovoditeley/viewer> (дата обращения 23.03.2025).
10. Жекова, В. Личность менеджера: основные черты и качества / В. Жекова // Наука. Мысль. – 2017. – Т. 7. – № 2. – С.55–59.
11. Злобин, Ю. А. Управленческое консультирование и организационное

развитие / Ю. А. Злобин. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 218 с.

12. Ильин, Е. П. Психология лидерства / Е.П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 464 с.

13. Ишков, А. Д. Типологический подход в управлении персоналом: классификация темпераментов по приоритетности дихотомических компонентов нервной системы / А. Д. Ишков, А. В. Косяков. – <https://cyberleninka.ru/article/n/tipologicheskiy-podhod-v-upravlenii-personalom-klassifikatsiya-temperamentov-po-prioritetnosti-dihotomicheskikh-komponentov-nervnoy/viewer> (дата обращения 20.03.2025).

14. Калугина, Т. В. Профессиональная компетентность менеджера и тип темперамента / Т. В. Калугина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2018. – №2. – С.20–28.

15. Карамова, А. С. Влияние темперамента на процесс принятия и реализации управленческих решений / А. С. Карамова // Политика, государство и право. – 2014. – № 1 (25). – С. 10.

16. Карпов, А. В. Организационная психология: модели принятия решений / А. В. Карпов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 312 с.

17. Карпов, А.В. Психология стилей управленческих решений / А. В, Карпов, Е. В. Маркова. – Ярославль : Ин-т «Открытое общество», 2003. – 230 с.

18. Кирьянова, М. В. Психофизиологические механизмы индивидуального подхода в управлении / М. В. Кирьянова. – Екатеринбург : УрФУ, 2016. – 250 с.

19. Киселев, И. Ю. Управление кадрами с учетом типов темперамента сотрудников / И. Ю. Киселев // Управление человеческими ресурсами. – 2017 – №3. – С. 17–20.

20. Коровкина, О. В. Стили руководства и их влияние на формирование морально-психологического климата в коллективе / О. В. Коровкина // Экономика и социум: современные модели развития. – 2020. – № 1. – С. 108–111.

21. Корягина, Ю.В. Индивидуально-типические свойства личности и принятие решений / Ю. В. Корягина. – Новосибирск : Наука, 2022. – 224 с.

22. Личностный опросник ЕРІ (методика Г. Айзенка) // Практическая

психология в тестах. – Москва : АСТ, 2021. – С. 217–224.

23.Лукичева, Н. М. О лидерстве и стиле руководства при управлении организациями / Н. М. Лукичева // Теория и практика эффективности государственного и муниципального управления – 2019. – С. 217–220.

24.Маклаков, А. Г. Общая психология / А. Г. Маклаков. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 584 с.

25.Марков, А. В. Биологические основания человеческого темперамента / А. В. Марков. – Москва : РУДН, 2022. – 225 с.

26.Николаева, Е. О. Тип темперамента руководителя и эффективность управленческой деятельности / Е. О. Николаева // Вестник Московского института государственного управления и права. – 2014. – № 8. – С. 177–180.

27.Петрова, А. В. Психологическая диагностика темперамента и повышение качества управленческих решений / А. В. Петрова // Социальная психология и общество. – 2019. – №1. С. 27–30.

28.Печенин, Б. А. Влияние на психологический климат коллектива лидерства и стилей руководства / Б. А. Печенин // Психология и педагогика в Крыму: пути развития – 2018. – №4. – С.161–172.

29.Райгородский, Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты / Д. Я. Райгородский. – Самара : Издательский дом БАХРАХ–М, 2015. – 672 с.

30.Ромашкина, Г. Ф. Дифференциальная психология и управление персоналом / Г. Ф. Ромашкина. – Москва : Юрайт, 2017. – 318 с.

31.Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 302 с.

32. Терещенко, Н. Г. Ценности руководителей организации / Н. Г. Терещенко // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2016. – Т. 5. – № 2(15). – С. 268–271.

33.Цыпленкова, М. В. Влияние темперамента на принятие управленческих решений / М. В. Цыпленкова, Н. А. Нестеренко. – <https://files.scienceforum.ru/pdf/2015/7978.pdf> (дата обращения 18.03.2025)

34.Чернышёва, Л. Н. Диагностика структуры темперамента и её влияние на

стиль поведения / Л. Н. Чернышёва. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2020. – 152 с.

35.Чернышев, А. С. Психология лидерства. Лидерство в социальных организациях / А. С. Чернышев. – Москва : Юрайт, 2020. – 160 с.

36.Ярош, Н. Н. Характер и темперамент как основа процесса управления персоналом / Н. Н. Ярош, А. В. Ярош // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2015. – №4 (147). – С. 116–125.

Методика «Личностной опросник Айзенка (Eysenck Personality Inventory, сокращенно EPI)»

Инструкция: Вам предлагается несколько вопросов. На каждый вопрос отвечайте только «да» или «нет». Не тратьте время на обсуждение вопросов, здесь не может быть хороших или плохих ответов, так как это не испытание умственных способностей.

Вопросы

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы отвлечься, испытать сильные ощущения?
2. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут вас понять, ободрить, посочувствовать?
3. Считаете ли вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли трудно вам отказаться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела, не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, даже если это вам невыгодно?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Быстро ли вы обычно действуете и говорите?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на «спор» вы способны решиться на все?
11. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который вам симпатичен?
12. Бывает ли когда-нибудь, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли бывает, что вы действуете необдуманно, под влиянием момента?
14. Часто ли вас беспокоит мысль о том, что вам не следовало что-либо делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы чтение книг встречам с людьми?
16. Верно ли, что вас легко задеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас такие мысли, которыми вам бы не хотелось делиться с другими?
19. Верно ли, что иногда вы настолько полны энергии, что все горит в руках, а иногда чувствуете усталость?
20. Стараетесь ли вы ограничить круг своих знакомств небольшим числом самых

близких друзей?

21. Много ли вы мечтаете?

22. Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?

23. Считаете ли вы все свои привычки хорошими?

24. Часто ли у вас появляется чувство, что вы в чем-то виноваты?

25. Способны ли вы иногда дать волю своим чувствам и беззаботно развлекаться в веселой компании?

26. Можно ли сказать, что нервы у вас часто бывают натянуты? до предела?

27. Слывете ли вы человеком живым и веселым?

28. После того как дело сделано, часто ли вы мысленно возвращаетесь к нему и думаете, что смогли бы сделать лучше?

29. Чувствуете ли вы себя беспокойно, находясь в большой компании?

30. Бывает ли, что вы передаете слухи?

31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что в голову лезут разные мысли?

32. Если вы хотите что-то узнать, вы предпочитаете найти это в книге или спросить у людей?

33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?

34. Нравится ли вам работа, требующая сосредоточения?

35. Бывают ли у вас приступы дрожи?

36. Всегда ли вы говорите правду?

37. Бывает ли вам неприятно находиться в компании, где подшучивают друг над другом?

38. Раздражительны ли вы?

39. Нравится ли вам работа, требующая быстрого действия?

40. Верно ли, что вам часто не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?

41. Верно ли, что вы неторопливы в движениях и несколько медлительны?

42. Опаздываете ли вы когда-нибудь на работу или на встречу с кем-либо?

43. Часто ли вам снятся кошмары?

44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что не упускаете любого случая побеседовать с новым человеком?

45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?

46. Огорчились бы вы, если бы долго не могли видеться с друзьями?

47. Вы нервный человек?

Продолжение приложения 1

48. Есть ли среди ваших знакомых те, которые явно вам не нравятся?
49. Вы уверенный в себе человек?
50. Легко ли вас задевает критика ваших недостатков или вашей работы?
51. Трудно ли вам получить настоящее удовольствие от мероприятий, в которых участвует много народу?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Сумели бы вы внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшутить над другими?
57. Страдаете ли вы бессонницей?

Обработка результатов

Экстраверсия – находится сумма ответов «да» в вопросах: 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 и ответов «нет» в вопросах: 5, 15, 20, 29, 32, 37, 41, 51.

Если сумма баллов равна 0–10, то вы интроверт, замкнуты внутри себя.

Если 15–24, то вы экстраверт, общительны, обращены к внешнему миру.

Если 11–14, то вы амбаверт, общаетесь, когда вам это нужно.

Невротизм – находится количество ответов «да» в вопросах:

2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Если количество ответов «да» равно 0–10, то – эмоциональная устойчивость.

Если 11–16, то – эмоциональная впечатлительность.

Если 17–22, то появляются отдельные признаки расшатанности нервной системы.

Если 23–24, то невротизм, граничащий с патологией, возможен срыв, невроз.

Ложь – находится сумма баллов ответов «да» в вопросах: 6, 24, 36 и ответов «нет» в вопросах: 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Если набранное количество баллов 0–3 – норма человеческой лжи, ответам можно доверять.

Если 4–5, то сомнительно.

Если 6–9, то ответы недостоверны.

Если ответам можно доверять, по полученным данным строится график.

Сангвиник–экстраверт: стабильная личность, социален, направлен к внешнему миру, общителен, порой болтлив, беззаботный, веселый, любит лидерство, много друзей, жизнерадостен.

Продолжение приложения 1

Холерик–экстраверт: нестабильная личность, обидчив, возбужден, несдержан, агрессивен, импульсивен, оптимистичен, активен, но работоспособность и настроение нестабильны, цикличны. В ситуации стресса – склонность к истерико–психопатическим реакциям.

Флегматик–интраверт: стабильная личность, медлителен, спокоен, пассивен, невозмутим, осторожен, задумчив, мирный, сдержанный, надежный, спокойный в отношениях, способен выдержать длительные невзгоды без срывов здоровья и настроения.

Меланхолик–интраверт: нестабильная личность, тревожен, пессимистичен, очень сдержан внешне, но чувствителен и эмоционален внутри, интеллектуальный, склонен к размышлениям. В ситуации стресса – склонность к внутренней тревоге, депрессии, срыву или ухудшению результатов деятельности (стресс кролика).

Данные по Личностному опроснику Г. Айзенка (Eysenck Personality Inventory, сокращенно EPI)

№	Экстраверсия– интроверсия	Нейротизм	Шкала лжи	Тип темперамента
P1	11	17	6	Меланхолик
P2	11	10	8	Флегматик
P3	10	0	4	Флегматик
P4	21	2	2	Сангвиник
P5	19	1	3	Сангвиник
P6	20	13	4	Холерик
P7	21	18	2	Холерик
P8	6	7	7	Флегматик
P9	6	0	5	Флегматик
P10	21	9	4	Сангвиник
P11	3	13	8	Меланхолик
P12	10	13	5	Меланхолик
P13	13	0	2	Сангвиник
P14	4	10	6	Флегматик
P15	21	5	2	Меланхолик
P16	8	12	7	Холерик– сангвиник
P17	13	14	7	Холерик
P18	12	6	2	Меланхолик– флегматик
P19	14	19	0	Холерик
P20	12	10	5	Флегматик– сангвиник
P21	9	6	6	Флегматик
P22	1	6	4	Флегматик
P23	17	16	2	Холерик
P24	10	6	3	Флегматик
P25	14	3	7	Сангвиник
P26	10	12	3	Сангвиник– флегматик
P27	13	7	6	Сангвиник
P28	21	4	6	Меланхолик
P29	14	12	3	Холерик– сангвиник
P30	11	14	3	меланхолик

Классификация стилей принятия решений по А. В. Карпову

Инструкция: Как Вы хорошо знаете, управленческая деятельность сложна и многообразна. У каждого руководителя свои собственные приемы и методы эффективной работы. Единого рецепта нет. Сколько руководителей, столько и подходов к решению проблем. Для того чтобы больше узнать о специфике управленческой деятельности, о том, какими способами руководители добиваются поставленных целей, мы просим Вас принять участие в нашем исследовании.

Нам очень важно узнать Ваше мнение по ряду вопросов. Прочтите, пожалуйста, каждое из утверждений, которые приведены ниже, и решите – согласны Вы с ним или не согласны, совпадает оно с Вашей позицией или не совпадает. При ответах используйте шкалу от –3 до +3 баллов.

3 балла Вы присваиваете тем суждениям, которые целиком совпадают с Вашим мнением и с которыми Вы полностью согласны;

2 балла – согласны;

1 балл – если Вы считаете, что с этим суждением, пожалуй, можно согласиться;

0 – однозначно да или нет не скажешь, ни да, ни нет;

–1 балл – вряд ли с этим можно согласиться;

–2 балла – не согласен;

–3 балла – абсолютно не согласен.

Для того чтобы результаты исследования были максимально полными, очень важно узнать, что думаете и как поступаете именно Вы, интересна не общепринятая, а Ваша точка зрения, Ваше мнение. Поэтому при ответах опирайтесь на свой опыт работы, на свою практику и старайтесь отвечать быстро.

Текст методики диагностики стиля принятия управленческих решений

1. Руководители больше устают и чаще, чем их подчиненные, чувствуют себя вымотанными.

2. Со временем любая проблема разрешается сама собой.

3. Дело только выиграет, если подчиненных чаще хвалить и реже наказывать.

4. Гуманисту трудно стать хорошим руководителем.

5. За ошибки команды должен отвечать руководитель.

6. Цель действительно оправдывает средства.

7. Ежедневная рутина – та тяжелая ноша, от которой руководителю не избавиться при всем желании.

Продолжение приложения 1

8. Если руководитель часто привлекает подчиненных к обсуждению проблем, то он плохо справляется со своими обязанностями.
9. То, что все вокруг быстро изменяется, делает работу руководителя еще более интересной.
10. Руководитель не имеет права на слабость.
11. В управленческой деятельности лучший способ обороны – наступление.
12. «Тише едешь, дальше будешь» – правило, которому руководитель должен неукоснительно следовать.
13. Когда руководитель отсутствует, подчиненные начинают хуже работать.
14. Руководитель остается руководителем всегда и везде.
15. Все, что требуется от подчиненных, – это исполнительность.
16. Молодому управленцу для успешной карьеры обязательно нужно вырабатывать командный голос.
17. Можно закрыть глаза на непрофессионализм подчиненного, если он при этом очень хороший человек.
18. Для пользы дела нужна жесткая субординация между руководителем и подчиненными.
19. В идеале успешным можно считать того руководителя, который устраивает всех членов группы.
20. Решение стратегических, перспективных проблем гораздо важнее, чем решение текущих, каждодневных вопросов.
21. Почти каждая проблема должна выноситься на обсуждение в коллектив.
22. Если подчиненные испытывают трепет перед руководителем, значит, они его уважают.
23. Учить плавать, можно и не умея самому держаться на воде.
24. Риск в управлении недопустим.
25. Наказание – очень эффективный способ воспитания.
26. Налоги в нашей стране такие, что нет ничего зазорного в их частичной неуплате.
27. Люди в своем большинстве ленивы, поэтому их приходится заставлять работать.
28. В большинстве случаев руководитель должен оставаться вне критики.
29. Для руководителя важно сделать подчиненных своими друзьями.
30. Для успеха дела руководитель должен постоянно генерировать новые идеи.
31. Надо больше доверять рядовым членам коллектива, они сами знают, что и как нужно

делать.

32. Успех приходит к тому, кто способен рисковать.

33. Исполнители обязательно должны участвовать в процессе выработки решения.

34. Руководителю совсем не обязательно быть примером во всем для своих подчиненных.

35. Лучше лишний раз, даже без повода, похвалить человека, чем наказать, пусть и за провинность.

36. Чем больше свободы предоставляется подчиненным, тем лучше.

37. Залог успеха любого дела – в контроле за теми, кому это дело поручено.

38. В такое сложное время, как наше, от того, какое именно решение примет руководитель, не зависит практически ничего.

39. Ожидая распоряжений сверху, руководители среднего звена упускают свой шанс продвинуться по карьерной лестнице.

40. Было бы желание – и тогда горы можно свернуть.

41. Принципиально новое, необычное решение проблемы чаще всего предпочтительнее, чем старое, консервативное.

42. Жесткие меры в управлении недопустимы.

43. Безработица – это величайшее зло.

44. Обстоятельства сильнее нас.

45. Если руководителю и требуется совет, когда он принимает решение, то это прежде всего совет эксперта, совет независимого специалиста.

46. В управленческой деятельности инициатива действительно наказуема.

47. Чтобы бизнес хорошо развивался, нужна армейская дисциплина.

48. Руководитель может хорошо работать только в стабильном обществе со стабильной экономикой, когда все предсказуемо.

49. Обязательная характеристика хорошего руководителя – это требовательность к подчиненным.

50. Его величество случай – вот что определяет исход дела.

51. Это нормально, когда подчиненные считают своего руководителя жестким и даже жестоким.

Ключ для обработки результатов

Шкала «Властность»

Прямые пункты: 4,6,8,10,11,13,14,15,16,18,20,22,23,25,26,27, 45,47,51 Обратные пункты:

3,29,31,33,35,36

Шкала «Поведение в проблемной ситуации»

Прямые пункты: 5, 9,30, 32,37, 39,40,41,49

Обратные пункты: 2, 7,12,17,19, 21,24,28, 38,42,43,44,46,48, 50

По каждой шкале подсчитывается суммарный балл. Процедура подсчета суммарного балла состоит в следующем. Ответам испытуемых на прямые пункты опросника приписывается балл на основе следующего соотношения:

Ответ	-3	-2	-1	0	1	2	3
Балл	1	2	3	4	5	6	7

Ответам испытуемых на обратные пункты опросника приписываются баллы на основе следующего соотношения.

Ответ	-3	-2	-1	0	1	2	3
Балл	7	6	5	4	3	2	1

Критерии для классификации руководителей на основе методики «Стиль принятия управленческих решений»

Стиль	Властность	Поведение в ситуации ПР
«Попустительский»	< 88 баллов М – 0,5у	<111 баллов М – 0,5у
«Маргинальный»	> 103 баллов М + 0,5у	<111 баллов М – 0,5у
«Реализаторский»	< 88 баллов М – 0,5у	>124 баллов М + 0,5 у
«Авторитарный»	>103 баллов М + 0,5у	>124 баллов М + 0,5 у
«Ситуационный»	От 88 до 103 баллов	От 111 до 124 баллов

Данные по классификации стилей принятия управленческого решения по
А. В. Карпову

	Шкала «властности»	Шкала «поведение в проблемной ситуации»	Стиль принятия управленческих решений
P1	101	132	Авторитарный
P2	82	126	Реализаторский
P3	88	129	Реализаторский
P4	96	134	Авторитарный
P5	107	107	Ситуационный
P6	100	130	Авторитарный
P7	85	112	Ситуационный
P8	88	128	Реализаторский
P9	95	111	Ситуационный
P10	87	125	Реализаторский
P11	110	130	Авторитарный
P12	97	70	Ситуационный
P13	86	125	Реализаторский
P14	96	119	Реализаторский
P15	88	115	Ситуационный
P16	109	101	Ситуационный
P17	97	141	Авторитарный
P18	101	103	Ситуационный
P19	122	100	Ситуационный
P20	92	130	Реализаторский
P21	108	108	Ситуационный
P22	110	117	Ситуационный
P23	134	110	Авторитарный
P24	95	126	Реализаторский
P25	134	89	Ситуационный
P26	95	105	Ситуационный
P27	98	139	Реализаторский
P28	103	100	Ситуационный
P29	104	141	Авторитарный
P30	99	122	Реализаторский