

Министерство науки и высшего образования РФ
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»
Факультет психологии
Направление 37.03.01 Психология
Профиль «Организационная психология»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(ВЫПУСКНАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА)

Образ руководителя в представлении сотрудников в организациях с различным типом
организационной культуры

Автор:
Хрисанхова Елизавета Андреевна
Научный руководитель:
кандидат психологических наук, доцент
Бариляк Ирина Анатольевна

Допущена к защите:

Руководитель ООП:

_____ Т.А. Жалагина

(подпись, дата)

Тверь 2020

Содержание	
Введение	4
Глава 1. Теоретические аспекты исследования образа руководителя и организационной культуры	
1.1. Личность руководителя в структуре организации	
1.1.1. Основные подходы к изучению личности руководителя.....	7
1.1.2. Роль руководителя в организации, его основные функции	10
1.1.3. Типы руководителей и стили руководства коллективом	14
1.2. Образ руководителя: понятие, сущность, основные характеристики.....	22
1.3. Профессионально важные качества руководителя как составляющие его образ у подчиненных	
1.3.1. Мотивы и мотивация руководителя организации	25
1.3.2. Ценностные ориентации руководителя организации	28
1.3.3. Конфликтность личности руководителя.....	33
1.3.4. Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость руководителя	36
1.4. Организационная культура организации	
1.4.1. Понятие и сущность организационной культуры	41
1.4.2. Структура организационной культуры и ее функции	44
1.4.3. Типы организационной культуры. Различные классификации типов организационной культуры.....	48
1.4.4. Формирование, поддержание и развитие организационной культуры	52
Выводы по 1 главе	58
Глава 2 Эмпирическое исследование по выявлению особенностей образа руководителя у сотрудников организации с организационной культурой	
2.1. Программа исследования особенностей образа руководителя в представлении сотрудников организаций с различным типом организационной культуры	59
2.2. Описание и анализ результатов исследования особенностей образа руководителя в представлении сотрудников организаций с различным типом организационной культуры	
2.2.1. Описание результатов исследования особенностей образа руководителя в представлении сотрудников организаций с различным типом организационной культуры.....	63
2.2.2. Анализ результатов исследования особенностей образа руководителя в представлении сотрудников организаций с различным типом организационной культуры.....	68

2.3. Интерпретация результатов исследования особенностей образа руководителя в представлении сотрудников организаций с различным типом организационной культуры	89
Выводы по 2 главе	105
Заключение	107
Список используемой литературы	110
Приложения	122

Введение

В условиях научно-технической революции, современного общества, которое прогрессивно развивается, перестраивает все свои сферы деятельности и жизни, в рамках организационной психологии возрастает интерес к личности руководителя организации, как связующего звена, направляющего ее деятельность.

В чем же состоит актуальность данной темы? С одной стороны, мы понимаем, что явление научно-технической революции относительно не ново для нашей жизни, элементы различных сфер общества претерпевают изменения, нам приходится адаптироваться к ним. Однако, всё это приводит к тому, что возрастают требования к нам, как личностям, к трудовым коллективам и к эффективности организаций в целом, особенную ответственность за которую несут руководители. На них возлагаются задачи по планированию деятельности, мотивированию сотрудников, и в конечном счете её оценке и контролю, с учетом способностей и возможностей сотрудников.

Грамотный руководитель должен создавать все условия для наиболее благоприятного раскрытия и реализации потенциала его подчиненных, реалистичная оценка которого может способствовать повышению производительности труда, позволит понять, какими способами можно воздействовать на удовлетворенность трудом у сотрудников. Таким образом, адекватная, спланированная управленческая деятельность становится одним из важнейших факторов, влияющих на конкурентоспособность организации.

Исследования проблемы повышения эффективности деятельности организации путем влияния на ее организационную культуру сейчас особенно актуальны. Объясняется это тем, что личность руководителя является одним из важнейших факторов, влияющих на формирование, развитие и поддержание той культуры, которая позволит сотрудникам реализовывать свой потенциал, тем самым обеспечивая успех компании. В данной работе нам необходимо выяснить, какие компоненты образа руководителя в большей степени отражаются на организационной культуре и как, зная эти компоненты, корректировать культуру в целях и интересах организации.

При изучении взаимоотношений членов коллектива мы как исследователи должны понимать, что отношения опосредуются всеми теми образами, которые сформированы у сотрудников относительно друг друга, в особенности относительно непосредственного руководителя. Для нас первостепенной задачей будет изучение особенностей образа руководителя у сотрудников с различными типами организационной культуры.

Необходимо отметить, что многие исследователи предпринимали попытки изучения коллективов организаций, руководителей и их образов у подчиненных. Методологические и концептуальные подходы, оригинальные методы исследования образа руководителя его

психологической подструктуры были предложены в трудах **В. Веснина, В. Шепеля, Р. Кричевского, Е. Вендрова, Л. Уманского, А. Свенцицкого, Б. Парыгина, Л. Почебут.**

Объект: образ руководителя в представлении сотрудников организации

Предмет: взаимосвязь особенностей образа руководителя в представлении сотрудников организации с типом организационной культуры

Цель работы: выявить и изучить особенности образов руководителей в представлении сотрудников организаций с различным типом организационной культуры

Гипотеза: Мы исходили из предположения, что существуют достоверные различия в образах руководителей у сотрудников организаций с различными типами организационной культуры

Исходя из представленной цели и выдвинутой гипотезы в нашей работе будут решаться следующие **задачи:**

1. Провести теоретический анализ понятия «руководитель организации», «профессиональные качества руководителя», «образ руководителя»
2. Теоретически изучить феномен организационной культуры
3. Проанализировать существующие типологии организационной культуры
4. Провести эмпирическое исследование по выявлению и изучению особенностей образов руководителей у сотрудников организаций с различными типами организационной культуры.

Методы и методики:

Методы: Анализ и синтез научной литературы, методы математической статистики (подсчет первичных описательных статистик, факторный анализ); метод семантического дифференциала

Методики: методика OCAI К. Камерона и Р. Куинна для выявления типа организационной культуры.

Практическая значимость данной работы состоит в том, что выявление и исследование особенностей образов руководителей у сотрудников организаций с различными типами организационных культур, позволяет руководителю организации учитывать динамику восприятия, понимания, отношения к нему его подчиненных и использовать это для коррекции взаимоотношений с подчиненными, для нахождения способов эффективного влияния и управления подчиненными с целью оптимального выполнения ими своей трудовой деятельности.

К тому же понимание того, как различные характеристики руководителя воспринимаются большинством его подчиненных, позволяет изучить формирование

внутригрупповых норм и разработать способы, позволяющие усиливать эффективность управленческих решений, повысить мотивацию сотрудников.

Глава 1. Теоретические аспекты исследования образа руководителя и организационной культуры

1.1. Личность руководителя в структуре организации

1.1.1. Основные подходы к изучению личности руководителя

Подходя к изучению образа руководителя в организациях, его функций, ролей и основных характеристик, необходимо отметить, что на данный момент в научном сообществе существует большое количество теорий, которые с разных точек зрения рассматривают деятельность управляющих. Важным является то, что руководители выполняют большое количество функций, обусловленных их местом в структуре всей организации, а также особенностями и сферой деятельности предприятия. Таким образом, любая теория и подход к изучению личности руководителя имеет место быть, так как позволяет рассмотреть его специфику с различных точек зрения.

Психолог исследователь В. Агапов провел теоретический анализ различных подходов к изучению личности руководителя и повышению эффективности его управленческой деятельности. Далее приведем некоторые из этих подходов и рассмотрим их положения [6].

Первый подход коллекционный, согласно которому руководитель должен обладать определенными личностными качествами, которые смогут обеспечить эффективную управленческую деятельность. Так в рамках данного подхода для каждой должности разрабатывается перечень необходимых личных качеств и система оценки руководителей. Среди приверженцев этого подхода можно отметить: Ф. Генова, О. Горлова, А. Журавлёва, А. Китова [6].

Однако, данный подход не лишен недостатков. Личностные качества руководителя здесь понимаются абстрактно, из-за чего их трудно связать со всеми теми управленческими ситуациями, с которыми он сталкивается в своей деятельности. Кроме того, при разработке перечня профессионально важных качеств руководителя исследователь не может избавиться от субъективизма, а также не разграничивает общие и специфические качества, присущие личности руководителя [6].

Необходимо отметить, что под профессионально важными качествами личности руководителя исследователи понимают различные личностные характеристики, которые обеспечивают максимальную эффективность и успешность руководителя в сфере управленческой деятельности [117].

Отметим также конкурентный подход, который предполагает наличие у руководителей особых, личностных свойств или определенного уровня развития общих свойств. Для выделения этих личностных свойств исследователи проводят сравнение групп руководителей и людей, не относящихся к этой категории. Здесь качественные

характеристики руководителя как личности оцениваются в зависимости от его управленческой позиции. В данном подходе акцент делается на специальных свойствах личности, потому что именно они определяют успешность управленческой деятельности. Недостатком подхода является то, что возможности личности руководителя ограничены в развитии, то есть модель является идеальной и эталонной, что в условиях постоянного изменения внешней среды практически невозможно [19].

Парциальный подход, который оформился благодаря практической деятельности психологов, предполагает, что формирование личности руководителя связано с отработкой отдельных операций и действий, включенных в управленческую деятельность. Данный подход сконцентрирован на исследовании развития мышления и создании алгоритмов решения управленческих задач. Один из последователей подхода, А.Омаров разработал концепцию завоевания авторитета, который является одной из характеристик личности руководителя [6].

Инженерно-психологический подход рассматривает руководителя как лицо, принимающее решение. Основными разработчиками данного подхода являются: Б.Ломов; А.Галактионов; Г. Зараковский; А.Крылов [6]. Основное внимание в подходе направлено на изучение психологических процессов переработки информации, проявляющихся в управленческих функциях, выполняемых руководителем [6].

Рефлексивно-ценностный подход изучает личность руководителя через формирование у него рефлексивно-ценностной концепции управления, которая проявляется в способности самостоятельно оценивать, и корректировать свою управленческую позицию. Один из последователей подхода С.Белозеров выделил следующие элементы управленческой концепции: стратегические замыслы, экономические показатели и проблемы, мешающие их выполнению, выявление причин проблем и поиск средств их устранения [5].

Социально-психологический подход, основными представителями которого являются: Р.Гительмахер, А.Журавлев, А.Китов, Б.Парыгин, предполагает разработку моделей личности руководителей, изучает влияние его личности на эффективность управленческой деятельности, исследует социально-перцептивные процессы в управлении. Одна из моделей в данном подходе построена на понимании руководства как вида организаторской деятельности управленца [10].

Факторный подход предполагает анализ факторов и условий, которые влияют на развитие личности руководителя. Одна из групп включает ситуационные и институционализированные факторы, к которым относятся производственные, организационные и социальные условия. К другой группе относятся индивидуальные факторы развития личности руководителя, такие как личностные предпосылки и

демографические переменные. Однако представляется затруднительным оценить все те факторы, которые так или иначе влияют на личность управленца [110].

На основании работ А.Журавлева был разработан функциональный подход, согласно которому изучение личности руководителя должно строиться в соответствии со структурно-функциональной организацией его деятельности, которая задает определенные требования к его личности. В данном подходе содержание личности руководителя важно рассматривать как совокупность взаимосвязанных подструктур в целостной структуре личности. Основными подструктурами личности руководителя стали психофизиологическая (первичные познавательные процессы руководителя), психологическая (мотивационная, эмоционально-волевая и интеллектуальная сферы, темперамент, характер, способности, интересы, знания, навыки и умения руководителя), социальная (нравственные качества руководителя) [6].

Один из современных подходов, интегративный подход, сконцентрирован на выявлении глубинных психологических механизмов, интегрирующих личность и деятельность руководителей, позволяющих достигать высоких результатов в управлении и действовать наиболее эффективно [18].

Последователь интегративного подхода Р.Шакуров предложил два аспекта, по которым можно классифицировать качества руководителей:

1) дискретно-функциональный аспект (определение качеств руководителя, необходимых для выполнения отдельных задач);

2) интегрально-функциональный аспект (оценка способности руководителя к выполнению управленческих функций в целом) [18].

Проведенный анализ вышеуказанных подходов к разработке концепций личности руководителя показывает следующее:

- в основании каждого из подходов лежит авторское представление о структуре личности, механизмах ее изменения и психологических требованиях к руководителю;

- современный этап изучения личности руководителя характеризуется переходом от описательных моделей к интегральным, появляется все больше обобщающих концепций личности с более последовательным описанием управленческого развития руководителя и поиском интегральной основы его структуры личности;

- на современном этапе исследователи сконцентрированы на поиске ядра структуры личности руководителя [6].

1.1.2. Роль руководителя в организации, его основные функции

В предыдущем параграфе мы выяснили, что на данный момент сложилось большое количество подходов и концепций личности руководителя и компонентов его деятельности.

Нам необходимо остановиться на личности руководителя организации, выполняемых им функциях и ролях в рамках управленческой деятельности. Существует множество определений понятия «руководитель организации», рассмотрим некоторые из них, для выделения отличительных особенностей.

Учитывая, что отношения в организациях регулируются Трудовым кодексом, обратимся к статье 273 Трудового кодекса, согласно которой, руководитель организации является физическим лицом, которое осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа. Согласно данному определению, управленец должен организовывать и координировать деятельность всей организации, контролировать выполнение трудовых функций сотрудниками организации [1].

При обращении к психологическому словарю можно обнаружить определение понятия «руководитель», предложенное А.Харашем, согласно которому руководитель является лицом, которое на официальном основании должно выполнять функции управления трудовым коллективом и организации деятельности. Нужно отметить, что за руководителем закреплена ответственность за обеспечение эффективного функционирования коллектива. При выполнении своих обязанностей он обладает определенным набором форм санкционирования-наказания и поощрения своих подчиненных, чтобы воздействовать на их деятельность [60].

Таким образом, основной целью руководителя любого подразделения является конструирование и грамотная организация своей управленческой деятельности, под которой понимается целенаправленная, постоянно развивающаяся социально-психологическая система компонентов структурного и функционального характера, которые связаны с решением разного рода управленческих задач [23;33].

Ранее нами уже отмечалось, что различные исследовательские подходы выделяют разные единицы управленческой деятельности и основания для их выделения. Например: функционально-ролевой подход изучает управленческие функции, роли, категории управленческого поведения; личностно-деятельностный подход сконцентрирован на мотивах, целях, личностном смысле и способах их реализации в деятельности руководителя; субъектно-акмеологический подход рассматривает самого руководителя при выполнении различной деятельности, в которой он обладает определенной информацией, средствами коммуникации, средствами влияния на окружающих. В данном параграфе мы остановимся на идеях функционально-ролевого подхода, для того чтобы прояснить функции и роли руководителя [73].

Обратимся к классификациям функций руководителей. Согласно В.Веснину[24] целесообразно выделить следующий ряд функций:

- Стратегическая функция: заключается в постановке целей организации, выявлении стратегий их достижения и выборе оптимальных способов и условий их реализации;

- Инновационная функция: ориентирована на создание условий для преобразования деятельности организации, участие в разработке новых видов продукции, способов производства и оказания услуг;

- Административная функция: подразумевает оценку и контроль результатов деятельности, ее корректировка; распределение полномочий, ресурсов, обязанностей; постановку задач и координацию работы своих подчиненных; занятия кадровой расстановкой; стимулирование работников на качественное выполнение деятельности;

- Коммуникативная функция: направлена на развитие отношений внутри организации и обеспечение коммуникации предприятия с другими структурами, ведение переговоров, разрешение различных конфликтных ситуаций, умение договариваться с сотрудниками, прислушиваться к ним;

- Социальная функция: подразумевает обеспечение оптимального уровня социально-психологического климата, оказание поддержки своим подчиненным в трудных ситуациях [24].

Немного иную классификацию функций руководителя предлагает С.Самыгин. В деятельности управленца он выделил следующие функции:

- Планирование предполагает выделение целей организации и составление программы их достижения, разработка плана роста и развития фирмы;

- Организация: распределение полномочий и степени ответственности каждого сотрудника в общем деле, исследование уровня различных ресурсов организации и определение условий для осуществления деятельности;

- Мотивация (Активация): проведение мероприятий с сотрудниками для мотивирования их деятельности, выявление эффективных средств стимулирования деятельности;

- Контроль: контроль и оценка результатов деятельности, с целью ее последующего корректирования [47;95].

При изучении деятельности руководителя исследователь Г.Минцберг выделил несколько групп ролей, которые они выполняют в различные периоды времени. Все роли были разделены им на: межличностные, информационные и роли по принятию решений [86].

- Межличностные роли характеризуют взаимодействие руководителя с подчиненными и сторонними инстанциями, находящимися вне организации, именно поэтому руководитель

становится тем звеном, которое сосредотачивает информацию организации. Руководитель занимается координацией подчиненных и их информированием [23].

- Информационные роли: при выполнении своих управленческих функций руководителю необходимо собирать всю возможную информацию о текущем положении дел в организации и за ее пределами для ее дальнейшего использования; имеющуюся информацию руководитель должен донести для подчиненных, чтобы они могли эффективно выполнять свои функции и достигать стратегических целей организации [86].

- Роли по принятию решений: руководитель должен принимать решения по развитию организации и достижению ее целей. Он должен разрабатывать способы для ее развития, создавать новые проекты. Руководитель ищет способы коррекции деятельности организации при наличии нарушений, проблем [23;86].

Таким образом, можно отметить, что руководитель в организации выполняет множество ролей, в общем плане координирует деятельность всей организации, является конгломератом всей информации, поступающей в организацию, решает спорные вопросы, принимает решения, относительно способов достижения стратегических целей фирмы.

1.1.3. Типы руководителей и стили руководства коллективом

Занимаясь исследованием личности и деятельности руководителя в организации, необходимо отметить, что на основании их отличительных особенностей в психологических характеристиках исследователи пытались выделить типологии руководителей. В данной части нашего исследования мы рассмотрим некоторые из этих типологий.

Одной из первых классификаций, получивших применение в практической деятельности при подборе руководителей, стало разделение управленцев по соционическим признакам, основой которой были работы К.Юнга. Одним из первых показателей, разделяющих руководителей на две большие группы является соотношение «экстраверсии-интроверсии». На основании этого были выделены: «Руководители-экстраверты», «Руководители-интроверты» [46].

Руководители-экстраверты в свою очередь могут быть ориентированы на людей или против них.

Руководители- интроверты подразделяются на категории с внутренним равновесием и с внутренним беспокойством, дисбалансом [46].

Для руководителя, ориентированного на людей, на членов своего коллектива, свойственно оценивать внешнюю среду как благоприятную; в руководстве они вводят правила, понятные всем его подчиненным и действуют с учетом потребностей и особенностей своих сотрудников, учитывают их мнение при принятии решений, четко и

грамотно действуют в спокойной обстановке. Среди руководителей, ориентированных на людей, можно выделить: командный и компанейский тип [46].

Командный тип руководителей склонен устанавливать четкие правила в организации, соблюдения которых требует от своих подчиненных и от себя. Он устанавливает четкую иерархию, разрабатывает новые технологии управления, которые позволяют обеспечивать эффективную работу команды. Управленческую деятельность он понимает как четкую систему правил и норм, требующую соблюдения выстроенной иерархии с учетом профессиональных способностей сотрудников и минимизацией роли межличностных отношений [3].

Компанейский тип руководителей отличается стремлением найти гармонию со средой, путем изучения всех возможных факторов и условий деятельности, учитывает все умения подчиненных и на основании этого пытается разработать оптимальную модель руководства, однако чаще всего запускает ее в практическую деятельность методом «тыка» без подробных расчетов [46].

Руководители, ориентированные против людей, воспринимают внешнюю среду как враждебную и угрожающую, поэтому всю деятельность в своей организации стараются максимально регламентировать и контролировать, не допуская свободной деятельности сотрудников из-за чего часто сталкиваются с внутренним сопротивлением подчиненных. Среди руководителей, ориентированных против людей, выделяют: тип манипулятора и силовой тип [47].

Руководитель-манипулятор устанавливает собственные правила в организации, четко следует им и требует их исполнения подчиненными. Однако зачастую данные правила являются негласными, и сотрудники с трудом о них догадываются, действуя путем проб и ошибок. Из-за этого для организаций с такими руководителями характерна частая смена кадров. На стороннего наблюдателя такой руководитель производит впечатление заботливого и ответственного начальника, который делает все на благо сотрудников, однако сам руководитель получает удовольствие от постоянного установления правил и игры с сотрудниками по выявлению этих правил [83].

Силовой тип руководителя характеризуется высоким профессионализмом. Это тот человек, который с легкостью может организовать эффективную работу коллектива. Однако под его руководством сотрудники выполняют часто только инструментальную функцию, то есть каждый член коллектива воспринимается им как функция, которую достаточно просто заменить другим человеком. Поэтому отношение к сотрудникам иногда пренебрежительное, несерьезное [63].

Руководители с внутренним равновесием характеризуются спокойной реакцией на различные события. Включаются в деятельность только при исключительной значимости решаемых вопросов, надеясь, что все остальные решения в организации будут приняты без их участия. Такие руководители характеризуются своей либеральной позицией, изредка совещаются с подчиненными, вырабатывая минимальное количество управленческих идей и стратегий, из-за чего обрекают свою организацию на неэффективное функционирование. К внутренне уравновешенным относятся руководитель-эксперт и нерешительный тип руководителя [112].

Руководитель-эксперт предпочитает брать на себя огромное количество трудовых функций и делает все на благо общего дела. Эксперт заслуживает высокий авторитет у своих подчиненных, потому что редко ошибается, умеет принимать грамотные организационные решения, обеспечивающие эффективность коллектива. Однако от своих подчиненных требует соответствия своему уровню, поэтому отбор персонала с таким руководителем является длительным многоступенчатым процессом [46].

Нерешительный тип руководителей отличается излишней мнительностью, он привык во всем сомневаться и все перепроверять. Для такого руководителя характерно создание небольшого коллектива, на который часто перекладывается обязанность принятия решений, сам он старается принимать в этом минимальное участие. Однако такой руководитель вполне эффективен в условиях представления организации среди других структур и при необходимости решать конфликты в коллективе [54].

Руководители с беспокойством наоборот характеризуются крайней нервозностью и реактивностью на любого рода раздражители в организации и за ее пределами. Поэтому данный тип старается заниматься решением всех вопросов в организации самостоятельно. Среди беспокойных руководителей можно выделить: тип интригана и харизматический тип [46].

Руководитель-интриган особое внимание уделяет отношениям внутри коллектива и умеет грамотно оценивать отношение сотрудников к нему самому. Данный тип умеет себя проявить при руководстве большими коллективами, потому что умеет влиять на взаимоотношения подчиненных с учетом их восприятия друг друга. Часто делит сотрудников на разные категории и выделяет тактики управления и манипулирования каждой из них [6].

Харизматичный тип руководителя отличается своими манерами в поведении и влиянием, которое он оказывает на сотрудников. При работе с таким человеком сотрудники испытывают воодушевление; они готовы решать любые вопросы, увеличивается количество генерируемых идей [114].

Учитывая данную типологию, можно сказать, что есть ситуации и условия, в которых каждый из этих типов будет проявлять разную эффективность. Нужно понимать каких целей хочет добиться организация и какую роль должен выполнять руководитель, и на основании этого осуществлять подбор управляющего по одному из типов [43].

Одну из попыток разработать типологию руководителей предприняли исследователи Р.Блейк и Дж. Моутон, создавшие управленческую решетку, основаниями которой стали показатели заботы руководителя о подчиненных и заботы о производстве. Таким образом, были выделены следующие типы руководителей [24]:

•Руководитель, сочетающий заботу о производстве с безразличием к своим подчиненным

Такой управленец старается достичь поставленных целей любыми способами, он контролирует всю деятельность организации и принимает решения самостоятельно без учета мнения сотрудников, навязывает им свою позицию и требует полного подчинения. Подобное руководство эффективно в кризисных ситуациях и в условиях отсутствия времени, однако часто нарушает отношения в коллективе, ухудшает социально-психологический климат [15].

•Руководитель, максимально заботящийся о сотрудниках и забывающий о производстве

Такой руководитель все внимание концентрирует на подборе сотрудников, заботится о желаниях коллектива и старается добиться оптимального морального климата в коллективе. Он по большей степени ориентирован на принятие решений с учетом мнений подчиненных, старается разрешить любые конфликты. Проблемой этого типа является уменьшение внимания к делам организации [24].

•Руководитель, который не ориентируется ни на подчиненных, ни на производство

Такой тип руководителей ориентируется на свои желания и цели и заинтересован лишь в сохранении своего рабочего места, поэтому часто выполняет лишь минимум трудовых функций. Он старается избежать принятия решений, включается в проблемы организации только при крайней необходимости, не проявляет инициативы и ограничивает инициативу своих сотрудников [15].

•Руководитель промежуточного типа

Для такого типа характерна установка правил фирмы и их соблюдение, стремление избежать конфликтных ситуаций, постоянные попытки угодить всем членам коллектива. Для решения проблем такой руководитель может использовать тактики, свойственные другим типам руководителей, он направляет работу своих сотрудников путем убеждения,

информирования, разработки тактик достижения целей, часто использует неформальные отношения с подчиненными [24].

• Руководитель, синтезирующий приоритеты

Такой тип руководителей всегда находится в состоянии творческого поиска, он пытается собрать коллектив из людей созидательно настроенных, готовых придумывать новые проекты, генерировать идеи. Особенностью его является то, что он старается раскрыть потенциал своих сотрудников и наиболее эффективно его применить. Большое внимание уделяет поддержанию оптимального социально-психологического климата, стремится избавить коллектив от конфликтных ситуаций [24].

Таким образом, можно отметить, что разработано и продолжает создаваться большое количество типологий руководителей, причем за основания типологий берутся различные компоненты личности и деятельности руководителя, что позволяет по-разному взглянуть на них и выявить особенности и отличительные характеристики. Тип поведения руководителя является существенным фактором влияния на качество и эффективность деятельности организации [44].

Все взаимоотношения в коллективе, эффективность его деятельности, психологический климат, который в нем складывается, все это так или иначе зависит от стиля руководства, который использует управленец. Под стилем руководства обычно понимают привычную для руководителя манеру поведения, которую он использует по отношению к подчиненным, чтобы достичь основных целей организации. При исследовании стилей руководства необходимо понимать, что не существует хорошего или плохого стиля, любой из них применим и может быть эффективен в определенных условиях, которые складываются в организации и за ее пределами. Руководитель при выборе того или иного стиля чаще всего опирается на ситуацию, которая складывается в организации, на вид выполняемой деятельности и конкретные задачи, требующие достижения, а также учитывает личные особенности своих подчиненных [97].

Н.Ревенко считает, что стиль руководства — это интегративная характеристика деятельности руководителя, в которой отражаются его личные качества, характер взаимоотношений с подчиненными и индивидуальные особенности деятельности. Также в своих исследованиях им были выявлены факторы, которые в большей степени влияют на формирование стиля руководства. К ним были отнесены: тип организации и характер деятельности, которая в ней выполняется, стабильность или динамичность труда, личные качества руководителя и подчиненных, характеристика структуры организации [80].

А.Русалинова под стилем руководства понимает лишь стабильно повторяющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, которые формируются под влиянием условий управления и личных особенностей руководителя [20].

За основание классификации стилей управления исследователями принимаются различные характеристики управления. Например, Р.Блейк и Д.Моутон считают, что при выделении стилей необходимо за основание брать показатель ориентированности на людей или на решение задачи. Соответственно можно выделить два стиля руководства: управление, ориентированное на сотрудников и управление, ориентированное на выполнение поставленной задачи [113].

Исследователь К.Левин за основание своей классификации стилей взял несколько параметров, таких как, особенности делегирования полномочий, характер принятия решений, способы контроля и выделил авторитарный, демократический, либеральный стили управления. Опираясь на тот или иной стиль управления руководитель выбирает определенные методы управления. На основании исследований выявлено, что для авторитарного стиля управления характерны командные методы; договорные и социально-психологические методы чаще всего используют руководители с демократическим стилем управления. Иначе дело обстоит в том случае, если руководителя в организации характеризует либеральный стиль, потому что для данного стиля характерно отсутствие четкой системы методов управления. Кратко охарактеризуем выделенные стили управления [61].

Авторитарный стиль руководства чаще всего применяется в условиях производственной необходимости или при добровольном согласии персонала на использование подобных методов управления. При использовании авторитарного стиля достигается четкость и оперативность управления, решения принимаются быстро, что помогает достигать поставленных перед организацией целей. Однако авторитарный стиль обладает достаточно внушительным списком недостатков: тотальный контроль приводит к подавлению творческой инициативы, у подчиненных наблюдается низкий уровень удовлетворенности результатами труда, показатель социально-психологического климата на низком уровне [68].

Иначе складывается деятельность в организации, руководитель которой использует демократический стиль управления. В такой организации управленец характеризуется высоким уровнем доверия к своим подчиненным, он часто прибегает к делегированию своих полномочий и применяет методы поощрения для стимулирования деятельности сотрудников. К достоинствам данного стиля можно отнести: высокий уровень удовлетворенности своим трудом у сотрудников благодаря стимулированию инициативы и

использованию их творческого потенциала, отмечается благоприятный социально-психологический климат, возрастает эффективность трудового коллектива при решении нестандартных задач. Однако при использовании демократического стиля могут возникать трудности в разграничивании личных и трудовых отношений с сотрудниками из-за высокой степени доверительности в общении [65].

Либеральный стиль управления на практике характеризуется отсутствием четкой системы. Чаще всего руководители с таким стилем управления создают для сотрудников условия для решения организационных задач, а сам отходит на второй план, принимая участие в оценке результатов деятельности. Стоит отметить, что благодаря использованию данного стиля появляется возможность раскрыть потенциал своих сотрудников, повысив тем самым их удовлетворенность своей деятельностью. Однако без должного участия руководителя в процессе решения задач организации падает производительность и эффективность труда, распадается коллектив без должной командообразовательной работы [113].

Эффективный руководитель не должен постоянно следовать одному стилю, а должен на основании анализа сложившейся ситуации выбрать тот стиль руководства, который поможет достичь поставленных целей с меньшими потерями. Одним из факторов, оказывающих влияние на выбор того или иного стиля руководства, являются различные психологические характеристики самого руководителя, которые так или иначе определяют паттерны его поведения [121].

От правильного выбора стиля управления будет зависеть то, как сотрудники будут относиться к своему руководителю, как отреагируют на его поручения. Поэтому руководитель должен прогнозировать реакции его сотрудников на те или иные действия, на изменение стиля управления. Грамотная оценка ситуации поможет скорректировать стиль управления, выбрать наиболее эффективные действия, которые повысят конкурентоспособность ситуации [37;40;59].

1.2. Образ руководителя: понятие, сущность и компоненты

В рамках изучения организации нужно отметить, что руководитель, как субъект влияния и его подчиненные, как объекты влияния постоянно и плотно взаимодействуют, формируя тем самым взаимоотношения и образы друг друга. При исследовании процесса управления и его особенностей крайне важно рассматривать различные свойства руководителя как субъекта управления; выявлять особенности формирования и структуры образа руководителя в представлении его сотрудников.

Большинство исследователей в качестве важнейших характеристик руководителя выделяют: психологические, моральные, профессиональные качества. Различные свойства и

характеристики руководителя могут принимать особую важность в определённых ситуациях, в зависимости от используемого средства управляющего воздействия. Образ руководителя может выступать регулятором профессиональной деятельности самого руководителя и его подчиненных. Можно сказать, что образ руководителя является частью управленческой деятельности, которую можно воспринимать как его профессиональную характеристику [35; 85].

На данный момент нет единой точки зрения относительно образа руководителя. Некоторые исследователи считают, что руководитель должен стремиться к формированию положительного образа в представлении своих сотрудников, совершенствовать свои личностные качества и на основании этого влиять на поведение подчиненных [46].

Другие авторы указывают на то, что со стороны руководителя было бы неэтично манипулировать поведением своих подчиненных через формирование желаемого образа в их сознании [11].

Под образом руководителя у сотрудников организации мы можем понимать сложившуюся в их сознании систему впечатлений, значений, перцепций и эмоционального восприятия, которые ассоциируются непосредственно с руководителем [7;11].

Д.Дурдыева, занимаясь исследованием образа руководителя организации выделила следующие характеристики, определяющие основы формирования и восприятия образа сотрудниками. Среди этих характеристик оказались [35]:

- Личностные качества, такие как коммуникабельность, эмпатичность, рефлексивность, ораторские качества;
- Характеристики, вытекающие из уровня образования и характера воспитания, например нравственные ценности, показатели психического здоровья;
- Профессиональные компетенции, определяющиеся жизненным и профессиональным опытом;
- Мировоззренческая и поведенческая стороны, отражающие понимание руководителем значимости своей профессии, сформированность системы принципов отношения к персоналу, умение самостоятельно принимать решения и управлять сотрудниками [35].

Другой исследователь, А.Потеряхин выделяет следующие характеристики образа эффективного руководителя [40]:

- Социальный статус руководителя, который выражается в его авторитете, престижности должности в конкретной организационной структуре. Авторитет руководителя можно корректировать с помощью иных авторитетных лиц или коллектива организации [69];

- Личностные качества руководителя, такие как обаяние, волевое, интеллектуальное и характерологическое превосходство. Исследователь В.Зазыкин для раскрытия подхода Потеряхина предложил следующие характеристики обаяния руководителя: высокий уровень эрудированности, остроумие, уверенность в себе, внимание к своим сотрудникам, способность увлекать и вести за собой коллектив;

- Уровень умений адекватно применять приёмы, правила и способы воздействия и управления своими сотрудниками;

- Особенности ролевого управления, уметь корректно применять различные роли в зависимости от поставленных целей и задач деятельности;

- Особенности отношения руководителя к своим сотрудникам, умение выслушивать и принимать к сведению мнение подчиненных, регулировать отношения в коллективе [40].

Еще одной важнейшей характеристикой руководителя исследователи считают его стиль руководства и воздействия. Каждый из стилей руководства эффективен в различных ситуациях и для достижения определенных целей. Использование того или иного стиля руководства запечатлевается в сознании подчиненных определенными чертами и особенностями, что дополняет образ руководителя в их представлении [20].

Е.Науменко считает, что наличие подобных качеств у руководителя способно обеспечить эффективную деятельность сотрудников и поможет наладить взаимодействие между всеми членами коллектива. Кроме того, наличие таких черт в личности руководителя влияет на его подчиненных и формирует у них устойчивый образ эффективного руководителя, который способен регулировать деятельность организации [78; 118].

1.3. Профессионально важные качества руководителя как составляющие его образ у подчиненных

1.3.1. Мотивы и мотивация руководителя организации

В данном разделе исследования нами будут изучены различные психологические качества личности руководителя. Мы постараемся выделить те из них, которые особо важны в управленческой деятельности. Для начала остановимся на мотивах и мотивации деятельности руководителя. Нам необходимо понять, на основании каких факторов строится деятельность руководителя, что заставляет его выбирать ту или иную тактику управления и взаимодействия с сотрудниками.

Все мотивы, связанные с трудовой деятельностью, обычно делят на три группы: мотивы трудовой деятельности; мотивы выбора профессии и мотивы выбора места работы. Любая конкретная деятельность определяется всеми этими мотивами [45].

Под мотивацией понимается совокупность причин, факторов психологического характера, которые определяют поведение человека, детерминируют его направленность и

активность; с другой стороны, мотивация- процесс психической регуляции различных видов деятельности. Особенностью мотивации является то, что она имеет двуmodalное строение, а именно она делится на положительную и отрицательную. Отрицательная мотивация определяет стремление человека избежать чего-либо, а положительная гарантирует стремление достичь чего-либо [79].

На данный момент часто по критерию мотивации управленческой деятельности выделяют два типа руководителей [45].

- Стратегический руководитель, стремящийся обеспечить развитие и успешность компании и расценивающий себя как носителя корпоративных ценностей. Мотивация такого руководителя заключена в ответственности за эффективное функционирование компании, ее развитие и рост. Корпоративные цели и ценности для него стоят выше индивидуальных, поэтому он часто отказывается от них [90].

- Самоутверждающийся руководитель направлен на удовлетворение собственных целей и потребностей, на достижение благополучия и обогащения, обретение власти над другими. Основным мотивом для него будет персональное самоутверждение, нередко использующее подавление самостоятельности и инициативы подчиненных. Наличие высокого уровня управленческих способностей у такого руководителя может развивать компанию, но нередко приводит к негативной атмосфере в коллективе и высокой текучести кадров [55].

С нашей стороны нельзя игнорировать тот факт, что мотивация руководителя может меняться в зависимости от различных факторов. Такими факторами могут выступать возраст, опыт, стратегические цели организации, новые условия деятельности [39; 56].

В различных условиях деятельности реакция руководителя на ситуацию зависит от того, каким способом можно достичь желаемого результата с наименьшим приложением усилий. Таким образом можно сказать, что различные стилевые особенности управленческой деятельности, которые наблюдаются при сравнении руководителей, свидетельствуют о том, что у каждого руководителя своя специфическая иерархия мотивационной сферы. В связи с тем, что на руководителей возложены функции по обеспечению слаженной работы всей организации, от мотивации самого руководителя будет зависеть эффективность деятельности всей компании [47].

Исследователь А Мухачева разработала собственную классификацию мотивов деятельности руководителей организации. Ею были выделены следующие группы [76]:

- экономические мотивы (финансовая независимость, желание хорошо зарабатывать);
- мотивы экстернальности (обеспечить себе и семье стабильное материальное положение, заботиться об окружающих);

- мотивы свободы (самостоятельность в принятии решений, свобода от правил, возможность самому устанавливать правила);
- мотивы состояния (желание получать определенные ощущения, азарт в работе);
- мотивы созидания (возможность самостоятельно создавать новые проекты, генерировать идеи и воплощать их в жизнь);
- мотивы доминирования (желания быть выше ситуаций и людей, желание власти и самоутверждения);
- мотивы общественной оценки (желание быть признанным в обществе, получить известность и быть уважаемым человеком) [76].

В любой организации, стремящейся к развитию и эффективной деятельности должна быть разработана система мотивации руководителей, которая будет обеспечивать должный уровень заинтересованности в делах компании и желание развивать ее и выводить на новый уровень функционирования. Исследователи считают, что при разработке систем мотивации нужно следовать следующим положениям [67]:

- необходимо создавать возможность привлечения иных руководителей и сотрудников при решении различного рода задач;
- формировать условия для удержания эффективных и успешных руководителей;
- учитывать вклад управляющего при оценке труда и в оплате его деятельности;
- создавать для руководителей возможности профессионального роста и развития на различных этапах деятельности;
- расширять доступ руководителя к различным частям мотивации сотрудников, для оценки его способов мотивирования и применения на практике с ним [67].

По мнению Г.Абульхановой при разработке стратегий мотивации руководителей необходимо выполнять следующие требования [4]:

- производить адекватную оценку профессионального вклада руководителя и всех остальных сотрудников в выполняемую деятельность;
- учет и создание условий деятельности необходимых для высокопроизводительных руководителей с целью поддержания эффективности их деятельности;
- защита интересов высокомотивированных руководителей, которые самостоятельно организуют свою деятельность и работу подчиненных [4].

Мотивация является одним из базовых явлений, отвечающих за эффективность деятельности любого человека. Для успешного функционирования организации и достижения ею высот, необходимо обеспечивать оптимальную мотивацию сотрудников, которая напрямую связана с мотивами деятельности руководителя. В процессе восприятия

своего руководителя, подчиненные пытаются понять, какими мотивами он руководствуется, схожи ли их мотивы. Таким образом мотивы руководителя, становятся частью его образа у подчиненных. Чаще всего сотрудникам проще работать, когда мотивы руководителя для них понятны и совпадают с их собственными. Руководителю же в таком случае будет куда проще осуществлять процесс управления сотрудниками [4].

1.3.2. Ценностные ориентации руководителя организации

Исследование ценностных ориентаций руководителей является важной и актуальной проблемой. Это связано с тем, что до сих пор нет единого подхода к изучению ценностей, а кроме того, в условиях постоянного изменения экономической, политической, духовной сфер необходимо понимать, как меняются ценности людей, ценности руководителей различного рода организаций и каким образом это влияет на поведение их подчиненных [105].

Многие исследователи считают, что ценностные ориентации организуют высший уровень иерархии предрасположенностей к определенному рода восприятию различных жизненных ситуаций и условий, кроме того, ценностные ориентации заставляют определенным образом оценивать действительность и принимать то или иное решение. В деятельности руководителя ценностные ориентации особенно важны при принятии ответственных решений для организации, которые повлекут за собой серьезные последствия. Кроме того, они определяют программы и стратегии деятельности, организуют мотивационную сферу [75].

Для определения ценностных ориентаций обратимся к различным источникам. Например, в психологическом словаре можно обнаружить, что под ценностными ориентациями понимается отражение в сознании индивида ценностей, признаваемых им в качестве стратегических жизненных целей и общих мировоззренческих ориентиров, занимающих высокое положение в иерархической структуре регуляции деятельности личности. Процесс формирования ценностных ориентаций личности достаточно сложен и происходит через усвоение ценностей общества, референтных социальных групп и общечеловеческих ценностей [60].

По мнению Л.Нагоевой [77] под ценностными ориентациями можно понимать предпочтения или отвержения определенных смыслов как жизнеорганизующих начал и готовность или неготовность вести себя в соответствии с ними. Таким образом, ценностные ориентации задают определенную направленность интересам личности, устремлениям, создают иерархию индивидуальных предпочтений, целевую и мотивационную программы [77].

Одним из исследователей, разработавших основательный подход к пониманию ценностных ориентаций, была С.Бубнова. Проанализировав большое количество ценностей, она выделила три уровня их организации [26]:

- Обобщенные абстрактные ценности (духовные, социальные, материальные ценности) сюда можно отнести ценности познавательного, эстетического плана, ценности социального уважения, социальной активности;

- Ценности, закрепленные в жизнедеятельности и проявляющиеся как свойства личности: активность, общительность, любознательность;

- Ценности, проявляющиеся в наиболее характерных способах поведения, выраженные в реализации и закреплении ценностей свойств [26].

При изучении ценностных ориентаций личности, нужно понимать, что они не существуют в сознании индивида изолированно, а являются компонентом определенной социальной среды, культуры и соответственно отражают ее специфику. В рамках данной работы необходимо упомянуть, что в процессе социализации и включения индивида с социальные отношения, в ходе которых обычно происходит усвоение общественных ценностей и трансформация их в личностные, индивид не обязан усваивать все эти ценности и разделять их. Именно поэтому ценности должны несколько трансформироваться в ценностные ориентации, которые основаны на них, но будут немного шире [105].

Под ценностными ориентациями руководителя исследователи понимают определенные регуляторы поведения, в основании которых лежат мотивированные и самоидентификационные выборы приоритетного набора ценностей при конкретных обстоятельствах. Магомедова считает, что на процесс формирования ценностных ориентаций руководителей будут влиять общественные ценности, ценности организации, ценности бизнес-деятельности и факторы внешнего влияния. Учитывая тот факт, что руководители организации являются ее центральным звеном, регулирующим всю ее деятельность, нужно сказать о том, что ценностные ориентации руководителя оказывают серьезное влияние на всю организацию и в частности на ее культуру и структуру. Ни одно предприятие не сможет эффективно функционировать без единой системы ценностей [70].

Э.Деминг считает, что механизм формирования ценностных ориентаций руководителя можно представить как реализацию следующих этапов: формирование ценностей организации, разработка различных мероприятий для усвоения ценностей сотрудниками, формирование и закрепление ценностных ориентаций сотрудников. Одним из основных элементов, влияющих на ценностные ориентации руководителя, являются ценности организации. Под ценностями компании понимается совокупность ценностей, развиваемых и поощряемых менеджментом и преобразуемых через коммуникационный опыт

сотрудников организации. Далее под воздействием бизнес-среды у руководителей формируются определенные установки, связанные с реализацией проектов, появляются критерии оценки своей деятельности и активности [32;71].

На формирование ценностных ориентаций личности руководителя будут влиять особенности и характер его деятельности. В зависимости от того, с какими задачами сталкивается руководитель, какие решения ему приходится принимать, на первый план будут выходить различные ценности [105].

Исследователи считают, что на изменение ценностных ориентаций могут влиять следующие факторы:

- Экономические факторы, к которым относят темпы развития экономики, финансовая политика организации, финансовые кризисы;
- Политические факторы, состояние законодательства в отношении бизнес-среды и бизнес-организаций, уровень вовлечения населения в политическую жизнь;
- Социальные факторы, показатель социальной обстановки, социального развития и напряженности, в рамках которой существует компания;
- Культурные факторы, такие как духовный климат в обществе, общественные ценности [32].

Многие исследователи при изучении ценностных ориентаций пытались разработать классификации руководителей в зависимости от преобладающих у них ценностных ориентаций. Одним из таких исследователей являлся Д.Кейерси, который выделил следующие типы руководителей [75]:

- Сенсорно-воспринимающий тип, характеризующийся стремлением к полной свободе деятельности и выбора, для него важно действовать в зависимости от своих желаний и импульсов. Такой руководитель будет сконцентрирован на результате работы и достигать его будет любыми целесообразными, по его мнению, способами, игнорируя недовольство подчиненных [70].

- Сенсорно-решающий тип руководителей, для которого характерен учет всех деталей рабочего процесса, наработанных в этой организации за весь период существования. Таким образом, устоявшийся порядок деятельности в этой организации для этого руководителя основная ценность [104].

- Интуитивно-логический тип, руководитель для которого важно создавать любые условия для развития организации. Он будет постоянно разрабатывать новые проекты, для него обязательна активная творческая деятельность, признание его разработок со стороны окружения [70].

- Интуитивно-эмоциональный тип руководитель всегда ориентирован на своих подчиненных и их проблемы, его основная задача решить проблемы сотрудников, чтобы стимулировать их индивидуальный и профессиональный рост [42].

Несогласованная система ценностей руководителя может повлечь за собой множество сложностей, которые будут препятствовать эффективной деятельности организации. Часто к ним относят: повышенную значимость процесса деятельности по сравнению с ее результатом; выполнение деятельности на формальном уровне без ориентации на качество и результативность; неаккуратность в работе; пренебрежительное отношение к своим коллегам или подчиненным [63].

Ценностные ориентации руководителя вносят большой вклад в формирование его образа у окружающих и влияют на решения, принимаемые им, на выбор тех или иных стратегий поведения и соответственно опосредованно формируют организационную культуру компании. Это связано с тем, что руководитель старается создать культуру и структуру организации, соответствующие его нормам и ценностным ориентациям [28].

Структура ценностных ориентаций личности представляет собой сложное, как правило нелинейное образование, поэтому требует разностороннего анализа. На данный момент для изучения ценностных ориентаций разработано большое количество разнообразных методов и методик. Часто применяется анкетирование, интервью, метод фокус-групп, используются методики: тест М.Рокича для изучения системы ценностных ориентаций; тест смысложизненных ориентаций; самоактуализированный тест Л.Гозмана для оценки степени соответствия ценностей испытуемых ценностным ориентациям самоактуализирующейся личности; методика Ш. Шварца для оценки структуры ценностных ориентаций личности [51].

1.3.3. Конфликтность личности руководителя

Одной из серьезнейших проблем, с которыми сталкиваются все организации различных уровней, являются конфликты. На руководителях лежит очень важная функция по урегулированию конфликтных ситуаций и налаживанию после этого отношений с подчиненными и между ними. Для урегулирования конфликтов руководителю нужно обладать достаточной компетентностью, обладать различного рода знаниями, уметь применять конструктивные методы воздействия на сотрудников, и на конфликтные ситуации. Одним из важнейших компонентов личности руководителя, который будет влиять на отношения в коллективе, обращение с сотрудниками является конфликтность личности [81].

Проблематика изучения конфликтности личности сейчас очень актуализирована, требуется разработка механизмов для урегулирования конфликтов и снижения уровня конфликтности [8].

Под конфликтностью исследователь Л.Петровкая понимает личностное состояние, характеризующееся готовностью личности к вовлечению в конфликт или его провоцированию. Немного иной взгляд на определение конфликтности предложил Е.Ильин, по его мнению, конфликтность- не конкретное эмоциональное свойство личности, а целая совокупность эмоциональных свойств, к которым относятся вспыльчивость, обидчивость и мстительность [17].

А.Сорокина, проводила изучение конфликтности и выделила ряд компонентов, при оценке сформированности которых можно сделать вывод о степени развития конфликтности. Были выделены следующие компоненты [17]:

- Чувственный компонент, отражающий умение личности сопереживать кому-либо в процессе выполнения совместной деятельности;
- Мыслительный компонент, отражает уровень развития мышления и сформированность таких качеств как рассудительность, сосредоточенность;
- Деятельностный компонент, отражающий уровень развития и наличие знаний для выполнения той или иной деятельности [17].

Таким образом, мы можем выделить следующие компоненты конфликтности личности:

- Гностический компонент, выражающийся в феноменах понимания и взаимопонимания между партнерами по общению. При повышенной конфликтности он выражается в высокой реактивности на провокационные действия, проявляется в неумении анализировать и оценивать ситуацию [12].
- Аффективный компонент, проявляется различными эмоциональными реакциями и состояниями. В случае повышенной конфликтности у личности нарушается умение управлять своим эмоциональным состоянием в конфликтных ситуациях [12].
- Поведенческий компонент, проявляется в деятельности и поступках. При повышенной конфликтности на поведение накладываются различные экспрессивные компоненты, из-за чего оно кажется более конфликтным [12].

Одной из важнейших задач любого руководителя является урегулирование конфликтных ситуаций в коллективе для обеспечения эффективной деятельности организации. Поэтому грамотный руководитель должен оценивать ситуацию и условия возникновения конфликтных ситуаций и выбирать такую стратегию поведения, которая позволит как можно быстрее преодолеть конфликт. Многие исследователи занимались изучением причин организационных конфликтов, в результате чего был сделан вывод, что одной из важнейших причин являются личностные черты руководителя, такие как

конфликтность, проявление стереотипов при восприятии организации и себя как руководителя [111].

Нужно отметить тот факт, что руководитель должен выбирать стратегии поведения в конфликтных ситуациях учитывая все условия их возникновения. Для каждой конфликтной ситуации должны подбираться стратегии, позволяющие быстро и с наименьшими потерями выйти из нее. На выбор стратегий поведения в конфликтных ситуациях будет влиять не только конфликтность самого руководителя, но и его мотивы и ценностные ориентации [41].

В ходе различных исследований установлено, что одним из основных факторов, вызывающих конфликтные ситуации, является конфликтологическая некомпетентность руководителей, выражающаяся в неумении отслеживать динамику отношений в коллективе и развитие в нем конфликтных ситуаций. Нередко с такими руководителями сотрудники предоставлены сами себе и им самостоятельно приходится решать конфликты. Под конфликтологической компетентностью руководителя понимают систему знаний о конфликте, умение управлять им в условиях профессиональной деятельности. Развитие компетентности позволяет руководителю определять причины возникновения конфликтных ситуаций, выделять индивидуально-личностные особенности конфликтующих сторон и выбирать конструктивные стратегии разрешения споров [48;49; 81].

Однако нужно отметить тот факт, что сфера управления является одной из самых сложных и конфликтогенных. В процессе осуществления своих управленческих функций руководители часто сталкиваются с условиями, в которых объективно и субъективно формируется конфликтность. Чаще всего объективные предпосылки возникновения конфликтов в организациях кроются в субъективных различиях восприятия социальных норм, правил, в разном понимании процессов совместного и целенаправленного труда. Часто мотивация, ценности и интересы сотрудников организации не совпадают или бывают в корне противоположными, что детерминирует формирование конфликтности. С повышением конфликтности отдельных членов организации или всего предприятия в целом нарушается функционирование организации, возникает эмоционально-психологическая напряженность, у сотрудников формируется неприязнь в отношении друг друга. В особенности это касается руководителя, образ которого страдает в том случае, если он не находит способов снижения конфликтности и налаживания отношений в организации [78].

В любой организации при подборе кадров и непосредственно для оценки руководителя необходимо проводить исследование конфликтности личности и изучать стратегии поведения, которые личности свойственно выбирать в конфликте. На данный момент разработано большое количество диагностического инструментария, который поможет справиться с этой задачей. С.Емельянов разработал методику для изучения

самооценки конфликтности личности, которая достаточно проста и быстра в применении, однако обладает высокой степенью субъективности. Более надежной и объективной можно назвать методику Е. Ильина и П.Ковалева, измеряющая личностную агрессивность и конфликтность. В данной методике диагност может получить больше информации о личности, так как введено больше критериев и шкал, времени на методику уделяется больше. Одной из наиболее употребляемых является опросник К.Томаса, адаптированный Н.Гришиной, ориентированный на определение предпочитаемых стратегий поведения в конфликтных ситуациях. Использование этих инструментов дает возможность получить информацию о конфликтности личности, о ее склонности инициировать и вступать в конфликты, кроме того, выдается информация о поведении личности в ситуации конфликта. На основании результатов диагностики руководитель может корректировать свой стиль руководства и разрешать конфликтные ситуации между своими подчиненными [38].

1.3.4. Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость руководителя

В современных условиях и темпе жизни мы сталкиваемся со стрессом во всех сферах нашей жизнедеятельности, именно поэтому приступая к исследованию управленческой деятельности и личности руководителя как субъекта ее осуществления, мы не можем не упомянуть о том, что сфера управления одна из наиболее стрессогенных. В своей деятельности руководители различных уровней сталкиваются с множеством как внутриорганизационных, так и внешних факторов, оказывающих стрессовое воздействие на их личность. Для того чтобы в таких непростых условиях сохранять свое психологическое здоровье и устойчивость руководитель должен обладать высоким уровнем стрессоустойчивости, уметь сопротивляться негативным воздействиям среды [74].

На данный момент психологами активно изучается стресс и его последствия для личности. Предлагается большое количество определений этого понятия и моделей его возникновения.

Обратимся к некоторым определениям понятия «стресс». Например, Г.Селье понимал стресс как неспецифический ответ организма на предъявляемые ему внешние и внутренние требования. Другие исследователи считают, что стрессом стоит называть лишь те особенности состояния индивида, которые проявляются в экстремальных условиях на физиологическом, психологическом и поведенческом уровнях. В.Суворова отмечала, что стресс является одним из функциональных состояний нашего организма, которое возникает в результате внешнего отрицательного воздействия на психические функции, нервные процессы [106].

Различного рода стрессовые воздействия так или иначе влияют на состояние личности, могут нарушать процессы физической, психической, социальной составляющих.

Стрессовые реакции находят отражение в эмоциональной, когнитивной, поведенческой сферах. Например, в большинстве исследований установлено, что характерными для стресса являются реакции переживания страха и гнева, появляются нарушения когнитивной сферы, такие как снижение концентрации внимания, расстройство запоминания, нарушение логичности мышления [116].

К факторам, способствующим развитию стресса в управленческой деятельности, относят:

- Фактор информационной нагрузки, отражающийся огромным количеством информации, с которой приходится иметь дело руководителю;

- Фактор информационной неопределенности, проявляющийся в том, что о всем том многообразии информации, с которой работает управленец не хватает точности и определенности для принятия решений;

- Фактор ответственности, проявляющийся в нагрузке и количестве ответственности, которую руководитель несет за организацию и деятельность сотрудников;

- Фактор дефицита времени. Для управленческой деятельности характерна хроническая нехватка времени и ограниченность его при принятии решений;

- Фактор межличностных конфликтов, характеризуется необходимостью улаживать конфликты между сотрудниками;

- Фактор внутриличностных конфликтов возникает в том случае, если руководителю приходится выполнять сразу несколько ролей, не все из которых согласуются [106].

Система внешнесредовых факторов. В эту группу входят все те стрессоры, с которыми сталкивается руководитель вне организации [27].

Особенностью деятельности руководителя является тот факт, что сотрудники предъявляют руководителю свои требования, ждут от него полной отдачи, самостоятельности в принятии решений. Эффективность деятельности руководителя зависит от его умения налаживать коммуникацию с сотрудниками, справляться с психологическими и физическими нагрузками и со стрессовыми ситуациями. Низкая стрессоустойчивость руководителя сказывается на его подчиненных и на деятельности всей организации, что влечет за собой снижение эффективности деятельности организации. Под стрессоустойчивостью понимается адаптация к воздействию неблагоприятных внутренних и внешних факторов окружающей среды и выполняемой деятельности. Высокий уровень стрессоустойчивости помогает руководителю справляться со стрессами и их последствиями, обеспечивать эффективное функционирование коллектива, разрешать конфликты [21].

Е.Бурнашева выделяет несколько видов стрессов, которые проявляются в профессиональной деятельности [21]:

- Коммуникативные стрессы, которые проявляются в неспособности защищаться от коммуникативной агрессии и преодолевать барьеры коммуникации;
- Информационный стресс, возникающий в ходе информационной перегрузки из-за неспособности личности принимать решения в условиях ограниченности времени;
- Эмоциональный стресс, образующийся из-за проблем в отношениях с коллегами и подчиненными;
- Стресс профессиональной конкуренции, возникающий из-за неудовлетворенности потребности в признании и престиже;
- Стресс достижения появляется у личности тогда, когда у нее не хватает ресурсов для достижения профессиональных целей [21].

На данный момент исследователи по-разному оценивают стрессоустойчивость и выделяют разные факторы, которые могут на нее влиять. Под стрессоустойчивостью руководителя понимают некоторую совокупность качеств его личности, которая позволяет справляться со значительными эмоциональными, интеллектуальными нагрузками, обусловленными особенностями профессиональной деятельности. Некоторые психологи считают, что на уровень стрессоустойчивости личности оказывает влияние параметр интернальности-экстернальности. Данные группы личностей отличаются способами адаптации и преодоления стресса, одни из них обычно используют более конструктивные формы поведения, а другие склонны отказываться от активного и конструктивного разрешения стрессовых ситуаций [21;94].

Одним из не менее важных условий стрессоустойчивости является общая мотивационная направленность личности. Иначе говоря, мотивы и мотивация личности руководителя могут носить личностно-карьерную или социально-профессиональную направленность. В том случае, когда личность ориентирована на себя и свою карьеру она старается обезопасить себя от страха, обезопасить себя от каких-либо травмирующих событий. А для личности с социально-профессиональной направленностью характерно четко контролировать ситуацию, чтобы в случае угрозы личной безопасности найти конструктивные пути избавления от опасности [74;86].

Для того чтобы преодолевать стресс и эффективно управлять организацией руководителям необходимо использовать различные копинг-стратегии. Под копинг-стратегиями мы понимаем сознательные действия личности, позволяющие ей справиться со стрессом адекватными личностными особенностями для данной ситуации. Исследователи отмечают тот факт, что характер стрессовых ситуаций, с которыми сталкивается руководитель зависит от того положения, которое он занимает в организации и от его функционала. Так в работах Е.Петрушихиной установлено, что стресс руководителей

высшего звена связан с чрезмерной ответственностью и рисками при принятии ими важных решений. Стрессорами руководителей среднего звена является высокое разнообразие и сложность управленческих задач и сравнительно низкая автономия при их достижении и принятии решений. Стрессовыми для управленцев низшего звена является отсутствие контроля за ситуацией, управление которой по большей части берут на себя руководители более высокого ранга [89].

Исследователи К.Купер и М.Маршалл считают, что можно выделить несколько подходов к управлению стрессом в деятельности руководителя [57]:

- Снижение стресса через изменение социального, психологического и организационного окружения на рабочем месте и увеличение автономности в собственной работе и в деятельности своих подчиненных;

- Использование различных программ повышения квалификации для более эффективной профессиональной реализации и развития навыков коммуникации в организации;

- Путем создания благоприятного психологического климата в организации, который будет оказывать поддержку в стрессовых ситуациях [57].

Некоторые психологи полагают, что можно выделить следующие программы, которые будут эффективны для формирования навыков контроля стрессовых состояний [57]:

- Программы по развитию навыков релаксации;

- Развитие навыков эффективной коммуникации в различных условиях взаимодействия;

- Тренировка навыков уверенного поведения;

- Тренировка навыков по принятию решений и умений находить выход из нестандартных ситуаций [57].

Кроме того, необходимо отметить, что руководитель в своей деятельности должен выстраивать свое поведение учитывая когнитивные оценки, структуру установок его подчиненных, в представлении которых складывается образ его поведения. В ситуациях стресса как для руководителя, так и для его подчиненных, он должен грамотно оценивать свое демонстрируемое поведение и модифицировать его таким образом, чтобы нивелировать условия стресса и повысить эффективность деятельности [64].

1.4. Организационная культура организации

1.4.1. Понятие и сущность организационной культуры

Всем нам известно, что организация рассматривается как общность людей, которую можно характеризовать через анализ ее духовной деятельности. В каждой организации

складывается своя собственная деятельность, обусловленная ее историей, ритуалами и традициями и в качестве элементов духовной деятельности можно выделить социальные нормы и ценности, различные типы взаимоотношений, которые сложились между работниками и их отношения к себе и к организации [96].

Можно отметить, что организационная культура представляет собой комплекс элементов как материальной, так и духовной культуры, отражающих различные стороны жизнедеятельности организации. За счет индивидуального своеобразия сотрудников организации культура каждой организации уникальна и неповторима, что позволяет нам хорошо различать однородные организации [88].

Необходимо отметить, что на данный момент существует много подходов к исследованию и определению организационной культуры. Часть исследователей считают, что культуру необходимо понимать, как одну из подсистем организации, задачей которой является адаптация организации к условиям внешней среды и одновременно идентификация сотрудников. Другая часть исследователей старается избегать экономических и материальных терминов при понимании культуры и концентрируют все свое внимание на мыслительных, и символических аспектах, которые выражают субъективный взгляд на организацию [86].

Э.Шейн, плотно занимавшийся исследованием организационной культуры, определяет ее как своеобразный паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и интеграции во внутреннюю. Такой паттерн считается эффективным, поэтому передается новым членам группы в качестве правильной системы решения проблем [22].

А.Занковский подчеркивает, что организационная культура формируется через преломление индивидуального и личного опыта, когда сотрудники формируют смысловые схемы, отражающие их отношения к миссии организации, к планированию ее деятельности и мотивации персонала, к качеству труда [40].

Именно поэтому организационная культура задает систему координат, способную объяснить особенности функционирования организации. Кроме того, организационная культура становится особым пространством, которое включает ценности, нормы и паттерны поведения, разделяемые всеми сотрудниками [40].

А.Грачев считает, что на сегодняшний день культуру организации нужно понимать как совокупность разделяемых членами предприятия норм и ценностей, которые проявляются в базовых отношениях между работником и организацией, в терминальных образах и представлениях сотрудников, а также в организационном поведении в целом [29].

Б.Бабаев отмечает, что организационной культурой можно назвать все те отношения, которые складываются в рамках формирования общего корпоративного интереса и обеспечения его функционирования. В данном случае необходимо пояснить, что под корпоративным интересом понимается существующие у членов коллектива потребности в конкурентоспособности организации, в заботе о эффективности ее деятельности, в формировании благоприятных отношений в коллективе и в перспективе профессионального роста [13].

Несмотря на такое большое разнообразие определений понятия «организационная культура» Е.Науменко отмечает, что в большинстве определений выделены следующие характеристики [78]:

- выделяется такое понятие, как «образцы базовых предположений», которых придерживаются члены коллектива в своих действиях и поведении
- включение в организационную культуру ценностей, которых придерживаются сотрудники компании и которые ориентируют их поведение
- наличие своеобразной «символики», посредством которой ориентации и базовые предположения могут передаваться членам организации [78].

Организационная культура компании обусловлена целями и спецификой ее деятельности, стилем управления сотрудниками, особенностями персонала, поэтому нужно отметить, что не существует универсальной организационной культуры, которая способствовала бы эффективной деятельности предприятия [34].

На данный момент исследование организационной культуры компании является одной из приоритетных областей. Это объясняется тем, что при поддержании определенного уровня культуры, при котором цели сотрудников согласуются с общей целью, можно значительно повысить эффективность деятельности организации. В таком случае организационная культура станет одним из мощнейших стратегических инструментов в руках руководства, позволяющих ориентировать сотрудников на общие цели и обеспечивать их продуктивное взаимодействие [87].

Носителями организационной культуры являются сотрудники организации, однако в некоторых случаях организационная культура несколько отделяется от сотрудников и становится атрибутом организации, способным модифицировать поведение сотрудников. Руководители организации должны особое внимание уделять организационной культуре, ее формированию и развитию [86].

1.4.2. Структура организационной культуры и ее функции

Опираясь на понимание того, что же такое организационная культура, мы можем сделать вывод, что она является сложным образованием со своей системой элементов или

черт. Поэтому нам необходимо остановиться на исследовании структуры культуры и проследить, какие функции характерны для нее в организации. Тут нам также необходимо отметить, что подходов к выявлению структуры организационной культуры не меньше, чем подходов к трактовке самого понятия, поэтому обратимся к некоторым из них [86; 101].

По большей части культура организации складывается из таких компонентов, как нормы, ценности, традиции, привычки и ритуалы, различные неформальные межличностные отношения [66].

Большинство авторов считают, что организационную культуру можно представить как некоторый набор элементов, черт. Среди них выделяют следующие:

- «идеальная цель организации» или ее философия;
- деловое кредо организации, являющееся наиболее точным выражением философии и политики компании, которые реализуются в ее деятельности;
- концепции менеджмента, которых придерживается организация;
- ролевые модели, являющиеся отражением системы ценностей предприятия;
- компоненты символического менеджмента, к которым исследователи относят манеры действий, инсценировки, которые указывают окружающим на изменения, происходящие в компании;
- психологические игры, которые демонстрируют, как официальные нормы формируют концепцию организации;
- язык, как средство формирования и транслирования оргкультуры;
- метафоры, характерные для данной организации;
- девизы и лозунги, отражающие основную цель и ценность организации;
- вербальные и невербальные мифы, легенды, истории, символы, отражающие особенности компании;
- церемонии, традиции, ритуалы, мероприятия, целью которых является напоминание сотрудникам о требуемом от них поведении [86].

Однако подходы к выделению структуры организационной культуры разнонаправленны. Например, Ф.Харрис и Р.Моран считают, что исследовать культуру организации нужно на основании десяти характеристик, которые дифференцируют ее на макро- и микроуровне. Среди них были выделены [78]:

- осознание сотрудником себя и своего места в организации;
- особенности использования различных типов коммуникации и сложившаяся в организации коммуникационная система и язык общения;

- изучение отношения коллектива к внешнему виду, одежде и представлению сотрудников себя на работе;
- оценка различного рода традиций и привычек сотрудников, которые проявляются в организации;
- отношение сотрудников ко времени, его осознание и умение использовать его для достижения целей организации;
- взаимоотношения между сотрудниками различных уровней с учетом показателя формализации их отношений;
- ценности как своеобразный набор ориентиров и нормы как набор предположений и ожиданий;
- вера сотрудников в определенные характеристики организации или коллектива, расположение к чему-либо;
- показатели развития работника и его научения;
- показатели трудовой этики и способов мотивирования сотрудников на достижение целей организации [78].

Один из исследователей, посвятивших себя пониманию организационной культуры, Э.Шейн, предложил рассматривать ее структуру с учетом трех уровней: поверхностного, внутреннего и глубинного [93; 122].

Поверхностный уровень включает в себя различные видимые внешние факты, которые зачастую не интерпретируются, например, используемая технология изготовления продукции, наблюдаемое поведение сотрудников, языковое общение, лозунги, все то, что легко воспринимается [88].

Внутренний уровень включает в себя все ценности и верования, которые разделяет большинство членов организации, и которые так или иначе находят свое отражение в символах и языке. По сравнению с предыдущим уровнем ценности носят более осознанный характер и функционируют как некие моральные и нормативные эталоны, на основании которых строится поведение сотрудников [88].

Глубинный уровень организационной культуры состоит из базовых предположений, часто неосознаваемых и принимаемых членами организации на веру. На основании этих предположений выбираются различные стратегии поведения, воспринимаются отдельные характеристики организации. В том случае, если член коллектива не воспринимает эти предположения, он может быть дезорганизован [72; 86].

Так исходя из структуры организационной культуры Э.Шейн предположил, что она выполняет две основные функции- внутренней интеграции и внешней адаптации. Так в

плане внешней адаптации организация пытается найти собственную нишу на рынке и приспособиться ко всем изменяющимся в ней условиям. В данном случае организация также пытается достигнуть поставленных целей и научиться грамотно взаимодействовать с агентами внешней среды. Для того чтобы процесс внешней адаптации был успешен необходимо решить следующие проблемы: определить миссию организации и ее основные задачи, разработать стратегии реализации поставленных задач, выбрать наиболее эффективные методы достижения поставленных задач, создать информационную инфраструктуру компании [30;84].

Для процесса внутренней интеграции характерно установление и поддержание устойчивой системы отношений между членами коллектива, которая смогла бы удовлетворить всех его членов. Внутренняя интеграция предполагает разработку способов совместной работы, решение проблем выбора метода коммуникации, определение языка и терминологии, формирование границ организации и установление критериев вхождения и выхода из нее. Кроме того, организационная культура выполняет функции снятия неопределенности, поддержания чувства востребованности и принадлежности к сильной группе, создание возможности отреагирования внутриличностных конфликтов [86].

Высоцкая считает, что одной из важнейших функций организационной культуры является функция придания чувства индивидуальности каждому члену коллектива. Это объясняется тем, что, чем точнее определены ценности и восприятия в организации, тем проще членам коллектива ассоциировать себя с ними и с целями компании, чувствуя себя при этом важной и значимой частью организации [25].

Е.Науменко считает, что в качестве функций организационная культура [78]:

- способствует выражению индивидуальности организации, позволяет разграничивать подобные организации;
- участвует в формировании коллективной преданности у сотрудников организации, способствует формированию чувства принадлежности к организации;
- является своеобразным психологическим гарантом стабильности социальной системы организации;
- способствует приверженности и причастности коллектива организационным задачам;
- создает базу для творческого развития членов коллектива и всей организации в целом [78].

Исследователь О. Коровина применяла метод контент-анализа для выявления функций организационной культуры. В результате своего исследования она установила, что в рассмотренных ею источниках наиболее высоким рангом обладали такие функции как:

адаптивная, регулирующая, ориентирующая, инновационная, интегративная, коммуникативная, мотивирующая, стабилизационная. По ее мнению все перечисленные функции способствуют адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды, внутренней интеграции и сплочению коллектива, внедрению различных инновационных разработок для продвижения организации и достижения ее основных задач и целей [62].

Необходимо отметить, что до сих пор нет единого взгляда на структуру и функции организационной культуры. Каждый исследователь старается выявить особенности организационной культуры на основании своего понимания данного феномена. Выявлено огромное количество функций культуры организации, которые относятся как к урегулированию взаимодействия организации с внешней средой, так и контролируют взаимодействие сотрудников внутри компании.

1.4.3. Типы организационной культуры. Различные классификации

С момента начала исследования организационной культуры различные исследователи пытались выявить основания, по которым можно классифицировать различные типы организационной культуры. Таким образом, на сегодняшний день существует большое количество классификаций культуры организации. Некоторые из них будут описаны в нашей работе.

Одной из попыток классификации предприняли исследователи А.Кеннеди и Т.Дил. По их мнению, за основание классификации необходимо взять взаимосвязь организационной культуры с определенным видом деятельности. При этом каждый вид деятельности характеризуется определенной степенью риска и скоростью обратной связи. Таким образом, ими были выявлены четыре типа культуры [82]:

- «жесткий тип» культуры характеризуется стремлением к сверхрискованным действиям и ожиданием быстрой оценки работы. Однако такой тип культуры не позволяет заняться долгосрочным планированием и стратегической политикой;

- «много работы-хороший отдых», такая культура характеризуется низким уровнем риска в действиях и высокой скоростью обратной связи о выполненной работе. Ключом к успеху здесь является активная деятельность;

- «на карту поставлена компания», такая организационная культура характеризуется высокими рисками при принятии решений и относительно долгим ожиданием обратной связи и результата. Для успеха такого типа культуры при принятии решений нужно учитывать все мелкие детали;

- «процессный» тип культуры характеризуется низким уровнем риска и замедленной обратной связью относительно результата деятельности. В данной культуре сотрудники

сосредоточены именно на процессе деятельности и в меньшей степени на ее результате [16;82].

Другой исследователь, Р.Рютингер, на основании работ А.Кеннеди и Т.Дила разработал свою собственную классификацию организационных культур, где в качестве оснований использовал параметры риска и скорости информационного обмена с внешней средой. Им были выделены следующие типы культур [9]:

- Культура товарообмена с быстрой обратной связью и малым риском;
- Административная культура с медленной обратной связью и низким уровнем риска;
- Культура выгодных сделок с быстрой обратной связью и высоким риском;
- Инвестиционная культура с медленной обратной связью и высокой степенью риска [9].

В целом данная классификация идентична работе А.Кеннеди и Т.Дила, однако Р.Рютингер дает другие названия типам культуры и более полно описывает особенности этих культур применительно к сферам деятельности организаций [9].

Одной из наиболее известных и часто используемых классификаций организационной культуры является типология К. Камерона и Р.Куинна. Эта типология охватывает наиболее значимые особенности и стороны организационной культуры и поэтому способна четко как с количественной, так и с качественной стороны описать культуру той или иной организации [109; 120].

Таким образом, ими были выделены следующие типы культур [30]:

- Клановая организационная культура, характерна для организаций, где место работы сотрудниками воспринимается как дружественное, где у сотрудников много общего. Отношения в таких организациях близкие, коллектив воспринимается как одна большая «семья», а руководитель нередко оценивается как наставник, преподаватель или даже «отец»-«мать». Организации с таким типом культуры часто следуют традициям и выработанным правилам, нередко имеют организационный устав. Для такой организации сплоченность коллектива и его социально-психологический климат являются основополагающими характеристиками успешности [50].

- Адхократический тип организационной культуры. Деятельность такой организации направлена на достижение всеобщего успеха, ради которого сотрудники готовы идти на персональные жертвы. Основной характеристикой этой организации является новаторство и готовность экспериментировать, поэтому руководители таких организации часто предприимчивы, готовы рисковать и пробовать новое. Основным продуктом, демонстрирующим эффективность организации, является новый и оригинальный продукт [14].

- Иерархическая организационная культура характерна для организаций с высоким уровнем формализации и структурированности. Нередко этот тип культуры именуют бюрократическим, потому что основное внимание организации сосредоточено на сохранении основного хода работы и использовании существующей служебной стратегии. Руководители в такой организации сосредотачиваются на координации и инициировании деятельности других сотрудников [40].

- Рыночный тип организационной культуры свойственен организациям, нацеленным на результат и его реализацию. Для таких организаций самое важное достичь поставленных ранее целей и задач. Для сотрудников характерно постоянное соревнование между собой. Руководители в таких организациях зачастую жесткие, целеустремленные, требовательно относятся к подбору сотрудников. В таких организациях стремление превзойти конкурентов является наиболее сильным объединяющим фактором [52].

Однако, важно отметить, что при последующем исследовании организационной культуры ученые установили, что клановый, рыночный, адхократический и бюрократический типы культуры не являются конкурирующими или разнонаправленными по вектору развития. Все типы культуры сосуществуют и развиваются одновременно, и соответственно тот или иной тип культуры может доминировать в организации в зависимости от различных внешних и внутренних условий [78;91].

Еще одну попытку выделить типы организационной культуры предпринял Ч.Хэнди и описал следующие типы культуры [86]:

- Культура власти, характеризующаяся наличием центрального источника власти. Такая организация действует на основании предвосхищения желания и решения центрального источника власти. Обычно в таких организациях правилам и нормам уделяется немного внимания, мало бюрократических процедур. Сотрудники отбираются руководителем, который определяет ключевых сотрудников. Преимуществом таких организаций является способность быстро действовать и реагировать на угрозы [52].

- Ролевая культура основана на логике и рациональности действий, четком разделении функций и обязанностей. Особое значение здесь придается функционалу и роли, которую должен выполнять сотрудник, поэтому никаких действий свыше роли не требуется. Основными методами влияния являются установленные правила, нормы поведения. Ролевая организация наиболее эффективна в условиях стабильной среды без угроз. Ролевые организации очень стабильны и будущее в них достаточно предсказуемо для сотрудников [2].

- Культура задачи характеризует организации, члены которой предпочитают решать сложные задачи и проблемы, любят заниматься разработкой проектов. Кроме того, в таких

организациях у сотрудников высокий уровень сопричастности к общему делу. Организацию с таким типом культуры можно адаптировать под различные проекты, формировать новые команды сотрудников для решения новых задач. Для сотрудников такая культура привлекательна возможностью контролировать свою работу, оценивать ее результаты, устраивать в коллективе отношения, определяемые способностями сотрудников. Организации с таким типом культуры особенно эффективны, когда нужна особая гибкость и чувствительность к меняющимся условиям среды [53].

- Культура личности является одной из наименее распространенных на данный момент. Центром организации с такой культурой становится индивид и все правила, процедуры и роли в организации направлены на удовлетворение потребностей отдельных членов организации. Чаще всего культура личности используется для членов коллектива, а не для достижения целей организации. Недостатком такой культуры является то, что практически невозможно установить эффективные механизмы контроля [9].

Необходимо отметить, что каждый из этих типов культуры организации обладает своими преимуществами и недостатками. Чаще всего каждый из типов культуры связан с определенным видом организационной структуры. Редко исследователям удается выявить в организации один чистый тип организационной культуры, чаще всего наблюдаются сразу черты нескольких типов культур.

1.4.4. Формирование, поддержание и развитие организационной культуры.

Создание организации является пусковым механизмом формирования организационной культуры. С течением времени идеи и взгляды основателя разделяет все большее количество сотрудников, начинает формироваться история организации, традиции, появляются первые символы.

Различные исследователи рассматривают процесс формирования организационной культуры по-разному, кто-то пытается охарактеризовать этот процесс стадиями, кто-то выделяет проблемы, которые решаются посредством формирования корпоративной культуры [53;107].

Э.Шейн рассматривал формирование корпоративной культуры в разрезе трех последовательных стадий [108]:

- Первая стадия характеризуется желанием основателей организации сформировать культуру с целью противостоять различным внешним воздействиям. На данной стадии организационная культура представляет собой способ мобилизации сил и резервов компании посредством объединения коллектива [108].

- Вторая стадия формирования культуры длится на всем промежутке взросления, роста организации. На данной стадии для корпоративной культуры характерны различные

изменения, потому что в компании появляются новые взгляды на формирование культуры, сталкиваются первоначальные взгляды основателей и их приверженцев и новых членов компании, с иным видением компании. Для этой стадии характерен высокий уровень разобщенности коллектива, нарушаются интеграционные процессы в компании [119].

• Третья стадия начинается с того момента, когда организация уже зрелая и не может расти по тем или иным причинам. Часто на данной стадии компания испытывает большие трудности из-за того, что устоявшаяся культура и воззрения тормозят дальнейшее развитие организации, а также препятствуют нововведениям. Для того чтобы получить толчок к дальнейшему развитию организации необходимы новые сотрудники, способные внести изменения в культуру компании [108].

Кроме того, Э.Шейн подчеркивает, что формирование и тем более изменение организационной культуры компании – очень сложная задача, стоящая перед руководителями. Каждая стадия формирования и развития организационной культуры требует своих методов и способов для внедрения изменений [96].

Исследователи отмечают, что через формирование организационной культуры члены коллектива решают проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции. Рассмотрим подробнее трудности, которые решает компания посредством формирования своей культуры [115]:

Проблемы внешней адаптации

- Определение миссии и задач организации, поиск стратегий их достижения;
- Установление специфических целей и достижение этих целей;
- Подбор методов для достижения специфических целей и задач, выработка методов стимулирования и мотивирования;
- Установление критериев оценки результатов деятельности [115].

Проблемы внутренней интеграции

- Выбор наиболее корректных способов коммуникации между сотрудниками;
- Установление правил членства в организации и ее группах;
- Выработка правил получения и потери власти и распределения статусов;
- Выбор корректных и нежелательных форм поведения в коллективе [86].

Нужно отметить тот факт, что сотрудники организации могут участвовать в решении тех или иных проблем. Включенность сотрудников в формирование культуры компании и в решение тех или иных вопросов определяется различными факторами, в том числе сферой деятельности компании, стилем управления [25].

Е.Науменко отмечает, что организационная культура формируется по нескольким принципам [78]:

- Принцип комплексности представлений о назначении экономической системы организации, который указывает на то, что организационная культура должна в первую очередь отражать представление о назначении организации в целом, о ее основных целях;

- Принцип первоочередности определения ценностей и философии организации. Данный принцип указывает на то, что культура компании должна формироваться на уже определенных в компании ценностях и мировоззрении [31].

- Принцип историчности указывает на то, что культура организации не возникает одномоментно, а формируется постепенно, иногда в течение длительного периода времени;

- Принцип отрицания силового воздействия предполагает, что нельзя искусственно управлять силой культуры;

- Принцип комплексности оценки подразумевает, что руководители должны комплексно оценивать, как организационная культура и ее тип влияют на эффективность деятельности компании [78].

Говоря о процессе поддержания организационной культуры, необходимо сказать, что новые члены коллектива всегда вносят в культуру черты другой культуры. В данной организации выживает более сильная культура. Сила культуры определяется тремя характеристиками [78]:

- Содержанием культуры организации;
- Степенью овладения основами культуры членами организации;
- Ясностью приоритетов организационной культуры [78].

Исследователи выделяют большое количество факторов и условий, которые влияют на формирование организационной культуры, и с помощью которых можно сформировать наиболее эффективную культуру в организации. Среди них можно выделить следующие [78]:

- Поведение руководителя, тот фактор, на который нужно обратить первостепенное внимание, потому что подчиненные по большей степени получают для себя необходимые формы поведения через подражание, при наличии примеров. Поведение руководителя, его отношение к делу становятся примерами для подчиненных [108].

- Заявления, декларации и обращения являются одним из способов закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения. Через них руководители могут обратиться как к рациональной, так и к эмоциональной частям личности сотрудников [36].

- Обучение персонала способно не только дать сотрудникам новые знания и выработать профессиональные навыки, но и сформировать у них желательное для руководства отношение к делу и к организации [108].

- Система стимулирования и мотивации сотрудников позволяет вырабатывать определенные нормы поведения в коллективе, которые позволили бы быстро и с минимальными затратами добиться оставленных организационных целей [36].

- Реакция руководства на критические ситуации. Руководителям важно корректно оценивать глубину и размах кризиса, потому что условия кризиса могут потребовать изменений в культуре организации, либо введения новых ценностей, правил [108].

Переходя к вопросу об изменении организационной культуры, необходимо сказать, что это сложный процесс часто встает перед руководителями организаций. Основная трудность заключается в том, что нужно понять, каким образом изменить существующую культуру, чтобы новая могла обеспечивать более эффективную реализацию миссии компании и достижение поставленных руководством целей и задач [36].

Исследователи Р.Олдаг и Л.Кузухар предложили свою модель по изменению культуры организации. Данная модель включает в себя следующие этапы [96]:

- Оценка культуры организации в связи с её миссией;
- Определить элементы новой культуры;
- Передать новую культуру сотрудникам организации;
- Перестроить политику организации для поддержки новой культуры;
- Воспользоваться официальными приемами для укрепления и передачи новой культуры;
- Замена сотрудников, которые не принимают новую культуру [96].

Нужно подчеркнуть, что при изменении организационной культуры нужно учитывать огромное количество факторов. Так на возможность изменения культуры влияют такие факторы, как наличие организационного кризиса, смена руководства, стадия жизненного цикла организации, возраст организации, ее размер, уровень культуры, наличие субкультур [36].

Исследователи подчеркивают, что процесс изменения организационной культуры длительный и достаточно трудный. Для того, чтобы изменения культуры закрепились необходимо внести изменения на все уровни культуры. Например, начиная с манипулирования атрибутами поверхностного уровня, можно повлиять на подповерхностный уровень, вплоть до изменения базовых предположений, являющихся проявлением глубинного уровня. Для того, чтобы поддерживать организационную культуру

необходимо постоянно социализировать новых членов коллектива, выявлять общегрупповые ценности [108].

Выводы по первой главе

1. На основании проведенного нами анализа под руководителем организации мы понимаем физическое лицо, которое осуществляет руководство компанией, выполняет функции ее единоличного исполнительного органа, а также организывает, координирует и контролирует выполнение трудовых функций сотрудниками организации.

2. В нашей работе в качестве профессионально важных качеств личности руководителя рассматриваются различные личностные характеристики руководителя, которые обеспечивают его максимальную эффективность и успешность в сфере управленческой деятельности

3. В итоге проделанного анализа под образом руководителя понимается сложившаяся в сознании сотрудников организации система впечатлений, значений, перцепций и эмоционального восприятия, которые ассоциируются непосредственно с руководителем.

4. За рабочее определение понятия «организационная культура» взято следующее: Организационная культура - одна из подсистем организации, представляющая собой совокупность разделяемых членами предприятия норм, ценностей, базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и интеграции во внутреннюю.

5. Нами были рассмотрены различные классификации типов организационной культуры и выделены:

А) По А. Кеннеди и Т. Дилу: «жесткий тип» культуры; культура «много работы-хороший отдых»; культура «на карту поставлена компания»; «процессный» тип культуры

Б) По К. Камерону и Р. Куинну: клановый тип; адхократический тип; иерархический тип; рыночный тип

В) По Ч. Хэнди: культура власти, ролевая культура, культура задачи, культура личности

В ходе дальнейшей работы мы будем опираться на классификацию К. Камерона и Р. Куинна.

Глава 2 Эмпирическое исследование по выявлению особенностей образа руководителя у сотрудников организации с организационной культурой

2.1. Программа исследования

Цель: выявить и изучить особенности образов руководителей у сотрудников организаций с различными типами организационной культуры.

Задачи:

1. Разработать семантический дифференциал для изучения образа руководителя
2. Изучить образ руководителя в различных организациях с помощью метода семантического дифференциала
3. Выявить типы организационной культуры в изучаемых организациях
4. Выявить особенности образов руководителей у сотрудников организаций с различными типами организационной культуры
5. Проинтерпретировать результаты исследования

Гипотеза: существуют достоверные различия в образах руководителей в представлении сотрудников организаций с различным типом организационной культуры

Объект: сотрудники организаций с различными типами организационной культуры

Предмет: особенности образа руководителя в представлении сотрудников организаций с различными типами организационной культуры

В исследовании приняли участие сотрудники ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика» в количестве 23 человек; сотрудники Государственного Бюджетного Учреждения «Комплексный центр социального обслуживания населения» Бельского района в количестве 23 человек; сотрудники МОУ Бельская средняя общеобразовательная школа в количестве 25 человек; сотрудники ПАО «Магнит» г. Белый в количестве 17 человек; сотрудники МБУ ДО «Бельская детская школа искусств» в количестве 16 человек

Методы и методики:

Метод семантического дифференциала; методы математической статистики (подсчет первичных описательных статистик; факторный анализ)

Методика ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна для выявления типа организационной культуры в компании

Практическая значимость:

Результаты исследования позволят понять, какие различия в представлениях о руководителе характерны для различных организационных культур. Это позволит нам определить, каким характеристикам руководителя в каждом из типов культур придается

наибольшее значение. Подобные данные позволяют понять, как образ руководителя и отдельные его характеристики влияют на культуру компании и ее эффективность. Также данные о том, как сотрудники организации воспринимают те или иные качества руководителя, позволят ему корректировать свое поведение для более эффективного взаимодействия с сотрудниками.

План исследования:

Исследование носило планомерный и поэтапный характер и включало в себя последовательное проведение следующих достаточно условных этапов.

На первом этапе проводилась разработка инструментария для изучения основных компонентов образа руководителя у сотрудников организаций с различными типами организационной культуры. Для этого нами была разработана модификация метода семантического дифференциала.

В качестве объектов оценивания нами были выбраны 15 профессионально важных психологических компонентов личности руководителя. Их выделение строилось на основании изучения профессионального стандарта руководителя организации. Таким образом, в качестве объектов оценивания были выбраны: «Стиль руководства», «Стрессоустойчивость», «Эмоциональная уравновешенность», «Конфликтность», «Ценностные ориентации», «Мотивы и мотивация», «Ответственность», «Коммуникативные навыки», «Креативность», «Организаторские способности», «Лидерские качества», «Обучаемость», «Профессиональная компетентность», «Поведение в нестандартных ситуациях», «Умение прислушиваться к сотрудникам». Полученное количество объектов является наиболее оптимальным при использовании метода семантического дифференциала, так как не приведет к невозможности вычисления мер сходства между признаками объектов, которые будут удовлетворять требованиям статистической достоверности; не вызовет утомление испытуемых и в тоже время позволит получить большой массив данных об образе руководителя организации у его сотрудников.

Первоначальный отбор шкал оценивания проводился исходя из целей и задач исследования и опирался на анализ различных источников, которые наиболее адекватно отражают изучаемую нами область исследования. Выделение набора шкал исследования (дескрипторов) строилось на основе анализа литературы, словарных статей и опросников. В качестве способа шкалирования была выбрана градуированная шкала в классическом варианте, в каком ее использовал Ч. Осгуд, то есть используется семибальная биполярная шкала от -3 до +3. [92;58; 98; 99;102]

Для диагностики типа организационной культуры выбрана методика OCAI К. Камерона и Р. Куинна.

На втором этапе при помощи подготовленных методик были обследованы сотрудники трудовых коллективов нескольких организаций.

На третьем этапе производится математическая обработка полученного массива данных при помощи программы SPSS Statistics. Данные, полученные при помощи методики OSAI, обрабатывались посредством подсчета средних значений, на основании которых делался вывод о преобладании той или иной культуры в организации. Данные, полученные методом семантического дифференциала, обрабатывались также подсчетом средних значений на выборке, затем проводился факторный анализ.

2.2. Описание и анализ результатов исследования особенностей образа руководителя в представлении сотрудников организаций с различным типом организационной культуры

2.2.1. Описание результатов исследования особенностей образа руководителя в представлении сотрудников организаций с различным типом организационной культуры

На одном из этапов исследования перед нами стояла задача-выявить тип организационной культуры, преобладающий в данных организациях. Уровень выраженности того или иного типа организационной культуры измерялся нами путем подсчета средних значений по выборке респондентов в каждой организации. Выявление типа организационной культуры базировалось на оценке шести ключевых измерений культуры организации: доминантных характеристик культуры организации; стиля лидерства, пронизывающего всю организацию; характера управления наемными работниками; связующей сущности организации или механизмов, которые позволяют работникам держаться вместе; стратегических акцентов, которые определяют, какие бизнес-процессы являются ключевыми для реализации стратегии организации; критериев успеха, принятых в организации.

Диагностика доминирующего типа организационной культуры проводилась посредством методики OCAI (Organizational Culture Analyze Instrument) К.Камерона и Р.Куинна. Респондентам были предложены шесть ключевых измерений культуры, которые выражались четырьмя альтернативными суждениями, каждое из которых отражало один из типов культуры. В данной методике используется шкала ответов, которая позволяет респондентам оценивать предлагаемые альтернативы в пределах от 0 до 100 баллов по каждой из шести ключевых характеристик культуры организации. Ответы по альтернативе А относятся к клановой культуре, по альтернативе В — к адхократической культуре, по альтернативе С — к рыночной культуре, по альтернативе D — к бюрократической культуре.

При обработке результатов анкетирования организационной культуры с помощью программы SPSS вычисляются средние оценки альтернатив А, В, С и D по всем респондентам, на основании чего сделан вывод о доминирующем типе культуры [Табл 2.1.]

Таблица 2.1.

Выраженность типов организационной культуры в исследуемых организациях (среднее значение)

Тип культуры		Клановая(А)	Адхократическая (В)	Рыночная(С)	Бюрократическая (D)
Средние значения в различных организациях	ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика»	29%	18%	19%	34%
	ГБУ КЦСОН	43%	13%	21%	23%
	МОУ Бельская СОШ	28%	12%	8%	52%
	ПАО «Магнит»	16%	13%	50%	21%
	МБУ ДО «Бельская детская школа искусств»	27%	54%	9%	10%

Среднее значение говорит об обобщении количественной характеристики в статистической совокупности, которая выражает типичные черты и дает обобщающую характеристику об одном из явлений по одному из варьирующих признаков. В данном случае, можно отметить, что в каждой из исследуемых организаций можно выявить тип организационной культуры, который более или менее явно доминирует. В нашем исследовании выраженность доминирующего типа культуры варьирует от 34% до 54%.

Также после подсчета средних значений выраженности каждого типа культуры в организациях, нами были построены графические профили организационных культур по средним показателям выраженности. В данном случае подсчитывается среднее значение по всем шести измерениям культуры (Рисунки 2.1.-2.5.)

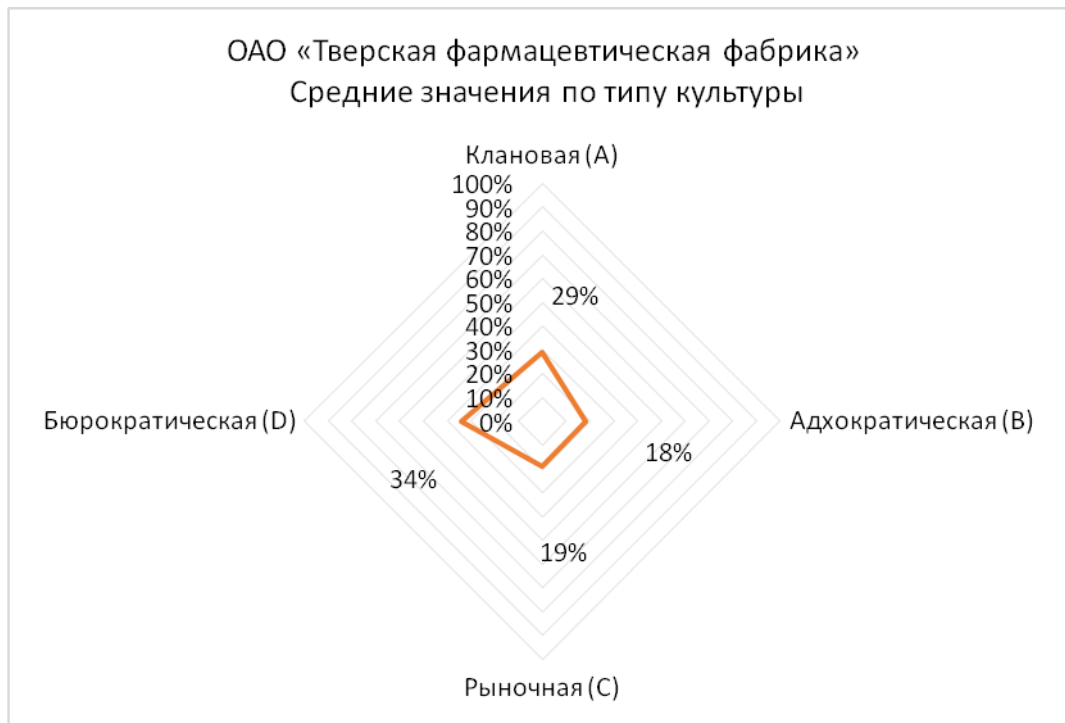


Рисунок 2.1. Графический профиль организационной культуры ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика» по средним показателям выраженности

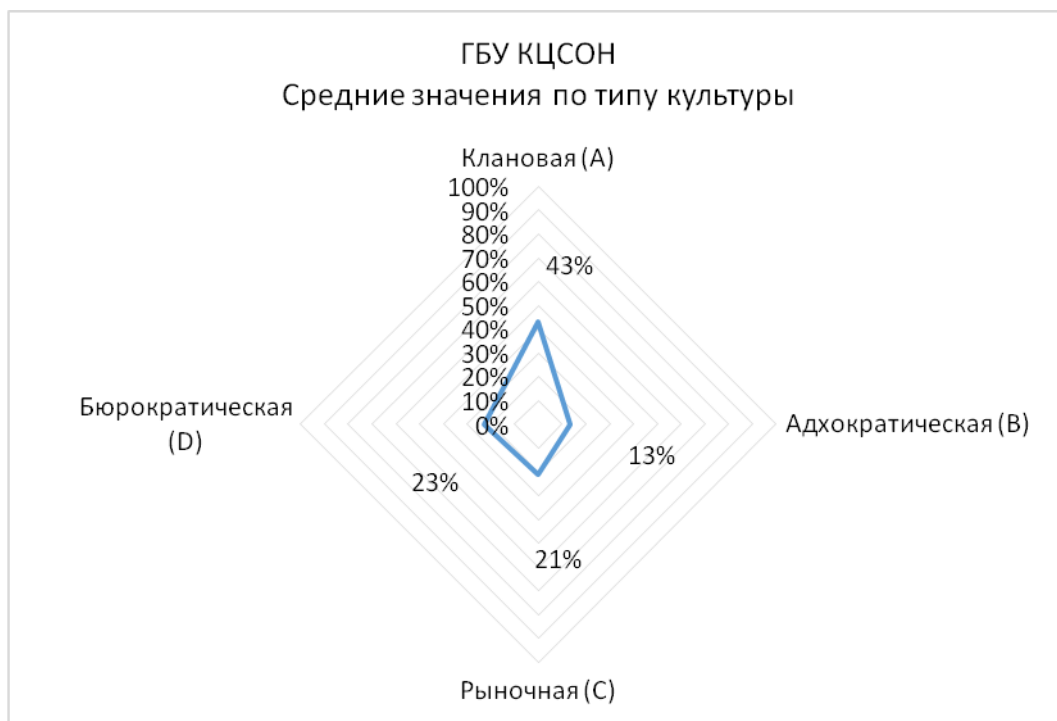


Рисунок 2.2. Графический профиль организационной культуры ГБУ КЦСОН по средним показателям выраженности

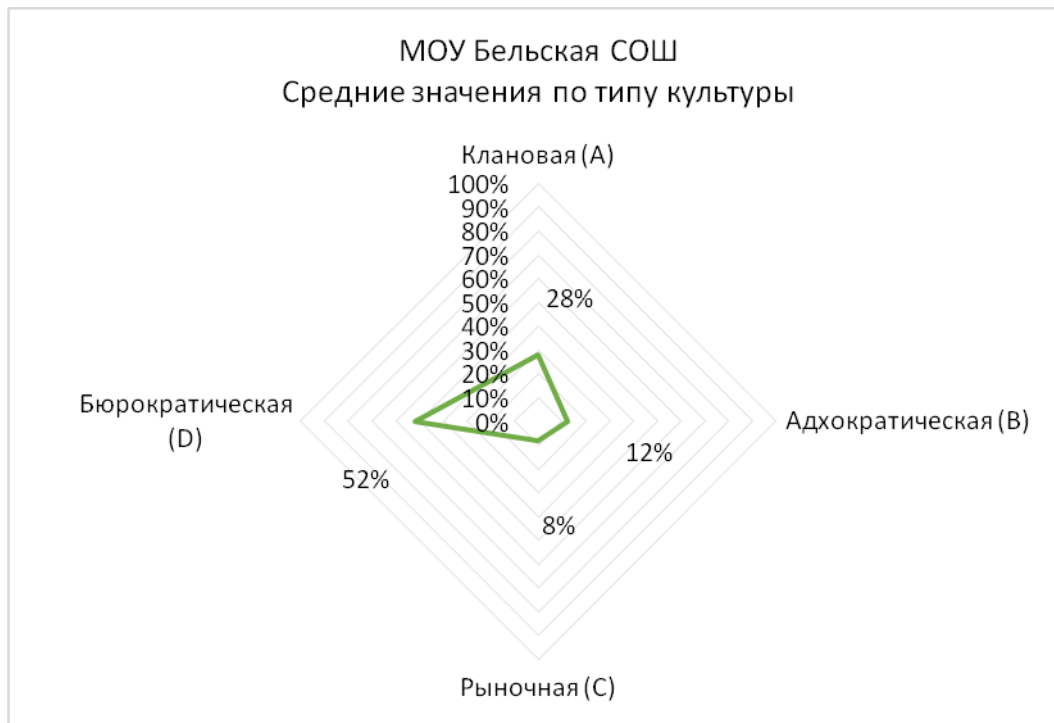


Рисунок 2.3. Графический профиль организационной культуры МОУ Бельская СОШ по средним показателям выраженности

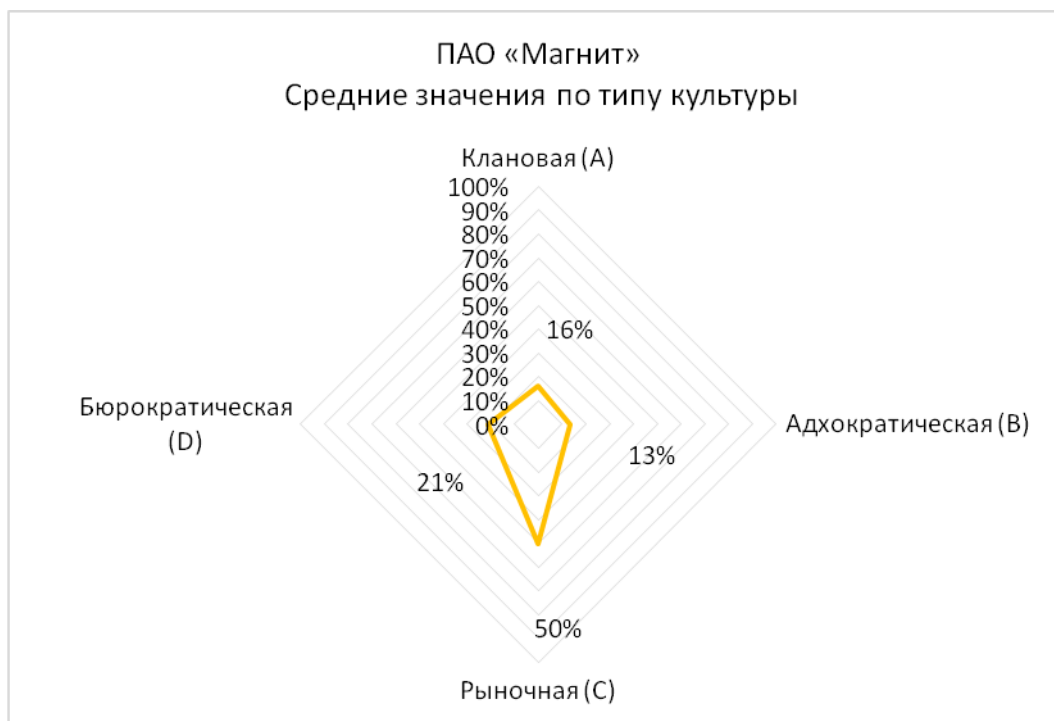


Рисунок 2.4. Графический профиль организационной культуры ПАО «Магнит» по средним показателям выраженности

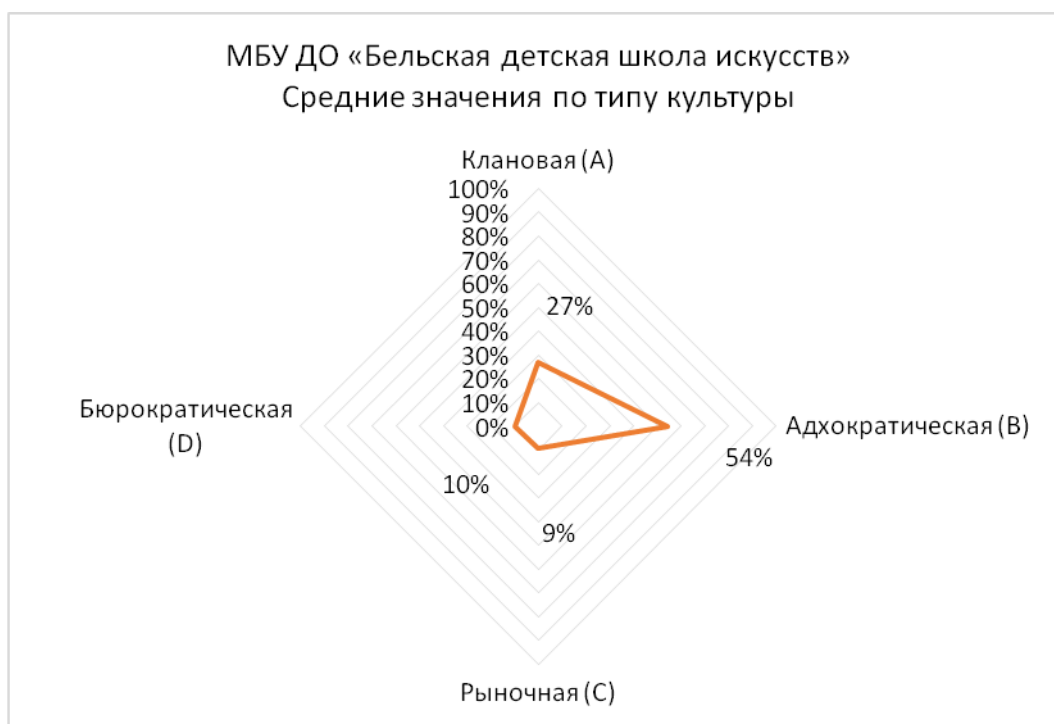


Рисунок 2.5. Графический профиль организационной культуры МБУ ДО «Бельская детская школа искусств» по средним показателям выраженности

На основании графических профилей организационной культуры делаем следующие выводы:

- в организации ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика» доминирует бюрократический тип культуры. Данному типу культуры отведено 34% проявлений культуры в различных аспектах деятельности организации;
- для организации ГБУ КЦСОН, доминирующим признан клановый тип организационной культуры; на его долю отводится 43% характеристик культуры организации
- в организации МОУ Бельская СОШ более чем в половине ситуаций доминирует бюрократический тип культуры; ему отводится 52% проявлений культуры
- в организации ПАО «Магнит» в 50% ситуаций и характеристик компании доминирует рыночная культура
- для организации МБУ ДО «Бельская детская школа искусств» доминирующим типом культуры оказался адхократический, на долю которого приходится 54% характеристик культуры организации

2.2.2. Анализ результатов исследования особенностей образа руководителя в представлении сотрудников организаций с различным типом организационной культуры

Еще одной из основных задач нашего исследования было определение с помощью факторного анализа основных структур, посредством которых происходит восприятие и оценка образа руководителя организации. Для решения данной задачи мы использовали модифицированный метод семантического дифференциала. Метод семантического дифференциала является одним из эффективных и распространенных методов, с помощью которых можно изучить восприятие подчиненными своего руководителя и построить его образ посредством семантического пространства. Метод семантического дифференциала открывает глубинную информацию и предоставляет большой массив данных, на основании которых можно построить различные психологические модели. Процедура измерения была классической: респондентам предлагалось оценить 15 объектов по тридцати семибалльным шкалам. Опросный лист соответствует классической осгудовской форме: одна страница на каждый объект оценивания (Приложение 1). Время прохождения методики не было ограничено.

На основании полученного массива первичных данных мы проводили подсчет средних значений по каждой шкале на всей выборке респондентов. Матрицы средних значений по шкалам семантического дифференциала для каждой организации в полном объеме представлены в Приложениях 3-7. На основании метода семантического дифференциала нами был получен большой массив данных. Для обработки данных семантического дифференциала нами была проведена процедура факторного анализа (приложения 8-12).

Метод выделения факторов: метод главных компонент. Метод вращения: варимакс с нормализацией Кайзера

Рассмотрим основные результаты факторного анализа по каждой организации.

1. ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика»

Факторизация осуществлена с помощью программы SPSS по стандартным критериям факторизации. По результатам факторного анализа первичных результатов эмпирического исследования было выделено восемь значимых факторов- групп тесно взаимосвязанных переменных. Выявленные факторы объясняют 89,6% совокупной дисперсии. Содержание каждого из факторов представлено в таблицах 2.2.-2.9. В таблицах перечислены те переменные, которые вошли в состав каждого из факторов с обозначением их факторных нагрузок. Переменные, входящие в каждый из факторов, перечислены в порядке убывания их значимости (абсолютной величины факторных нагрузок) в составе данного фактора. Далее рассмотрим каждый из выделенных факторов более подробно.

Фактор 1- 24,7% от общей дисперсии

Таблица 2.2.

Состав фактора 1 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Ограниченный-дальновидный	-0,877
Компетентный-некомпетентный	0,873
Самостоятельный-несамостоятельный	0,863
Активный-пассивный	0,833
Доминирующий-подстраивающийся	0,829
Организованный-рассеянный	0,742
Поверхностный-проницательный	-0,696
Совершенствуется-не совершенствуется	0,687
Переменчивый-постоянный	-0,553
Безынициативный-инициативный	-0,535

Таким образом, можно сделать вывод, что данный фактор включает в себя такие характеристики руководителя как: дальновидный, компетентный, самостоятельный, активный, доминирующий, организованный, проницательный, совершенствуется, постоянный, инициативный

Фактор 2-12,5%

Таблица 2.3.

Состав фактора 2 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Жесткий-мягкий	0,946
Ригидный-пластичный	0,897
Уверенный-неуверенный	0,658
Целенаправленный-бесцельный	0,589

На основании полученных результатов исследования данный фактор включает в себя такие характеристики руководителя, как: жесткий, ригидный, уверенный, целенаправленный

Фактор 3-10,8%

Таблица 2.4.

Состав фактора 3 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Конкретный-абстрактный	-0,934
Замкнутый-открытый	-0,698
Дисгармоничный-гармоничный	0,655

В данный фактор вошли такие характеристики руководителя как: абстрактный, открытый, дисгармоничный

Фактор 4-9,6%

Таблица 2.5.

Состав фактора 4 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Хаотичный-упорядоченный	0,845
Эффективен-неэффективен	-0,615
Эмоциональный-рациональный	0,589

В данный фактор вошли такие характеристики руководителя как: хаотичный, неэффективный, эмоциональный.

Фактор 5-9,5%

Таблица 2.6.

Состав фактора 5 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Справедливый-несправедливый	0,883
Беспринципный-принципальный	-0,679
Оптимистичный-пессимистичный	0,676
Критичный- некритичный	0,652

Данный фактор состоит из следующих характеристик руководителя: справедливый, принципальный, оптимистичный, критичный

Фактор 6-8,1%

Таблица 2.7.

Состав фактора 6 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Длительный-кратковременный	0,888
Новаторский-консервативный	0,807

Данный фактор включает в себя такие характеристики, как длительный, новаторский.

Фактор 7-8%

Таблица 2.8.

Состав фактора 7 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Уступчивый-упрямый	0,922
Разнообразный-однообразный	-0,577
Зависимый-независимый	-0,554

Данный фактор включает в себя такие характеристики руководителя, как уступчивый, однообразный, независимый.

Фактор 8-6,5%

Таблица 2.9.

Состав фактора 8 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Нерешительный-решительный	0,920

Данный фактор представлен такой характеристикой руководителя, как нерешительный

2. ГБУ КЦСОН

По результатам факторного анализа первичных результатов эмпирического исследования было выделено восемь значимых факторов- групп тесно взаимосвязанных переменных. Выявленные факторы объясняют 91,8% совокупной дисперсии. Содержание каждого из факторов представлено в таблицах 2.10.-2.17.

Фактор 1-15,6%

Таблица 2.10.

Состав фактора 1 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Дисгармоничный-гармоничный	0,918
Оптимистичный-пессимистичный	-0,875
Поверхностный-проницательный	0,833
Зависимый-независимый	0,638

В состав фактора вошли следующие характеристики руководителя: дисгармоничный, пессимистичный, поверхностный, зависимый.

Фактор 2-15%

Таблица 2.11.

Состав фактора 2 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Активный-пассивный	0,926
Самостоятельный-несамостоятельный	0,889
Безынициативный-инициативный	-0,754
Длительный-кратковременный	0,655
Ограниченный-дальновидный	-0,645

В состав данного фактора вошли следующие характеристики: активный, самостоятельный, инициативный, длительный, дальновидный.

Фактор 3-13,7%

Таблица 2.12.

Состав фактора 3 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Эмоциональный рациональный	-0,865
Уступчивый-упрямый	-0,856

Ригидный-пластичный	0,702
Конкретный-абстрактный	0,670
Хаотичный-упорядоченный	-0,596

В состав данного фактора входят такие характеристики руководителя, как: рациональный, упрямый, ригидный, конкретный, упорядоченный.

Фактор 4-12,4%

Таблица 2.13.

Состав фактора 4 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Доминирующий-подстраивающийся	0,856
Жесткий-мягкий	0,788
Замкнутый-открытый	0,544
Справедливый-несправедливый	-0,529
Переменчивый-постоянный	-0,517

Данный фактор образован такими характеристиками как: доминирующий, жесткий, замкнутый, несправедливый, постоянный.

Фактор 5-11,9%

Таблица 2.14.

Состав фактора 5 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Совершенствуется-не совершенствуется	0,876
Нерешительный-решительный	-0,857
Компетентный-некомпетентный	0,748
Новаторский-консервативный	0,584

Данный фактор содержит такие характеристики, как совершенствуется, решительный, компетентный, новаторский.

Фактор 6-8,4%

Таблица 2.15.

Состав фактора 6 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Беспринципный-принципиальный	-0,901
Критичный-некритичный	0,657

Данный фактор содержит такие характеристики как принципиальный и критичный.

Фактор 7-7,9%

Таблица 2.16.

Состав фактора 7 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Разнообразный-однообразный	0,733
Эффективен-неэффективен	-0,714

Данный фактор содержит такие характеристики руководителя, как разнообразный, неэффективный.

Фактор 8-6,9%

Таблица 2.17.

Состав фактора 8 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Организованный-рассеянный	0,763
Уверенный-неуверенный	0,659

Данный фактор содержит в себе следующие характеристики организованный, уверенный.

3. МОУ Бельская СОШ

По результатам факторного анализа первичных результатов эмпирического исследования было выделено девять значимых факторов- групп тесно взаимосвязанных переменных. Выявленные факторы объясняют 91,1% совокупной дисперсии. Содержание каждого из факторов представлено в таблицах 2.18.-2.26. В таблицах перечислены те переменные, которые вошли в состав каждого из факторов с обозначением их факторных нагрузок.

Фактор 1-15,7%

Таблица 2.18.

Состав фактора 1 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Жесткий-мягкий	0,900
Самостоятельный-несамостоятельный	0,800
Активный-пассивный	0,714
Критичный-некритичный	0,703
Компетентный-некомпетентный	0,703

Данный фактор включает в себя такие характеристики руководителя как: жесткий, самостоятельный, активный, критичный, компетентный.

Фактор 2-12,3%

Таблица 2.19.

Состав фактора 2 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Нерешительный-решительный	0,860
Доминирующий-подстраивающийся	0,766
Длительный-кратковременный	0,688
Совершенствуется-не совершенствуется	0,686

В состав данного фактора вошли такие характеристики руководителя как: нерешительный, доминирующий, длительный, совершенствуется.

Фактор 3-11,3%

Таблица 2.20.

Состав фактора 3 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Ограниченный-дальновидный	0,875
Эмоциональный-рациональный	0,766
Справедливый-несправедливый	-0,660

В состав данного фактора входят следующие характеристики руководителя: ограниченный, эмоциональный, несправедливый.

Фактор 4-10,2%

Таблица 2.21.

Состав фактора 4 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Поверхностный-проницательный	-0,838
Организованный-рассеянный	0,822
Конкретный-абстрактный	0,758

Состав данного фактора представлен такими характеристиками как: проницательный, организованный, конкретный.

Фактор 5-9,9%

Таблица 2.22.

Состав фактора 5 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Зависимый-независимый	0,856
Новаторский-консервативный	-0,731
Уступчивый-упрямый	-0,698
Дисгармоничный-гармоничный	0,648

Данный фактор содержит такие характеристики руководителя, как: зависимый, консервативный, упрямый, дисгармоничный.

Фактор 6-8,6%

Таблица 2.23.

Состав фактора 6 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Разнообразный-однообразный	0,830
Беспринципный-принципиальный	0,635
Переменчивый-постоянный	-0,578

Данный фактор представлен такими качествами руководителя, как разнообразный, беспринципный, постоянный.

Фактор 7-8,5%

Таблица 2.24.

Состав фактора 7 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Ригидный-пластичный	-0,829
Целенаправленный-бесцельный	0,648
Безынициативный-инициативный	-0,469

В данный фактор вошли такие характеристики как: пластичный, целенаправленный, инициативный.

Фактор 8-8,2%

Таблица 2.25.

Состав фактора 8 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Оптимистичный-пессимистичный	0,918
Хаотичный-упорядоченный	0,610
Уверенный-неуверенный	0,525

Данный фактор содержит такие переменные как: оптимистичный, хаотичный, уверенный

Фактор 9-6,5%

Таблица 2.26.

Состав фактора 9 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Эффективен-неэффективен	0,806
Замкнутый-открытый	0,778

В состав данного фактора вошли такие характеристики руководителя как: эффективный, замкнутый.

4. ПАО «Магнит»

По результатам факторного анализа первичных результатов эмпирического исследования было выделено восемь значимых факторов- групп тесно взаимосвязанных переменных. Выявленные факторы объясняют 89,7 % совокупной дисперсии. Содержание каждого из факторов представлено в таблицах 2.27.-2.35. В таблицах перечислены те переменные, которые вошли в состав каждого из факторов с обозначением их факторных нагрузок.

Фактор 1- 16,9%

Таблица 2.27.

Состав фактора 1 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Доминирующий-подстраивающийся	0,957
Длительный-кратковременный	0,905
Активный-пассивный	0,877
Безынициативный-инициативный	-0,832
Переменчивый-постоянный	-0,581

Таким образом, в данный фактор вошли такие характеристики руководителя как: доминирующий, длительный, активный, инициативный, постоянный.

Фактор 2- 14,1%

Таблица 2.28.

Состав фактора 2 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Целенаправленный-бесцельный	0,846
Эмоциональный-рациональный	-0,781
Уверенный-неуверенный	0,763
Новаторский-консервативный	0,731
Справедливый-несправедливый	0,504
Ограниченный-дальновидный	-0,498

В данный фактор вошли такие характеристики руководителя как: целенаправленный, рациональный, уверенный, новаторский, справедливый, дальновидный

Фактор 3- 10,6%

Таблица 2.29.

Состав фактора 3 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Критичный-некритичный	0,858
Жесткий-мягкий	0,787
Компетентный-некомпетентный	0,601
Эффективен-неэффективен	0,568

Данный фактор включает в себя такие характеристики руководителя как: критичный, жесткий, компетентный, эффективный.

Фактор 4-9,4%

Таблица 2.30.

Состав фактора 4 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
------------------------------------	--------------------

Организованный-рассеянный	-0,845
Зависимый-независимый	0,787
Нерешительный-решительный	0,682

В состав данного фактора вошли такие характеристики руководителя, как рассеянный, зависимый, нерешительный.

Фактор 5-9,3%

Таблица 2.31.

Состав фактора 5 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Оптимистичный-пессимистичный	0,855
Замкнутый-открытый	-0,654
Разнообразный-однообразный	0,439

Данный фактор включает в себя следующие характеристики руководителя, как оптимистичный, открытый, разнообразный.

Фактор 6-8,5%

Таблица 2.32.

Состав фактора 6 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Хаотичный-упорядоченный	-0,875
Поверхностный-проницательный	0,410

В данный фактор вошли такие характеристики руководителя как упорядоченный, поверхностный

Фактор 7-8,3%

Таблица 2.33.

Состав фактора 7 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Ригидный-пластичный	-0,777
Уступчивый-упрямый	-0,743
Совершенствуется-не совершенствуется	-0,615
Дисгармоничный-гармоничный	0,603

Данный фактор включает в себя такие характеристики руководителя как: пластичный, упрямый, не совершенствуется, гармоничный.

Фактор 8-6,8%

Таблица 2.34.

Состав фактора 8 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Беспринципный-принципиальный	-0,932
Конкретный-абстрактный	0,638

Данный фактор включает в себя такие характеристики руководителя как принципиальный, конкретный.

5. МБУ ДО «Бельская детская школа искусств»

По результатам факторного анализа первичных результатов эмпирического исследования было выделено девять значимых факторов- групп тесно взаимосвязанных переменных. Выявленные факторы объясняют 94,2 % совокупной дисперсии. Содержание каждого из факторов представлено в таблицах 2.35.-2.43. В таблицах перечислены те переменные, которые вошли в состав каждого из факторов с обозначением их факторных нагрузок.

Фактор 1-18,7%

Таблица 2.35.

Состав фактора 1 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Совершенствуется-не совершенствуется	0,904
Ригидный-пластичный	-0,819
Новаторский-консервативный	0,761
Компетентный-некомпетентный	0,740
Эффективен-неэффективен	0,652
Дисгармоничный-гармоничный	-0,640
Жесткий-мягкий	-0,619
Самостоятельный-несамостоятельный	0,581

Таким образом, в данный фактор вошли такие характеристики руководителя, как совершенствуется, пластичный, новаторский, компетентный, эффективный, гармоничный, мягкий, самостоятельный

Фактор 2-15,9%

Таблица 2.36.

Состав фактора 2 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Активный-пассивный	0,915
Безынициативный-инициативный	-0,896
Длительный-кратковременный	0,896
Целенаправленный-бесцельный	0,852
Организованный-рассеянный	0,656
Доминирующий-подстраивающийся	-0,456

Данный фактор включает в себя следующие характеристики: активный, инициативный, длительный, целенаправленный, организованный, подстраивающийся.

Фактор 3-10,6%

Таблица 2.37.

Состав фактора 3 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Справедливый-несправедливый	0,853
Уступчивый-упрямый	0,847
Замкнутый-открытый	-0,552

Данный фактор состоит из следующих характеристик руководителя: справедливый, уступчивый, открытый.

Фактор 4-10,1%

Таблица 2.38.

Состав фактора 4 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Хаотичный-упорядоченный	0,901
Эмоциональный-рациональный	0,710

Данный фактор включает в себя такие характеристики как: хаотичный, эмоциональный.

Фактор 5-9,8%

Таблица 2.39

Состав фактора 5 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Ограниченный-дальновидный	-0,954
Переменчивый-постоянный	0,603

Данный фактор включает в себя характеристики: дальновидный, переменчивый

Фактор 6-9,3%

Таблица 2.40.

Состав фактора 6 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Беспринципный-принципиальный	0,942
Разнообразный-однообразный	0,559
Оптимистичный-пессимистичный	0,552

Данный фактор включает в себя такие характеристики руководителя как: беспринципный, разнообразный, оптимистичный.

Фактор 7-7,3%

Таблица 2.41.

Состав фактор 7 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Зависимый-независимый	0,919
Конкретный-абстрактный	0,645

Данный фактор состоит из следующих характеристик: зависимый, конкретный.

Фактор 8- 6,7%

Таблица 2.42.

Состав фактора 8 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Уверенный-неуверенный	0,878
Критичный-некритичный	-0,560

Данный фактор состоит из таких характеристик как: уверенный, некритичный.

Фактор 9-5,9%

Таблица 2.43.

Состав фактора 9 с перечислением факторных нагрузок

Переменные, содержащиеся в факторе	Факторные нагрузки
Нерешительный-решительный	0,828
Поверхностный-проницательный	-0,708

В состав данного фактора вошли следующие характеристики руководителя: нерешительный, проницательный.

Учитывая тот факт, что факторы соответствуют действительно независимым субъективным признакам, их можно представить как прямоугольные оси координат. В таком случае, каждому изучаемому объекту соответствует некоторая точка, проекции которой на оси координат выражают значение факторных оценок данного объекта. Графическое представление объектов в виде точек в пространстве двух независимых признаков называется двумерной диаграммой рассеивания, или скатерграммой. Далее нами были построены скатерграммы семантических пространств для всех изучаемых организаций, для этого мы воспользовались программой STATISTICA. Далее представим скатерграммы семантических пространств для изученных организаций. В качестве координатных осей использовались два фактора, которые объясняют больший процент общей дисперсии. Точками семантического пространства являются 15 объектов оценивания («Стиль руководства», «Стрессоустойчивость», «Эмоциональная уравновешенность», «Конфликтность», «Ценностные ориентации», «Мотивы и мотивация», «Ответственность»,

«Коммуникативные навыки», «Креативность», «Организаторские способности», «Лидерские качества», «Обучаемость», «Профессиональная компетентность», «Поведение в нестандартных ситуациях», «Умение прислушиваться к сотрудникам»). Координаты точек в пространстве определяются факторными нагрузками (Рисунки 2.6-2.10).

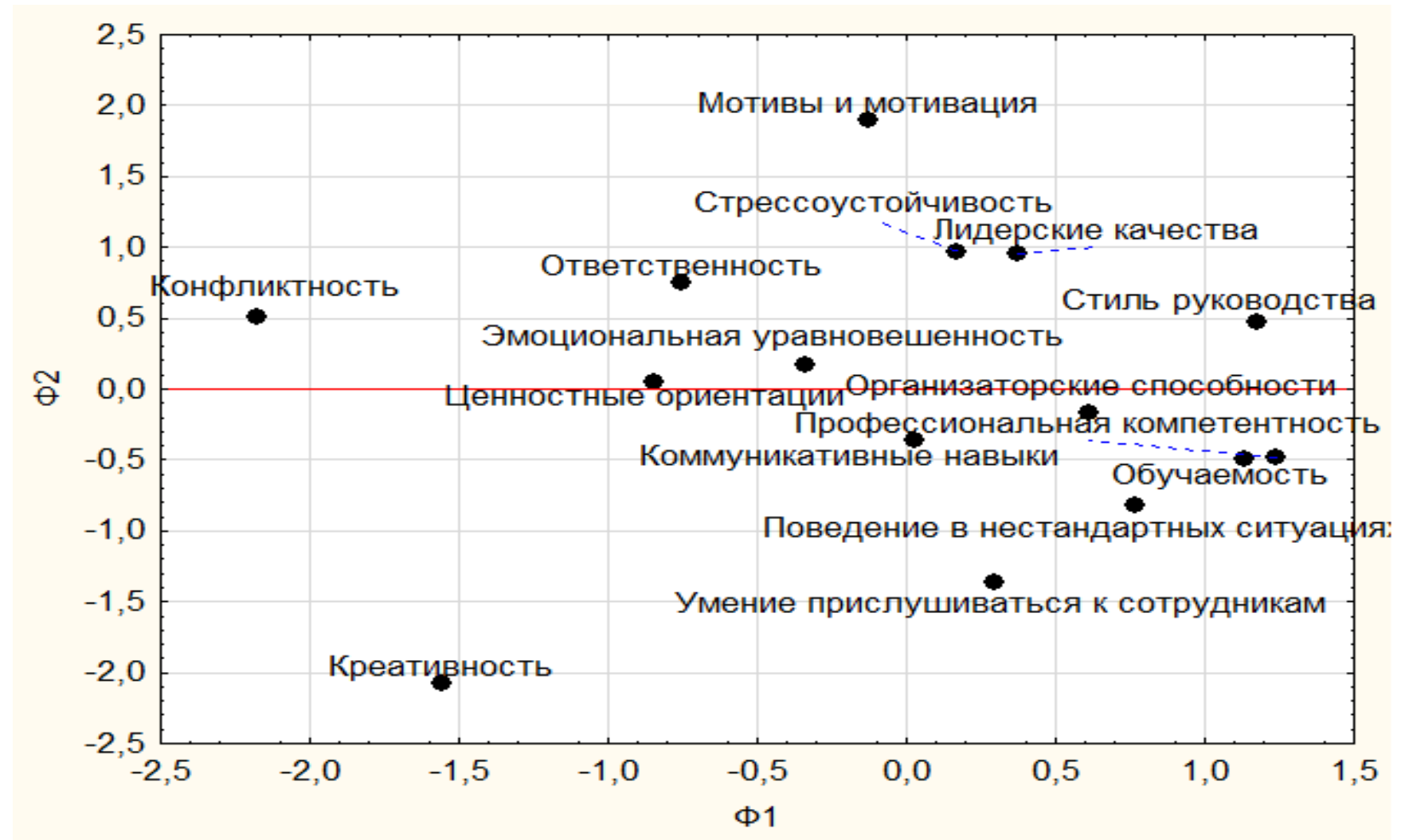


Рисунок 2.6. Скатерграмма семантического пространства изучаемых объектов в организации ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика»

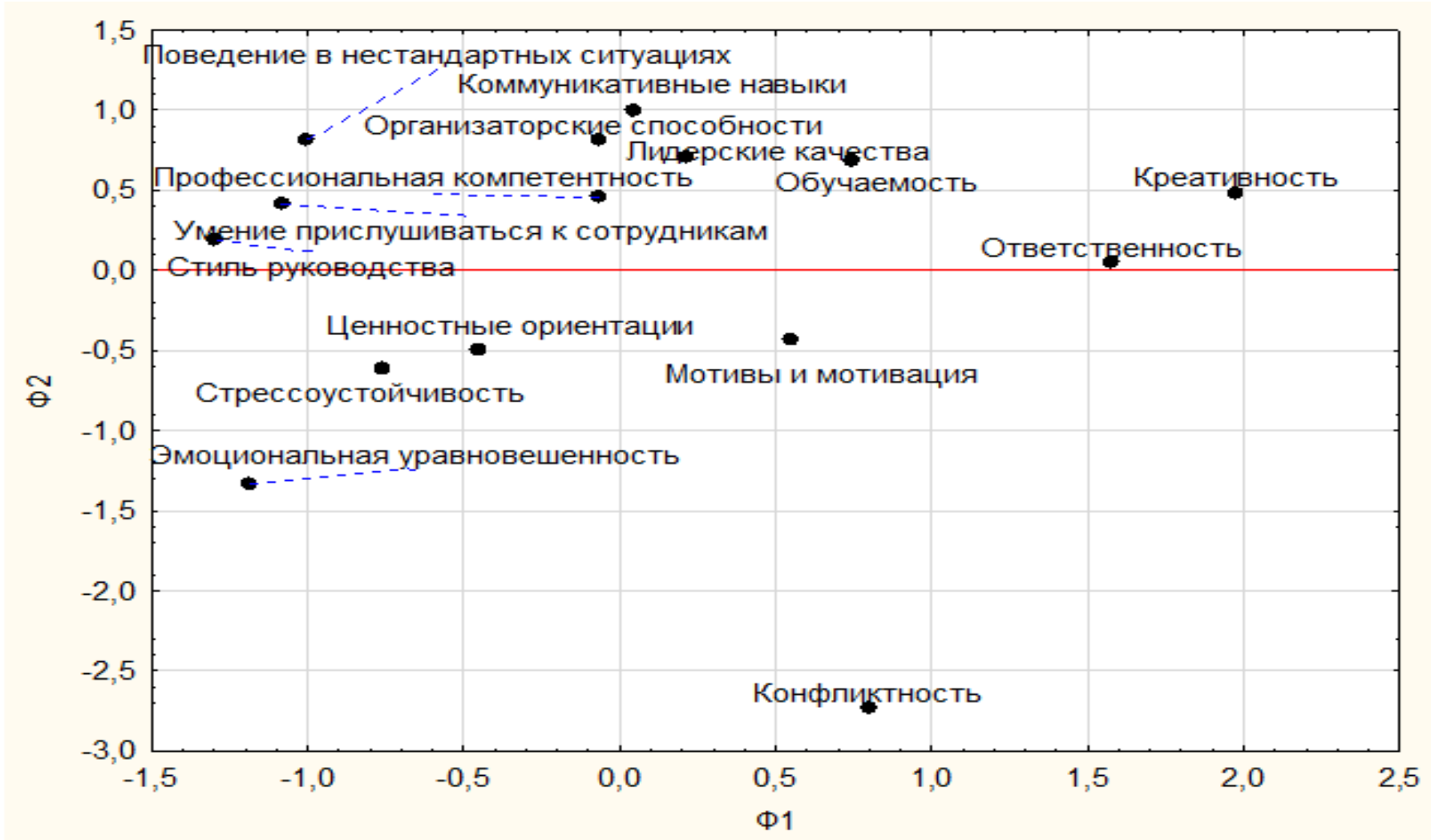


Рисунок 2.7. Скатерграмма семантического пространства изучаемых объектов в организации ГБУ КЦСОН

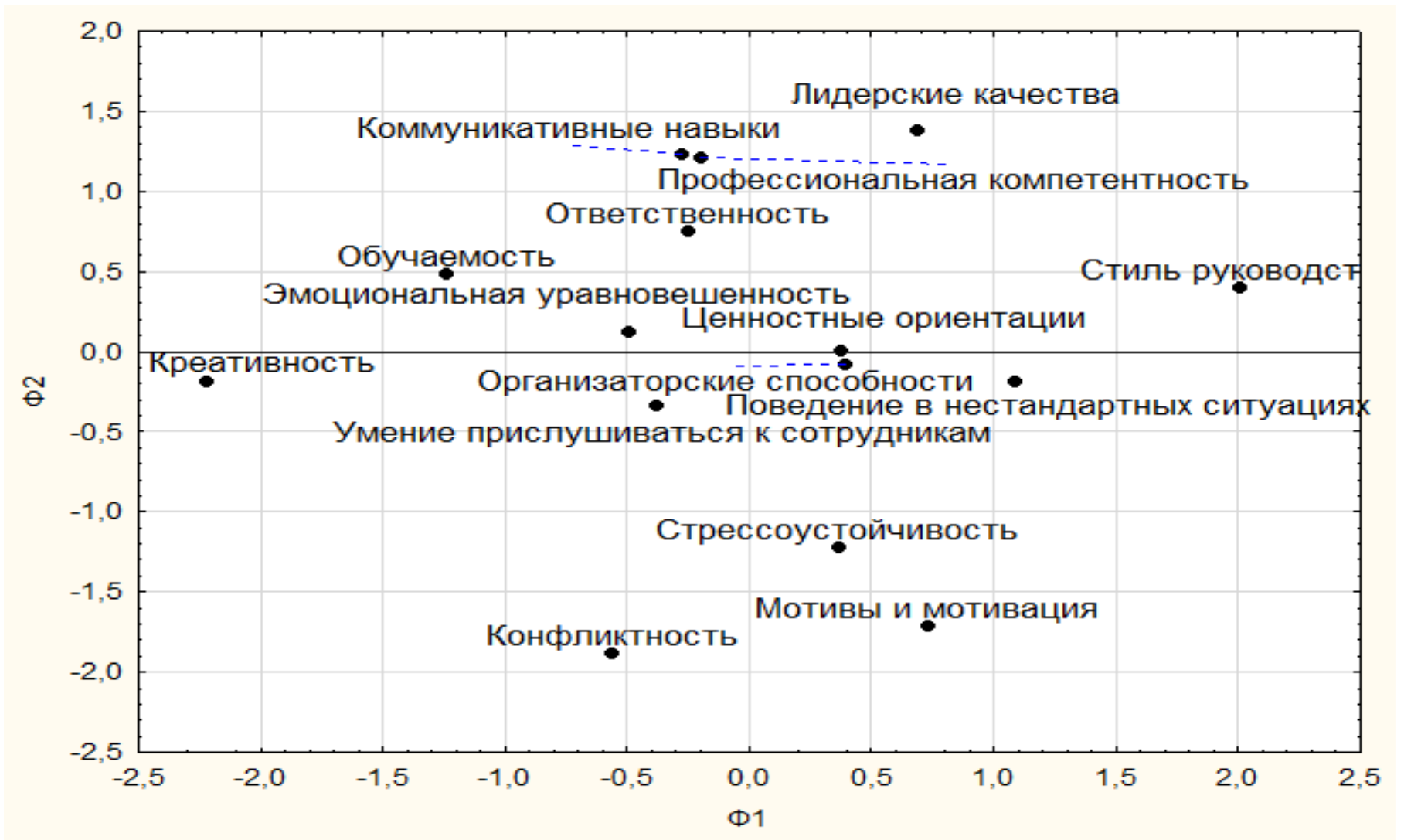


Рисунок 2.8. Скатерграмма семантического пространства изучаемых объектов в организации МОУ БСОШ



Рисунок 2.9. Скатерграмма семантического пространства изучаемых объектов в организации ПАО Магнит

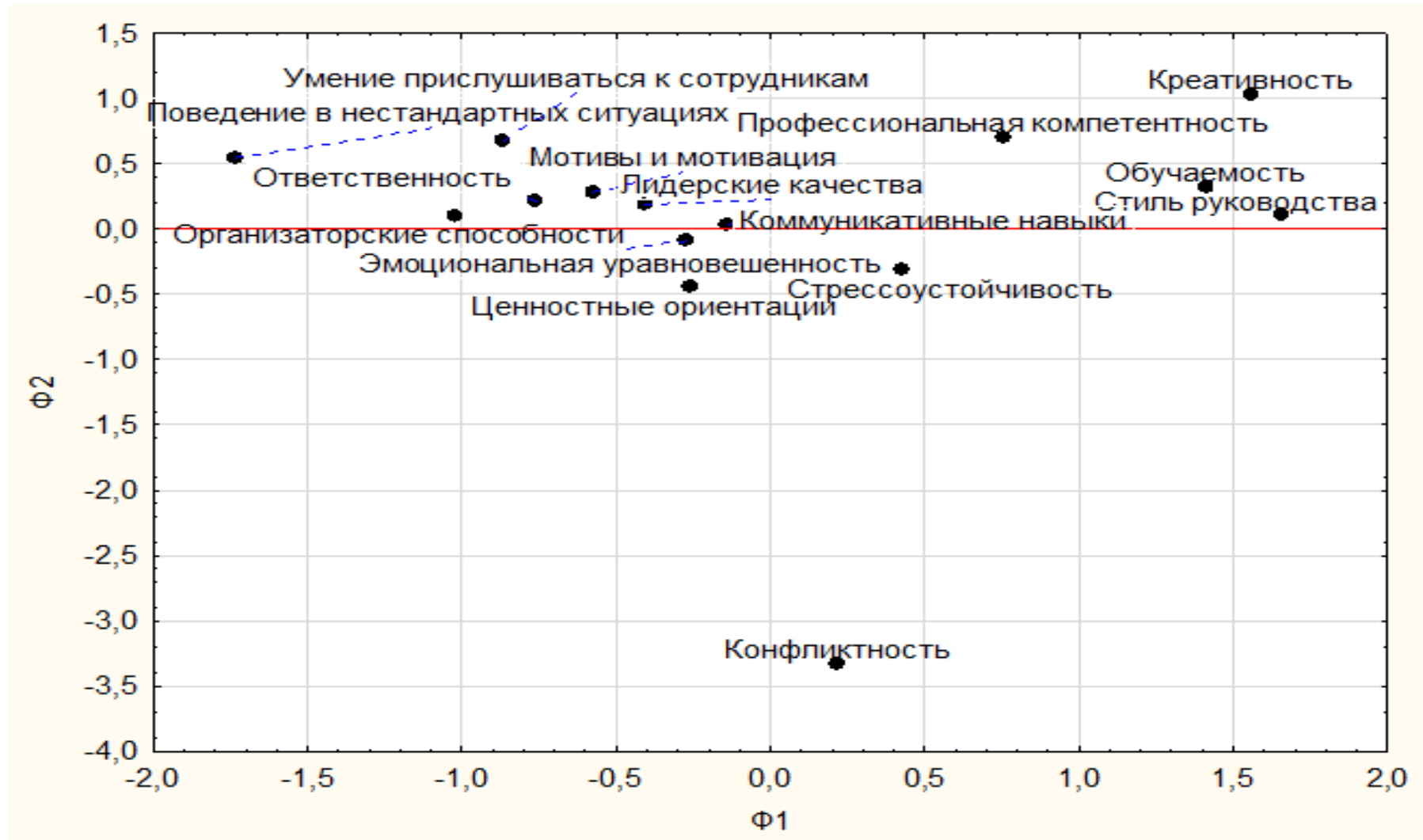


Рисунок 2. 10. Скатерграмма семантического пространства изучаемых объектов в организации МБУ ДО «Бельская детская школа искусств

На основании результатов факторного анализа и построенных семантических пространств по оценке образа руководителя в изучаемых организациях можно сделать вывод, что во всех организациях выявлены разные факторы и их иерархии, определяющие образ руководителя в представлении сотрудников. Кроме того, семантические пространства демонстрируют нам разницу в группировке объектов оценивания, которые являются характеристиками руководителя, в организациях с различным типом организационной культуры. В следующем разделе нашей работы мы остановимся на интерпретации полученных результатов и охарактеризуем те качественные различия в образах руководителей в представлении сотрудников организаций с разными типами культур.

2.3. Интерпретация результатов исследования

Интерпретацию полученных результатов исследования целесообразно проводить по каждой исследуемой организации отдельно, для того чтобы выявить особенности образа руководителя с учетом доминирующего типа организационной культуры.

1. ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика»

На основании анализа организационного профиля культуры данной компании, а также опираясь на средние значения по типу организационной культуры, можно сделать вывод, что более чем в трети ситуаций и условий доминирует бюрократический тип культуры. Эффективность организации с бюрократическим типом описывается такими индикаторами, как рентабельность, плавное функционирование всех механизмов организации и предсказуемость условий работы. Для данной организации свойственно стремление к успеху через постоянный контроль деятельности. Руководитель в ней должен рационально мыслить, постоянно контролировать, координировать и организовывать стабильную деятельность всех сотрудников. Среди сотрудников главенствуют формальные структурированные отношения, подчиняющиеся правилам.

Результаты факторного анализа по данным семантического дифференциала демонстрируют, что образ руководителя объясняется восьмью группами факторов. Отметим, что названия факторам мы будем давать в зависимости от переменных, которые имеют наибольшую факторную нагрузку или по комбинации переменных с наибольшими факторными нагрузками. Образ руководителя в данной организации представляется следующей иерархией факторов (факторы перечислены в порядке убывания их значимости и доли объясненной дисперсии):

- «управленческая компетентность»
- «жесткость»
- «конкретность действий, поручений»
- «организованность»
- «справедливость»
- «долговременное сохранение активности»
- «рациональное самостоятельное принятие решений»
- «решительность»

Уже на основании иерархии факторов, определяющих образ руководителя, можно отметить, что для сотрудников организации определяющим является сохранение организованности и четкости деятельности, они ценят, что руководитель может рационально оценивать ситуацию и давать компетентные поручения. Сотрудники организации нацелены

на сохранение планомерного хода работы, стабильности условий труда. Руководитель, по их мнению, должен стремиться сохранить привычные условия деятельности, быть решительным и активным, кроме того, справедливо оценивать вклад каждого сотрудника в успех организации.

По результатам построения семантического пространства образа руководителя в организации, можно отметить, что объекты оценивания сгруппировались определенным образом, в зависимости от их факторных нагрузок. Исследователи советуют при интерпретации распределения объектов в пространстве не учитывать объекты, входящие в зону средних значений и располагающихся вблизи нулевой отметки. Таким образом, учитывая расположение объектов оценивания в пространстве выявлено, что:

- Сотрудники организации высокими оценками отмечают, что «управленческая компетентность» их руководителя проявляется в его «стиле руководства», в высокой и постоянной «обучаемости» и совершенствовании, также важна «профессиональная компетентность», проявления «организаторских способностей», «умение грамотно вести себя в нестандартных ситуациях».

- Относительно проявлений «жесткости» руководителя в различных ситуациях по мнению сотрудников особую роль играют «мотивы и мотивация» руководителя, его «стрессоустойчивость», наличие «лидерских качеств», «умения вести за собой» коллектив, а также высокий уровень «ответственности».

- По факторам «управленческой компетентности» и «жесткости» руководителя наименьшую значимость приобрел объект «креативность»

- Кроме того, сотрудники отмечают, что такой объект оценивания как «конфликтность», характерен для руководителя лишь по фактору «жесткости». По фактору «управленческой компетентности» он является самым нежелательным

Таким образом, наиболее важными факторами, определяющими образ руководителя у сотрудников, является его «управленческая компетентность» и «жесткость». Управленческая компетентность отражается на таких объектах образа руководителя, как «стиль руководства», «обучаемость» и «стремление к совершенствованию», «профессиональная компетентность», проявления «организаторских способностей», «умение вести себя в нестандартных ситуациях». То есть для сотрудников в их руководителе важен его «стиль руководства», то, как он отдает распоряжения, как планирует и организует работу коллектива. Ценится его «стремление совершенствовать свои знания и навыки» и «обучаться новым способам достижения поставленных задач». Кроме того, немаловажным является «компетентность» руководителя в той сфере деятельности, которой они занимаются, он должен иметь представление обо всех процессах, реализуемых в организации и быть

способным применять новые способы реализации продуктов. «Умение грамотно вести себя в нестандартных ситуациях» важно для такой организации для сохранения привычного хода деятельности.

Фактор «жесткости» определяет устойчивость «мотивов и мотивации» руководителя, умения придерживаться стандартов и процедур, также «жесткость» влияет на «стрессоустойчивость», на проявление лидерских качеств, умение вести коллектив за собой. «Жесткость» помогает руководителю эффективно доносить свою точку зрения и добиваться выполнения целей и задач организации.

2. ГБУ КЦСОН

Диагностика типа организационной культуры в данном случае продемонстрировала доминирование кланового типа культуры более чем в 40% организационных характеристик. Такой тип культуры предполагает, что эффективность деятельности организации достигается за счет развития человеческих ресурсов, через повышение сплоченности коллектива, удовлетворенности трудом у работников. В данной организации наемные работники часто вовлекаются в принятие решений, руководству важно мнение сотрудников, что обеспечивает повышение уровня сплоченности и причастности к коллективу и организации. Руководитель уверен, что совершенствование личности сотрудников может принести успех в долгосрочной перспективе. Кроме того, проводятся различные мероприятия по сплочению коллектива и формированию положительного социально-психологического климата.

В данной организации факторным анализом было выявлено 8 факторов, на основании которых можно рассматривать образ руководителя. Все выделенные факторы образуют следующую иерархию:

- «эмоциональный настрой»
- «долговременное сохранение активности»
- «рациональное самостоятельное принятие решений»
- «жесткость»
- «совершенствование»
- «принципиальность»
- «разнообразии форм поведения и деятельности»
- «организованность»

Подобная иерархия демонстрирует, что для сотрудников организации в образе руководителя одними из важнейших факторов являются эмоциональный настрой и умение быть активным длительное время. Руководитель организации должен быть в состоянии поддерживать благоприятный социально-психологический климат, своим настроем и

активностью мотивировать сотрудников. Нельзя также не отметить, что от руководителя сотрудники ожидают совершенствования своих навыков и умений и применения разнообразных форм деятельности. Не теряют значимость и такие характеристики руководителя, как компетентное и рациональное принятие решений, жесткость в некоторых ситуациях и умение организовывать деятельность в организации.

По результатам построения семантического пространства образа руководителя, можно отметить, что:

- По фактору «эмоциональный настрой» высокие баллы получили такие объекты оценивания как «креативность», «ответственность» и «конфликтность», однако нужно отметить, что объект «конфликтность» высоко оценивается лишь по фактору «эмоционального настроения», его показатели по фактору «долговременного сохранения активности» являются самыми низкими

- Высокие оценки у таких объектов как «поведение в нестандартных ситуациях», «коммуникативные навыки», «организаторские способности», «лидерские качества», «обучаемость» руководителя определяются фактором «долговременного сохранения активности»

- Такие объекты, как «эмоциональная уравновешенность», «стрессоустойчивость» и «ценностные ориентации» получили низкие оценки по обоим факторам оценивания.

На основании расположения объектов образа руководителя в семантическом пространстве можно отметить, что факторы «эмоциональный настрой» и «долговременное сохранение активности» в большей степени влияют на образ руководителя. Так отмечено, что фактор «эмоционального настроения» отражается на «креативности» руководителя и его «ответственности». Изменение эмоционального фона меняет желание руководителя прибегать к новым и творческим формам деятельности, может влиять на уровень чувства ответственности за свой коллектив и результаты его деятельности. Выделено, что «эмоциональный настрой» также влияет на «конфликтность» руководителя, что, однако, признанно нежелательным для «долговременного сохранения активности».

Фактор «долговременного сохранения активности» определяет умение руководителя данной организации рационально и эффективно «вести себя в нестандартных ситуациях», проявлять себя как лидер, уметь коммуницировать с сотрудниками и доносить до них свои требования, при этом организовывая деятельность организации.

3. МОУ Бельская СОШ

На основании анализа организационного профиля культуры было выявлено, что более чем в половине характеристик организации доминирует бюрократический тип культуры. Как было отмечено выше, эффективность организации с бюрократическим типом описывается

такими индикаторами, как рентабельность, плавное функционирование всех механизмов организации и предсказуемость условий работы. Для данной организации свойственно стремление к успеху через постоянный контроль деятельности. Руководитель в такой организации должен рационально мыслить, постоянно контролировать, координировать и организовывать стабильную деятельность всех сотрудников.

По результатам факторного анализа было выявлено 9 значимых факторов, определяющих образ руководителя данной организации. Выявленные факторы образуют следующую иерархию:

- «жесткость»
- «решительность»
- «управленческая компетентность»
- «организованность»
- «рациональное самостоятельное принятие решений»
- «разнообразии форм поведения и деятельности»
- «пластичность нервной системы»
- «эмоциональный настрой»
- «эффективность выполняемой деятельности»

На основании анализа иерархии факторов, определяющих образ руководителя, можно отметить, что для сотрудников организации важно сохранение жестко регламентированной и контролируемой деятельности. Руководитель должен быть организованным, решительным в установлении целей и задач перед сотрудниками. Руководитель должен уметь самостоятельно оценивать условия деятельности и принимать решения, которые будут способствовать сохранению стабильной деятельности сотрудников, что позволит им реализовывать свой потенциал.

По результатам построения семантического пространства образа руководителя в организации, можно отметить, что:

- По фактору «жесткость» высокие баллы получили такие объекты оценивания как «стиль руководства», «поведение в нестандартных ситуациях», «лидерские качества», «мотивы и мотивация».

- По фактору «решительность» наиболее высоко оценены такие объекты, как «лидерские качества», «коммуникативные навыки», «профессиональная компетентность», «ответственность».

- К объектам, имеющим самые высокие оценки одновременно по двум факторам, относятся «стиль руководства» и «лидерские качества».

- Наиболее низкие оценки одновременно по двум факторам имеют такие объекты как «креативность» и «конфликтность»

На основании расположения объектов образа руководителя в семантическом пространстве отметим, что для сотрудников, определяющими факторами является «жесткость» руководителя и его «решительность». «Жесткость» руководителя, по мнению сотрудников, четко отражается на его «стиле руководства», на его умении четко формулировать требования и поручения. Также «жесткость» отражается в нестандартных ситуациях, когда руководитель старается найти наиболее эффективные виды действий для выхода из сложившихся условий. Так же сотрудники отмечают «жесткость» руководителя как лидера, умеющего грамотно и четко доносить свою позицию до подчиненных и мотивировать его на определенный уклад деятельности.

По фактору «решительности» наиболее чувствительными оказались такие объекты, как «лидерские качества», «коммуникативная компетентность», «ответственность» и «профессиональная компетентность». То есть сотрудники отмечают, что их руководитель привык действовать решительно, самостоятельно готов принимать решения и нести ответственность за ход деятельности в организации. Можно так же отметить, что наименее характерными для руководителя сочтены «креативность» и «конфликтность».

4. ПАО «Магнит»

Анализ средних значений выраженности типа культуры и оценка организационного профиля показала, что в 50% организационных характеристик доминирует рыночный тип культуры. В качестве индикаторов эффективности организации такого типа выделяют постоянную конкурентную борьбу, которая заставляет сотрудников прибегать к новым формам деятельности и способам реализации своих продуктов, что позволяет достигать высокой продуктивности. Для руководителя, главное, чтобы сотрудники могли справляться с поставленными перед ними задачами и демонстрировали достойные результаты. Самых руководителей отличает требовательность, готовность постоянно соперничать и четко устанавливать цели и задачи для сотрудников.

Результаты факторного анализа по данным семантического дифференциала демонстрируют, что образ руководителя объясняется восьмью группами факторов. Образ руководителя в данной организации представляется следующей иерархией факторов:

- «доминирование»
- «направленность на достижение целей»
- «жесткость»
- «рациональное самостоятельное принятие решений»
- «эмоциональный настрой»

- «организованность»
- «пластичность нервной системы»
- «принципиальность»

Результаты факторного анализа демонстрируют нам, что для сотрудников организации определяющим является то, насколько руководитель способен устанавливать сотрудникам цели и ориентировать их на их скорейшее достижение. Руководитель должен быть в достаточной степени компетентным и жестким, чтобы оценивать условия на рынке и задавать сотрудникам определенную планку. Руководитель должен организовывать определенные условия конкуренции, чтобы мотивировать сотрудников на применение новых способов реализации услуг компании.

По результатам построения семантического пространства образа руководителя в организации, можно отметить, что:

- По фактору «доминирование» наиболее высокие оценки оказались у таких объектов образа, как «креативность», «обучаемость», «коммуникативные навыки», «умение прислушиваться к сотрудникам», «организаторские способности».

- Наиболее высоко по фактору «направленность на достижение целей» были оценены такие объекты, как «стиль руководства» и «профессиональная компетентность».

- Наименьшую оценку по фактору «доминирование» имеет объект «эмоциональная уравновешенность».

- По фактору «направленность на достижение целей» меньшие оценки у объекта «конфликтность».

Так результаты построения семантического пространства показывают, что наиболее важными факторами в определении образа руководителя являются факторы «доминирования» и «направленности на достижение целей». Фактор «доминирования» отражается в таких объектах, как «креативность», умение использовать новые способы реализации продукта и продвигать их. Также руководитель старается обучаться новым навыкам, техникам, старается грамотно организовывать деятельность сотрудников, учитывая их потенциал и способности. Руководитель прислушивается к мнению сотрудников, умеет эффективно коммуницировать, при этом задавая характер коммуникации и выстраивая стимулы на более эффективную реализацию услуг и товаров компании. Фактор «направленности на достижение целей» в большей степени отражен в «стиле руководства» и «профессиональной компетентности».

5. МБУ ДО «Бельская детская школа искусств»

При оценке организационной культуры данной организации выявлено, что более чем в половине характеристик, организационных ситуаций доминирует адхократический тип культуры. Основными индикаторами эффективной деятельности этой организации является постоянная готовность создавать новый продукт, прибегая при этом к творческим способам решения поставленных задач. Использование новых творческих идей приводит к тому, что создается больше услуг и больше потребителей для них. Руководители в таких организациях, как правило, сами новаторы и готовы рисковать, внедряя новые продукты и способы их реализации, кроме того, нередко сотрудники жертвуют различными личными ресурсами, чаще всего временем. Руководители поощряют свободу сотрудников и широту идей.

На основании результатов факторного анализа можно отметить, что образ руководителя организации определяется девятью значимыми факторами. Данные факторы образуют следующую иерархию:

- «совершенствование»
- «долговременное сохранение активности»
- «справедливость»
- «организованность»
- «управленческая компетентность»
- «принципиальность»
- «рациональное самостоятельное принятие решений»
- «уверенность»
- «решительность»

Данные результаты позволяют отметить нам тот факт, что для сотрудников организации важно, чтобы руководитель стремился к совершенствованию своих навыков и умений, он должен быть активным, готовым внедрять новые способы решения задач в деятельность. Кроме того, он должен быть достаточно решительным и уверенным, чтобы использовать новые способы привлечения клиентов, реализации услуг. Руководитель должен уметь мотивировать сотрудников на применение творческого подхода к решению задач организации, справедливо оценивать труд и вклад сотрудников в успех компании.

По результатам построения семантического пространства образа руководителя в организации выявлено, что:

- По фактору «совершенствование» наиболее высоко сотрудниками были оценены такие объекты, как «креативность», «обучаемость», «стиль руководства» и «профессиональная компетентность».

- Наиболее высокие оценки по фактору «долговременное сохранение активности» получили такие объекты, как «креативность», «профессиональная компетентность», «умение прислушиваться к сотрудникам», «поведение в нестандартных ситуациях».

- Одновременно низкие оценки по двум факторам получили такие объекты как «ценностные ориентации» и «эмоциональная уравновешенность»

- Отдельно отметим, что по фактору «долговременное сохранение активности» самую низкую оценку получил объект «конфликтность».

Семантическое пространство образа руководителя данной организации выстроено таким образом, что наибольшую важность в образе руководителя играют такие факторы как «совершенствование» и «долговременное сохранение активности». Фактор «совершенствования» отражается в таких объектах как, «креативность», «обучаемость», «стиль руководства» и «профессиональная компетентность». Руководителю организации необходимо постоянно проходить обучение и совершенствовать уже имеющиеся навыки, осваивать новые способы ведения деятельности для более успешной реализации замысла организации. «Стиль управления» сотрудниками должен мотивировать сотрудников на использование более творческих форм деятельности, на внедрение новых способов и процессов реализации услуг. Фактор «долгосрочного сохранения активности» также влияет на «креативность» руководителя, на его «умение прислушиваться к сотрудникам» и выбирать эффективные паттерны поведения, способствующие достижению успеха организации. Активность руководителя мотивирует сотрудников на реализацию своего потенциала, на внедрение различных идей, способов достижения целей организации. По фактору «сохранения активности» низкие оценки приобрел объект «конфликтности», то есть «конфликтность» негативно влияет на «активность» руководителя.

Интерпретация результатов исследования отдельно по каждой организации позволила нам создать своеобразный портрет организации и образа ее руководителя в представлении сотрудников, определяемый особенностями доминирующего типа культуры. Мы провели сравнительный анализ факторов, определяющих образ руководителя в различных организациях, что позволило нам выделить особенности образов руководителей в представлении сотрудников организаций с различными типами организационной культуры.

Отдельно отметим особенности иерархий факторов, определяющих образ руководителя и расположение объектов образа в семантическом пространстве. Для этой цели представим таблицы, которые описывают иерархии факторов, свойственных для изучаемых организации при оценке образа руководителя и также общую таблицу, демонстрирующую наиболее важные объекты образа руководителя по оценкам сотрудников данных организаций [Табл.2.44-2.45].

Таблица 2.44.

Сравнение иерархий факторов, определяющих образ руководителя в представлении сотрудников изучаемых организаций

Иерархия факторов, определяющих образ руководителя в представлении сотрудников (по убыванию значимости)	Название организации				
	1. ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика»	2. ГБУ КЦСОН	3. МОУ Бельская СОШ	4. ПАО «Магнит»	5. МБУ ДО «Бельская детская школа искусств»
	«управленческая компетентность»	«эмоциональный настрой»	«жесткость»	«доминирование»	«совершенствование»
	«жесткость»	«долговременное сохранение активности»	«решительность»	«направленность на достижение целей»	«долговременное сохранение активности»
	«конкретность действий, поручений»	«рациональное самостоятельное принятие решений»	«управленческая компетентность»	«жесткость»	«справедливость»
	«организованность»	«жесткость»	«организованность»	«рациональное самостоятельное принятие решений»	«организованность»
	«справедливость»	«совершенствование»	«рациональное самостоятельное принятие решений»	«эмоциональный настрой»	«управленческая компетентность»
	«долговременное сохранение активности»	«принципиальность»	«разнообразие форм поведения и деятельности»	«организованность»	«принципиальность»
	«рациональное самостоятельное принятие решений»	«разнообразие форм поведения и деятельности»	«пластичность нервной системы»	«пластичность нервной системы»	«рациональное самостоятельное принятие решений»
	«решительность»	«организованность»	«эмоциональный настрой»	«принципиальность»	«уверенность»
		«эффективность выполняемой деятельности»		«решительность»	

Таблица 2.45.

Сравнение наиболее высоко оцененных объектов образа руководителя в семантических пространствах

Наиболее высоко оцененные объекты образа руководителя	Название организации				
	1. ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика»	2. ГБУ КЦСОН	3. МОУ Бельская СОШ	4. ПАО «Магнит»	5. МБУ ДО «Бельская детская школа искусств»
	Стиль руководства	Креативность	Стиль руководства	Стиль руководства	Креативность
	Лидерские качества	Ответственность	Лидерские качества	Профессиональная компетентность	Стиль руководства
	Профессиональная компетентность	Коммуникативные навыки	Коммуникативные навыки	Креативность	Обучаемость
	Обучаемость	Организаторские способности	Профессиональная компетентность	Обучаемость	Профессиональная компетентность
	Стрессоустойчивость	Лидерские качества	Поведение в нестандартных ситуациях	Коммуникативные навыки	Умение прислушиваться к сотрудникам

Полученные данные демонстрируют нам, что в организациях с различными доминирующими типами культуры выявлены отличные друг от друга иерархии факторов, определяющие образ руководителя. Кроме того, сотрудники организаций высокими оценками характеризуют различные объекты образа руководителя, что указывает на различия в значимости тех или иных объектов образа руководителя в исследуемых организациях. Так, мы можем отметить, что:

- В организациях с бюрократическим типом организационной культуры особое значение в определении образа руководителя придается таким факторам как: «жесткость», «управленческая компетентность», «решительность», «конкретность действий и поручений», «организованность». При оценке различных объектов образа руководителя основное внимание и наиболее высокие оценки отдаются таким объектам, как «стиль руководства», «лидерские качества», «профессиональная компетентность».

- В организации с клановым типом организационной культуры определяющими факторами в оценке образа руководителя являются: «эмоциональный настрой», «долговременное сохранение активности», «рациональное самостоятельное принятие решений», «жесткость», «совершенствование». Наиболее значимыми объектами образа руководителя оказались: «креативность», «ответственность», «коммуникативные навыки», «организаторские способности» и «лидерские качества».

- Для организации с рыночным типом культуры определяющими факторами для оценки образа руководителя сотрудники посчитали: «доминирование», «направленность на достижение целей», «жесткость», «рациональное самостоятельное принятие решений», «эмоциональный настрой». При оценке объектов образа руководителя наибольшее значение придавалось таким объектам, как: «стиль руководства», «профессиональная компетентность», «креативность», «обучаемость» и «коммуникативные навыки».

- Для сотрудников организации адхократического типа организационной культуры определяющими факторами при оценке образа руководителя являются: «совершенствование», «долговременное сохранение активности», «справедливость», «организованность», «управленческая компетентность». Среди наиболее значимых и высоко оцененных объектов образа руководителя оказались: «креативность», «стиль руководства», «обучаемость», «профессиональная компетентность», «умение прислушиваться к сотрудникам».

Выводы по главе 2:

1. На основании проведенного исследования установлено, что в изучаемых организациях доминируют следующие типы культуры: ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика»- бюрократический тип культуры с частотой встречаемости 34%; ГБУ КЦСОН- клановый тип 43%; МОУ Бельская СОШ- бюрократический тип 52%; ПАО «Магнит»- рыночный тип 50%; МБУ ДО «Бельская детская школа искусств»- адхократический тип 54%.

2. На основании результатов факторного анализа можно отметить, что в изучаемых организациях сложились отличные друг от друга иерархии факторов, определяющих формирование образа руководителя в представлении сотрудников. В каждой организации выявлено 8-9 факторов, объясняющих от 89,6% до 94,2% общей дисперсии. Выявлено, что в изучаемых организациях образ руководителя детерминируется следующими иерархиями факторов:

- ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика»- «управленческая компетентность», «жесткость», «конкретность действий, поручений», «организованность», «справедливость», «долговременное сохранение активности», «рациональное самостоятельное принятие решений», «решительность»
- ГБУ КЦСОН- «эмоциональный настрой», «долговременное сохранение активности», «рациональное самостоятельное принятие решений», «жесткость», «совершенствование», «принципиальность», «разнообразии форм поведения и деятельности», «организованность»
- МОУ Бельская СОШ-«жесткость», «решительность», «управленческая компетентность», «организованность», «рациональное самостоятельное принятие решений», «разнообразии форм поведения и деятельности», «пластичность нервной системы», «эмоциональный настрой», «эффективность выполняемой деятельности»
- ПАО «Магнит»- «доминирование», «направленность на достижение целей», «жесткость», «рациональное самостоятельное принятие решений», «эмоциональный настрой», «организованность», «пластичность нервной системы», «принципиальность»
- МБУ ДО «Бельская детская школа искусств»- «совершенствование», «долговременное сохранение активности», «справедливость», «организованность», «управленческая компетентность», «принципиальность», «рациональное самостоятельное принятие решений», «уверенность», «решительность»

3. Семантические пространства, построенные на основании семантического дифференциала образа руководителя демонстрируют, что в изучаемых организациях объекты образа руководителя располагаются в пространстве по-разному и получают

различные оценки, что объясняется иерархией факторов, определяющих образ руководителя в представлении сотрудников. Наибольшее значение и оценку получили объекты:

- ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика»- «стиль руководства», «лидерские качества», «профессиональная компетентность», «обучаемость», «стрессоустойчивость»
- ГБУ КЦСОН- «креативность», «ответственность», «коммуникативные навыки», «организаторские способности», «лидерские качества»
- МОУ Бельская СОШ- «стиль руководства», «лидерские качества», «коммуникативные навыки», «профессиональная компетентность», «поведение в нестандартных ситуациях»
- ПАО «Магнит»- «стиль руководства», «профессиональная компетентность», «креативность», «обучаемость», «коммуникативные навыки»
- МБУ ДО «Бельская детская школа искусств»- «креативность», «стиль руководства», «обучаемость», «профессиональная компетентность», «умение прислушиваться к сотрудникам»

Заключение

Личность руководителя—один из важнейших факторов, влияющих на формирование, развитие и поддержание той организационной культуры, которая позволит сотрудникам реализовывать свой потенциал, тем самым, обеспечивая успех и эффективность деятельности компании.

Все отношения в организации опосредуются образами, которые сформировались у сотрудников относительно друг друга, и в особенности относительно руководителя организации. Отдельные компоненты образа руководителя, который сложился в представлении подчиненных, особенно сильно влияют на культуру организации и на ход деятельности сотрудников. С другой стороны особенности культуры также влияют на деятельность, направленность руководителя.

Именно поэтому существуют особенности образа руководителя в представлении сотрудников организаций с различным типом организационной культуры. Данные особенности определяются взаимовлиянием некоторых характеристик культуры и индивидуально-личностных особенностей руководителя.

Проведенный нами теоретический анализ показывает, что образ руководителя представляет собой сложную систему впечатлений, значений, перцепций и эмоционального восприятия, складывающуюся в сознании сотрудников. Образ руководителя—один из важнейших регуляторов профессиональной деятельности самого руководителя и его подчиненных. Так, образ руководителя становится частью управленческой деятельности. Нами было выявлено, что на формирование образа руководителя влияют: личностные качества, профессиональные компетенции, мировоззренческая и поведенческая стороны, социальный статус, особенности ролевого управления, стиль руководства и воздействия.

В качестве основных профессионально важных качеств, оказывающих влияние на формирование образа руководителя в представлении сотрудников, мы рассматривали: мотивы и мотивацию руководителя, ценностные ориентации, конфликтность, эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость, стиль руководства.

Эмпирической базой для проведения нашего исследования послужили пять организаций с различными типами организационной культуры. Всего в исследовании приняли участие 104 респондента, среди них: сотрудники ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика» в количестве 23 человек; сотрудники Государственного Бюджетного Учреждения «Комплексный центр социального обслуживания населения» Бельского района в количестве 23 человек; сотрудники МОУ Бельская средняя общеобразовательная школа в количестве 25 человек; сотрудники ПАО

«Магнит» г. Белый в количестве 17 человек; сотрудники МБУ ДО «Бельская детская школа искусств» в количестве 16 человек

Учитывая специфику и сложность изучаемых нами явлений, в качестве диагностического инструментария для диагностики особенностей образа руководителя в представлении сотрудников нами была разработана модификация метода личностного семантического дифференциала. В качестве объектов оценивания были выбраны 15 профессионально важных психологических компонентов личности руководителя. Их выделение строилось на основании изучения профессионального стандарта руководителя организации. Для диагностики типа организационной культуры выбрана методика ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна, которая позволяет изучить организационную культуру в шести измерениях, и обеспечивает нас достаточным массивом данных для выявления доминирующего типа культуры.

Целью настоящей исследовательской работы было выявление и изучение особенностей образа руководителя в представлении сотрудников организаций с различным типом организационной культуры.

Нами проверялось предположение о том, что существуют различия в образах руководителей в представлении сотрудников организаций с различным типом организационной культуры.

Заключение о доминировании того или иного типа организационной культуры основывалось на результатах методики ОСАИ. Нами были рассчитаны средние значения проявления характеристик каждого из типов культуры в данной организации. Данные, полученные посредством методики семантического дифференциала, подвергались факторному анализу для определения основных структур, посредством которых происходит восприятие и оценка образа руководителя. Отметим, что в каждой организации было выявлено 8-9 факторов, объясняющих от 89,6% до 94,2% от общей дисперсии, кроме того, для каждой организации характерна своя иерархия факторов, определяющих образ руководителя.

Также отметим, что нами были построены скатерграммы семантических пространств образов руководителей изучаемых организаций. Скатерграммы отражают расположение ранее выделенных нами пятнадцати профессионально важных качеств руководителя и указывают на значимость и весомость каждого из этих качеств в образе конкретного руководителя.

На основании результатов факторного анализа и построенных семантических пространств по оценке образа руководителя в изучаемых организациях можно сделать вывод, что во всех организациях выявлены разные факторы и их иерархии, определяющие

образ руководителя в представлении сотрудников. Кроме того, семантические пространства демонстрируют нам разницу в группировке объектов оценивания, которые являются характеристиками руководителя, в организациях с различным типом организационной культуры.

Полученные, проанализированные данные доказывают нашу гипотезу о том, что существуют свои особенности образа руководителя в представлении сотрудников в организациях с различным типом организационной культуры. Нашу гипотезу подтверждают различия в иерархиях и группировке факторов, определяющих образ руководителя в каждой изученной организации, а также особенности расположения объектов скатерграмм этих образов.

Список используемой литературы:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) // Собрание законодательства РФ. 2002. N 1 (ч. 1). Ст. 3.
2. Абаев Н. Э. Организационная культура и ее роль в стратегическом менеджменте корпорации/ Н.Э.Абаев // Омский научный вестник. -2011.- № 7 (102). -С. 164-166.
3. Абаев А. Л. Исследование особенностей должностного лидерства в командной работе: портрет современного руководителя проекта/А.Л.Абаев// Вестник РГГУ. - 2019. -N 1. С. 19-29.
4. Абульханова Г.А. Построение и развитие модели мотивации высокоэффективного трудового поведения руководителей предприятий торговли/Г.А.Абульханова// Вестник ЧГУ. -2007. -N 3. -С. 367-371.
5. Агапов В. С. Я-концепция как интегративная основа личности и деятельности руководителя/ В. С. Агапов. - Москва: МОСУ, 2000. - 30 с.
6. Агапов В. С. Теоретические модели личности руководителя в отечественной психологии/В.С.Агапов//Акмеология. -2004. -N 3. -С. 10-17.
7. Агафонова М. С. Формирование образа современного руководителя/М.С.Агафонова//Современные наукоемкие технологии. - 2014.- N 8. - С 125-126.
8. Агафонова М. С. Исследование и оценка методов управления конфликтами на предприятии/ М.С.Агафонова // Концепт. -2018.- N 9.- С.1-7.
9. Аксеновская Л.Н. Социальная психология организационной культуры/ Л.Н.Аксеновская. - Саратов: Изд-во Саратовского государственного университета, 2015. - 93 с.
10. Андреева Г. М. Социальная психология/Г.М.Андреева. - Москва: Наука, 1994.- 258 с.
11. Андреева Ю. В. Взаимосвязь профессиональных и личностных качеств имиджа руководителя/Ю.В.Андреева. - Казань: Казанский государственный университет, 2014. -179 с.
12. Анцупов А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие/ А.Я.Анцупов. -Москва: Проспект, 2016. -336 с.
13. Бабаев Б. Д. Взаимосвязь научных категорий «общий корпоративный интерес» и «организационная культура»/Б.Д.Бабаев // Современные наукоемкие технологии. -2015. -N 1(41). - С. 26-31.

14. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник для студ. учреждений/ Т.Ю.Базаров. - Москва: Академия, 2010.- 224с.
15. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент/И.Т.Балабанов. - Санкт-Петербург: Питер, 2014.- 304 с.
16. Баркетова Т. А. К вопросу о содержании организационной культуры современной организации/ Т.А. Баркетова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2017. -N 5(69). -С. 42-45.
17. Бекмаганбетова Г.Г. Конфликтность как психологическая проблема/Г.Г.Бекмамбетова // Вестник Костромского государственного университета. - 2007.- N 4. -С. 141-144.
18. Белов В. В. Интегративный подход к исследованию способностей руководителей организации/ В.В.Белов // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. - 2008. -N 3.- С. 220-226.
19. Белов В. В. Конкурентный подход в психологии управленческого лидерства/ В.В.Белов // Управленческое консультирование. - 2015. - N 6 (78). -С. 125-137.
20. Бондаренко М. А. Стиль руководства как предмет психологического исследования/М. А. Бондаренко // МНКО. -2014. -N 2 (45). - С. 217-220.
21. Бурнашева Е. А. Влияние стрессоустойчивости на эффективность деятельности руководителя образовательной организации/ Е.А.Бурнашева // Управление образованием: теория и практика. - 2018.- N 4(32). - С. 61-72.
22. Веселовский Д. П. Современные тенденции в изучении феномена организационной культуры/ Д. П. Веселовский // Вестник ГУУ. -2018. -N 10.- С. 160-166.
23. Веснин В. Р. Основы менеджмента/ В.Р.Веснин. - Москва: Проспект,2017. -306 с.
24. Веснин В. Р. Менеджмент/ В.Р.Веснин. - Москва: Проспект, 2017. -616 с.
25. Высоцкая Л. Н. Концепция и эволюция организационной культуры/ Л.Н.Высоцкая// Вестник молодежной науки. -2016.- N 1(3). - С. 15-20.
26. Гасилин В.Н. Ценности и идеалы формирующегося российского общества: философско-методологические аспекты/ В.Н.Гасилин // Вестник Поволжского института управления. -2016. -N 2.- С. 106–114.
27. Гилл Д. Все о стрессе/ Д.Гилл. - Москва: АСТ, 2017. - 192 с.
28. Глухов П. С. Управленческие ориентации в отношении персонала и ценностно-смысловая оценка сотрудников менеджерами производственных предприятий/П.С.Глухов // Вестник ЮУрГУ. - 2018. - N 4.- С.5-10.

29. Грачев А. А. Жизненные ориентации работника и организационная культура российского предприятия/А.А.Грачев // Психология, управление, бизнес: проблемы взаимодействия: коллективная монография. -2016. - С. 75-88.
30. Грошев И. В. Организационная культура: учебное пособие/И.В.Грошев. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 288 с.
31. Грудистова Е. Г. Практические методы формирования и развития организационной культуры/ Е. Г. Грудистова// Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. - 2016. - N 4(10). - С. 60-67.
32. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами/Э.Деминг. - Москва: Альпина Паблишер, 2018. - 417 с.
33. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Акмеологические основы управленческой деятельности/ А.А.Деркач. - Москва: РАГС, 2000. - 536 с.
34. Дошанов А.Е. Менеджмент: учебник/ А.Е.Дошанов. - Москва: Экономика, 2013. - 638 с.
35. Дурдыева Д. А. Особенности формирования имиджа руководителя как фактор повышения эффективности деятельности предприятия/Д.А.Дурдыева // Символ науки. - 2017.- N 1.- С. 25-30.
36. Душарина Е.Ю. Теоретические аспекты формирования корпоративной культуры/Е.Ю. Душарина// Экономика и бизнес теория и практика. - 2019. - N 9. - С. 81-83.
37. Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика/О. В. Евтихов. - СПб.: Речь, 2010. - 319 с.
38. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии/С.М.Емельянов. - СПб.: Питер, 2009. - 384 с.
39. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие/Н.А.Жданкин. - Москва: Финпресс, 2018. - 304 с.
40. Занковский А.Н. Организационная психология: учебное пособие/А.Н.Занковский. - Москва: Форум, 2009. - 648 с.
41. Заяц О.В. Изучение уровня конфликтности у руководителей социально-реабилитационных центров для несовершеннолетних/О.В.Заяц// Теория и практика общественного развития. - 2016. - N 11. - С. 30-32.
42. Иванкина Л. И. Соционика – перспективное направление влияния на управление групповой деятельностью/Л. И. Иванкина // Векторы благополучия: экономика и социум. - 2013.- N 2(8). - С. 121-125.

43. Иванов Ю. В. Типология руководителей по социальным признакам/Ю.В.Иванов // Управление персоналом. - 2000. - N 6. - С. 14-18.
44. Идиатулов Н. Г. Психологические типы руководителей/ Н.Г.Идиатулов// Курск: Юго-Западный государственный университет. - 2018. - N 8. - С. 141-143.
45. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы/ Е.П.Ильин. - СПб.: Питер, 2011. - 512 с.
46. Ионова С.В. Шпаргалка по менеджменту/С.В.Ионова. - Москва: Колос, 2012. - 64 с.
47. Кабаченко Т. С. Психология управления/ Т. С. Кабаченко. - Москва: Педагогическое общество России, 2005. - 384 с.
48. Калмыкова О. Ю. Формирование конфликтологической компетентности как необходимого компонента управленческой культуры руководителя организации/ О.Ю.Калмыкова // Вестник СамГУ. - 2015. - N 9. -С. 230-243.
49. Калмыкова О. Ю. Конфликтологическая компетентность в профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом/О.Ю.Калмыкова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. - 2018. - N 3. - С. 66-71.
50. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры: перевод с английского/ под ред. И. В. Андреевой. - СПб.: Питер, 2011. - 310 с.
51. Карелин А. А. Большая энциклопедия психологических тестов/А. А. Карелин. - Москва: Эксмо,2005. - 416 с.
52. Карелина Е. Ю. Организационная культура управленческой деятельности/Е.Ю.Карелина // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2017. - N 10. - С.66-68.
53. Карташевич Е. В. Управление организационной культурой компании: инновационный аспект/Е.В.Карташевич // Kant. - 2017. - N 4(25). - С. 189-191.
54. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/А.Я.Кибанов. - Москва: Академический проект, 2010. - 365 с.
55. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности/ А.Я. Кибанов. - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 524 с.
56. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов/ А.К.Ключков. - Москва: Эксмо, 2010. - 160 с.
57. Ковалёва О. А. Совладание руководителей со стрессом на рабочем месте/О.А.Ковалева // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. СоциокINETика. - 2013. - N 4. - С. 149-152.

58. Кожевникова О. В. Психосемантика. Метод семантического дифференциала: учебно-методическое пособие для студентов высших учеб. Заведений/ О.В.Кожевникова. - Ижевск: Удмуртский университет, 2016. - 120 с.
59. Койкова Э.И. Классификация стилей руководства и управления образовательной организацией/Э.И.Койкова // Проблемы современного педагогического образования. - 2019. - N 63-1. - С. 158-161.
60. Кондратьева М. Ю. Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах/М. Ю. Кондратьева. - Москва: ПЕРСЭ, 2006. - 176 с.
61. Кончакова А.А. Социально-психологический климат в коллективе: особенности влияния стиля руководства/ А.А.Кончакова // Ученые записки Тамбовского отделения РoСМУ. - 2018. - N 11. - С. 209-214.
62. Коровина О. Ю. К вопросу о содержании понятия «Организационная культура», основных ее функциях и методах оценки/О. Ю. Коровина // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. - 2015. - N 2. - С. 64-69.
63. Красовкий Ю.Д. Организационное поведение/ Ю.Д.Красовский. - Москва: Юнити-Дана, 2016. - 487 с.
64. Крюкова Т. Л. Психология совладающего поведения в разные периоды жизни/ Т.Л.Крюкова. - Кострома: КГУ им.Некрасова, 2010. - 294 с.
65. Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник для бакалавров/Ю.В.Кузнецов. - Москва: Юрайт, 2015. - 365 с.
66. Лаврентьева И. В. Трансформация организационной культуры в современном мире/ И.В.Лаврентьева // Вестник ЧелГУ. - 2019. - N 3(425). - С. 153-157
67. Леванова Л.Н. Особенности мотивации руководителей высшего звена в России/ Л.Н.Леванова // Известия Саратовского университета. Серия Экономика. Управление. Право. - 2017. - N 1. - С. 50-55.
68. Лукашевич В. В. Менеджмент/ В.В.Лукашевич. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 255 с.
69. Лукьянова Л. Ю. Взаимосвязь управленческого имиджа и культуры организации/Л. Ю. Лукьянова// Акмеология. - 2003. - N 2.- С. 68-74.
70. Магомедова Э. Ш. Ценностные ориентации молодых руководителей бизнес-организаций: процесс и механизмы формирования/Э.Ш.Магомедова //Вектор науки ТГУ. - 2017. - N 2(40). - С. 119-123.

71. Максименко А. А. Основы аксиологической концепции менеджмента/А.А.Максименко // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - N 2. - С. 3–17.
72. Миронова Н. А. Теоретические аспекты корпоративной культуры: уровни, содержание и взаимодействие/ Н. А. Миронова // Московский экономический журнал. - 2019. - N 7. - С. 666-674.
73. Михеев С. С. Акмеологический подход к развитию управленческой компетентности руководителя/ С.С.Михеев// Знание. Понимание. Умение. - 2010. - N 3. - С. 244-247.
74. Морозов А. В. Влияние стресса на профессиональную работоспособность и профессиональное долголетие специалистов/А.В.Морозов //Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. - 2011. - N 3-1. - С. 83-84.
75. Муравьева О. И. Ценностные ориентации предпринимателей и крупных городов/ О.И.Муравьева // Сибирский психологический журнал. -2013. - N 48. - С. 102–110.
76. Мухачёва А.В. Различия в мотивационных профилях руководящих и рядовых сотрудников/ А.В.Мухачева // Вестник КемГУ. Серия: Политические, социологические и экономические науки. - 2017. - N 2(4). - С. 58-64.
77. Нагоева Л.Х. Ценностные ориентации: понятие и феномен/Л.Х.Нагоева // Новые технологии. - 2011. - N 4. - С. 286-289.
78. Науменко Е. А. Организационная психология: учебное пособие/ Е.А.Науменко. - Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета,2011. - 264 с.
79. Немов Р. С. Психология/ Р.С.Немов. - Москва: ВЛАДОС, 2003. - 304 с.
80. Нечепоренко О. П. Стиль руководства как фактор социально-психологического климата коллектива и удовлетворенности работой/ О.П.Нечепоренко // ОмГУ. - 2013. - N 1. - С. 45-52.
81. Никитина В. А. Факторы внутригрупповой конфликтности трудового коллектива/ В.А.Никитина // Вестник науки и образования. - 2018. -N 7(43). - С. 113-117.
82. Никуленко Т. Г. Организационное поведение/ Т. Г. Никуленко. - Москва: Феникс, 2013. - 416 с.
83. Нуриджанов А. Э. Технологии манипуляции в системе управления персоналом современных бизнес-организаций России/ А.Э.Нуриджанов // Вестник ЧелГУ. - 2013. - N 33 (324). - С. 108-111.
84. Оганян К. К. Сравнительный анализ понятия «организационная культура» в западных и отечественных управленческих концепциях/ К.К.Оганян// Социально-

психологическое обеспечение профессиональной деятельности. Тематический сборник БПА. - 2009. - С. 30-35.

85. Оганян К. К. Взаимоотношения типов организационной культуры, стилей управления и типов личности руководителя/ К.К.Оганян// Современные проблемы науки и образования. - 2012. - N 1.- С. 1-7.

86. Организационная психология: учебное пособие / Е. Н. Викентьева, Т. П. Емельянова, И.В. Землянская, Е.Д. Короткина, И.Г. Сизова. - Тверь: Тверской государственный университет, 2004. - 203 с.

87. Оржевская А. А. Исследование феномена корпоративной культуры/ А.А. Оржевская // Московский экономический журнал. - 2018. - N 5(1). - С.12-16.

88. Патутина Н. А. Методологические вопросы изучения организационной культуры/ Н.А.Патутина // Вестник евразийской науки. - 2018. - N 5. - С. 1-9.

89. Петрушихина Е.Б. Особенности копинг-стратегий руководителей разного уровня/ Е.Б.Петрушихина // Вестник РГГУ. Серия «Психология. Педагогика. Образование». - 2015. - N 4. - С. 125-131.

90. Погребная Е.В. Особенности системы мотивации руководителей среднего звена и топ-менеджеров/ Е.В. Погребная // Символ науки. - 2016. - N 6-1. - С. 252-254.

91. Погребняк В.А. Современные методики оценки организационной культуры предприятия/В.А.Погребняк // Общеэкономические концепции функционирования предприятия в условиях рынка: межвузовский сборник научных трудов. - 2005. - N 16. - С. 99-107.

92. Профессиональный стандарт: вид экономической деятельности: руководство (управление) организацией квалификационный уровень - 7/ Национальный центр сертификации управляющих. - Москва: НЦСУ, 2008.- 39 с.

93. Романова О. С. Многоаспектность изучения организационной культуры/ О.С.Романова// Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. - 2016. - N 2(46). - С.61-69.

94. Сайфутдинова Ю.Б. Личностно-профессиональные и индивидуально-психологические качества менеджеров/ Ю.Б. Сайфутдинова// Управление образованием: теория и практика. - 2013. - N 1(9). - С.109-113.

95. Самыгин С. И. Менеджмент персонала/ С. И. Самыгин. - Ростов н/Д.: Феникс, 1997. - 480 с.

96. Свенцицкий А. Л. Организационная психология. Учебник для вузов/ А. Л. Свенцицкий. - Москва: Юрайт, 2014.- 505 с.

97. Севастьянова О. В. Проблема выбора оптимального стиля руководства/ О. В. Севастьянова// Проблемы Науки. - 2017. - N 4(86). - С. 38-40.
98. Серкин В.П. Алгоритм разработки и бланки специализированных семантических дифференциалов для оценки работы, профессии и профессионала/ В.П.Серкин // Психологическая диагностика. - 2007. - N 5. - С. 11-29.
99. Серкин В.П. Методы психологии субъективной семантики и психосемантики/ В.П.Серкин. - Москва: ПЧЕЛА, 2008. - 382с.
100. Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии/ Е. В. Сидоренко. - СПб.: Речь, 2003. - 350 с.
101. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании/ Т.О. Соломанидина. - Москва: ИНФРА - М, 2014. - 624 с.
102. Соломин И.Л. Психосемантическая диагностика мотивации: методическое руководство/ И.Л. Соломин. - СПб.: Петербургский гос. ун-т путей сообщения, 2013. - 95 с.
103. Сорокова М. Г. Математические методы в психологии: непараметрическая статистика: учебное пособие/ М.Г.Сорокова. - Москва: МГППУ, 2011. - 281 с.
104. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления/ Л.Д.Столяренко. - М.: Феникс, 2009. - 414 с.
105. Сурина И. А. Ценностные ориентации/ И. А. Сурина // Знание. Понимание. Умение. - 2005. - N 4. - С. 162–164.
106. Тарабрина Н.В. Практикум по психологии посттравматического стресса/ Н.В. Тарабрина. - Москва: Когито-Центр, 2007. - 208 с.
107. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов вузов/ О. Г. Тихомирова. - Москва: ИНФРА-М, 2011. - 151 с.
108. Торопова А. В. Формирование и развитие организационной культуры/ А.В.Торопова// Инновационная наука. - 2015. - N 7-2. - С. 171-173.
109. Федоров В. М. Современные методики оценки и анализа управления организационной культурой опорного университета/ В.М.Федоров // Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента. - 2017. - N 1-3(1). - С. 47-55.
110. Филиппов А. В. Работа с кадрами: психологический аспект/ А. В. Филиппов. - М.: Экономика, 1990. - 176 с.
111. Цветков В. Л. Проблема конфликта «Руководитель — подчиненный» в контенте стиля общения руководителя/ В.Л.Цветков // Вестник Московского университета МВД России. - 2017. - N 6. - С. 308-311.

112. Чернышев А. С. Роль лидерства в функционировании группы как субъекта совместной деятельности/ А. С. Чернышев. - Курск: Курский гос. ун-т, 2013. - 243 с.
113. Ширяева Д. К. Выбор наиболее эффективного стиля руководства при управлении на предприятиях/ Д.К.Ширяева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2018.- N 1(27). - С. 187-191.
114. Шкурко О. В. Харизматическое лидерство и возможность его развития у современных руководителей/ О. В. Шкурко // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. - 2013.- N 3.- С. 133-136.
115. Щербакова Д. А. Факторы эффективности формирования организационной культуры современной компании/ Д. А. Щербакова// Коммуникология электронный научный журнал. - 2019. - N 2. - С. 26-34.
116. Щербатых Ю.В. Психология стресса и методы коррекции/ Ю.В.Щербаков. - СПб.: Питер,2012.- 256 с.
117. Эскиев М.А Профессионально важные качества руководителя/ М.А. Эскиев // Молодой ученый. - 2015. - N 23. - С. 692-696.
118. Яковлев Е. А. Образ руководителя как фактор эффективности деятельности группы/ Е.А.Яковлев//Чувашский государственный университет. - 2009. - N 3. - С. 543-548.
119. Ярахмедова А.С. Проблемы формирования организационной культуры на предприятии/ А.С.Ярахмедова// Вопросы структуризации экономики. - 2018. - N 4.- С. 99-102.
120. Cameron K. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework/ K. Cameron, R. Quinn. - San Francisco: A Wiley Imprint, 2006.- 259p.
121. Drucker P. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done/ P. Druker. - New York: HarperCollins, 2006.- 197p.
122. Shein E. Organizational culture and leadership/E.Shein. - New Jersey: John Wiley&Sons, 2017.- 367p.

Приложение 1. Диагностическая тетрадь, содержащая метод семантического дифференциала для диагностики образа руководителя и методику ОСАІ для диагностики типа организационной культуры.

Диагностическая тетрадь

«Образ руководителя в представлении сотрудников организации»

Разработала:

Хрисанхова Елизавета

студентка 4-го курса факультета

психологии ТвГУ

Ф.И.О сотрудника _____

Ф.И.О. руководителя _____

Пол (жен.; муж.) _____

Возраст _____

Добрый день Уважаемый респондент!

Я студентка 4-го курса факультета психологии ТвГУ в этом году пишу дипломную работу и провожу исследование на тему «Образ руководителя в представлении сотрудников организаций с различным типом организационной культуры» в связи с этим прошу Вас принять участие в моем исследовании!

На все вопросы данного исследования прошу дать искренние ответы. Заведомо правильных или неправильных ответов здесь не существует, ведь мы изучаем именно представления сотрудников о своем руководителе, которые могут быть абсолютно различными и имеют право на существование. Также гарантирую Вам, что все персональные данные будут закодированы и дальнейшего распространения не получат!

Заранее благодарю Вас за участие в исследовании!

Блок 1. Исследование профессионально важных психологических характеристик личности руководителя методом семантического дифференциала

Уважаемый участник исследования!

Целью данного исследования является получение информации о представлениях сотрудников организации об образе своего руководителя. Под образом руководителя мы подразумеваем то, как сотрудники воспринимают профессионально важные психологические качества руководителя.

Инструкция: В каждой из представленных таблиц Вам предлагается оценить следующие качества вашего руководителя: «Стиль руководства», «Стрессоустойчивость», «Эмоциональная уравновешенность», «Конфликтность», «Ценностные ориентации», «Мотивы и мотивация», «Ответственность», «Коммуникативные навыки», «Креативность», «Организаторские способности», «Лидерские качества», «Обучаемость», «Профессиональная компетентность», «Поведение в нестандартных ситуациях», «Умение прислушиваться к сотрудникам».

Данные качества Вам необходимо оценить по психологическим характеристикам, указанным в правом и левом столбцах. Оценка производится по семибальной шкале. Если Вы считаете, что вашего руководителя лучше описывает слово из левого столбца, то обводите одну из цифр, стоящих левее нуля (3,2,1); если Вам кажется, что больше подходит слово из правого столбца, то обводите одну из цифр, находящихся правее нуля (-3,-2,-1). Если вы затрудняетесь при выборе ответа, можете обвести 0.

Заранее благодарим Вас за помощь!

Стиль руководства								
Активный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пассивный
Жёсткий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Мягкий
Критичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некритичный
Ригидный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пластичный
Переменчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Постоянный
Слабый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Сильный
Эффективен	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неэффективен
Доминирующий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Подстраивающийся
Компетентный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некомпетентный
Дисгармоничный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Гармоничный
Эмоциональный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рациональный
Формальный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неформальный
Целенаправленный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Бесцельный
Неосознанный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Осознанный
Хаотичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упорядоченный
Длительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Кратковременный
Уступчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упрямый
Совершенствуется	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не совершенствуется
Зависимый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Независимый
Ограниченный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Дальновидный
Конкретный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Абстрактный
Организованный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рассеянный
Новаторский	3	2	1	0	-1	-2	-3	Консервативный
Поверхностный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проницательный
Беспринципный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Принципиальный
Справедливый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несправедливый
Самостоятельный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несамостоятельный
Нерешительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Решительный
Уверенный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуверенный
Разнообразный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Однообразный
Безынициативный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Инициативный
Замкнутый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Открытый

Оптимистичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пессимистичный
----------------------	----------	----------	----------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------------------

Стрессоустойчивость								
Активный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пассивный
Жёсткий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Мягкий
Критичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некритичный
Ригидный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пластичный
Переменчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Постоянный
Слабый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Сильный
Эффективен	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неэффективен
Доминирующий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Подстраивающийся
Компетентный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некомпетентный
Дисгармоничный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Гармоничный
Эмоциональный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рациональный
Формальный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неформальный
Целенаправленный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Бесцельный
Неосознанный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Осознанный
Хаотичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упорядоченный
Длительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Кратковременный
Уступчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упрямый
Совершенствуется	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не совершенствуется
Зависимый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Независимый
Ограниченный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Дальновидный
Конкретный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Абстрактный
Организованный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рассеянный
Новаторский	3	2	1	0	-1	-2	-3	Консервативный
Поверхностный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проницательный
Беспринципный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Принципиальный
Справедливый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несправедливый
Самостоятельный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несамостоятельный
Нерешительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Решительный
Уверенный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуверенный

Разнообразный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Однообразный
Безынициативный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Инициативный
Замкнутый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Открытый
Оптимистичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пессимистичный

Эмоциональная уравновешенность								
Активный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пассивный
Жёсткий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Мягкий
Критичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некритичный
Ригидный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пластичный
Переменчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Постоянный
Слабый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Сильный
Эффективен	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неэффективен
Доминирующий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Подстраивающийся
Компетентный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некомпетентный
Дисгармоничный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Гармоничный
Эмоциональный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рациональный
Формальный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неформальный
Целенаправленный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Бесцельный
Неосознанный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Осознанный
Хаотичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упорядоченный
Длительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Кратковременный
Уступчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упрямый
Совершенствуется	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не совершенствуется
Зависимый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Независимый
Ограниченный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Дальновидный
Конкретный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Абстрактный
Организованный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рассеянный
Новаторский	3	2	1	0	-1	-2	-3	Консервативный
Поверхностный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проницательный
Беспринципный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Принципиальный
Справедливый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несправедливый

Самостоятельный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несамостоятельный
Нерешительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Решительный
Уверенный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуверенный
Разнообразный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Однообразный
Безынициативный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Инициативный
Замкнутый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Открытый
Оптимистичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пессимистичный

Конфликтность								
Активный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пассивный
Жёсткий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Мягкий
Критичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некритичный
Ригидный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пластичный
Переменчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Постоянный
Слабый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Сильный
Эффективен	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неэффективен
Доминирующий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Подстраивающийся
Компетентный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некомпетентный
Дисгармоничный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Гармоничный
Эмоциональный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рациональный
Формальный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неформальный
Целенаправленный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Бесцельный
Неосознанный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Осознанный
Хаотичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упорядоченный
Длительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Кратковременный
Уступчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упрямый
Совершенствуется	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не совершенствуется
Зависимый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Независимый
Ограниченный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Дальновидный
Конкретный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Абстрактный
Организованный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рассеянный
Новаторский	3	2	1	0	-1	-2	-3	Консервативный

Поверхностный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проницательный
Беспринципный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Принципиальный
Справедливый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несправедливый
Самостоятельный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несамостоятельный
Нерешительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Решительный
Уверенный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуверенный
Разнообразный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Однообразный
Безынициативный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Инициативный
Замкнутый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Открытый
Оптимистичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пессимистичный

Ценностные ориентации								
Активный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пассивный
Жёсткий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Мягкий
Критичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некритичный
Ригидный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пластичный
Переменчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Постоянный
Слабый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Сильный
Эффективен	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неэффективен
Доминирующий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Подстраивающийся
Компетентный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некомпетентный
Дисгармоничный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Гармоничный
Эмоциональный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рациональный
Формальный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неформальный
Целенаправленный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Бесцельный
Неосознанный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Осознанный
Хаотичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упорядоченный
Длительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Кратковременный
Уступчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упрямый
Совершенствуется	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не совершенствуется
Зависимый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Независимый
Ограниченный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Дальновидный

Конкретный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Абстрактный
Организованный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рассеянный
Новаторский	3	2	1	0	-1	-2	-3	Консервативный
Поверхностный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проницательный
Беспринципный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Принципиальный
Справедливый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несправедливый
Самостоятельный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несамостоятельный
Нерешительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Решительный
Уверенный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуверенный
Разнообразный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Однообразный
Безынициативный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Инициативный
Замкнутый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Открытый
Оптимистичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пессимистичный

Мотивы и мотивация								
Активный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пассивный
Жёсткий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Мягкий
Критичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некритичный
Ригидный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пластичный
Переменчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Постоянный
Слабый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Сильный
Эффективен	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неэффективен
Доминирующий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Подстраивающийся
Компетентный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некомпетентный
Дисгармоничный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Гармоничный
Эмоциональный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рациональный
Формальный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неформальный
Целенаправленный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Бесцельный
Неосознанный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Осознанный
Хаотичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упорядоченный
Длительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Кратковременный
Уступчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упрямый

Совершенствуется	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не совершенствуется
Зависимый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Независимый
Ограниченный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Дальновидный
Конкретный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Абстрактный
Организованный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рассеянный
Новаторский	3	2	1	0	-1	-2	-3	Консервативный
Поверхностный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проницательный
Беспринципный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Принципиальный
Справедливый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несправедливый
Самостоятельный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несамостоятельный
Нерешительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Решительный
Уверенный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуверенный
Разнообразный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Однообразный
Безынициативный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Инициативный
Замкнутый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Открытый
Оптимистичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пессимистичный

Ответственность								
Активный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пассивный
Жёсткий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Мягкий
Критичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некритичный
Ригидный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пластичный
Переменчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Постоянный
Слабый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Сильный
Эффективен	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неэффективен
Доминирующий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Подстраивающийся
Компетентный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некомпетентный
Дисгармоничный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Гармоничный
Эмоциональный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рациональный
Формальный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неформальный
Целенаправленный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Бесцельный
Неосознанный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Осознанный

Хаотичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упорядоченный
Длительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Кратковременный
Уступчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упрямый
Совершенствуется	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не совершенствуется
Зависимый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Независимый
Ограниченный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Дальновидный
Конкретный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Абстрактный
Организованный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рассеянный
Новаторский	3	2	1	0	-1	-2	-3	Консервативный
Поверхностный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проницательный
Беспринципный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Принципиальный
Справедливый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несправедливый
Самостоятельный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несамостоятельный
Нерешительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Решительный
Уверенный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуверенный
Разнообразный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Однообразный
Безынициативный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Инициативный
Замкнутый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Открытый
Оптимистичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пессимистичный

Коммуникативные навыки								
Активный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пассивный
Жёсткий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Мягкий
Критичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некритичный
Ригидный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пластичный
Переменчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Постоянный
Слабый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Сильный
Эффективен	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неэффективен
Доминирующий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Подстраивающийся
Компетентный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некомпетентный
Дисгармоничный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Гармоничный
Эмоциональный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рациональный

Формальный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неформальный
Целенаправленный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Бесцельный
Неосознанный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Осознанный
Хаотичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упорядоченный
Длительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Кратковременный
Уступчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упрямый
Совершенствуется	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не совершенствуется
Зависимый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Независимый
Ограниченный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Дальновидный
Конкретный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Абстрактный
Организованный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рассеянный
Новаторский	3	2	1	0	-1	-2	-3	Консервативный
Поверхностный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проницательный
Беспринципный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Принципиальный
Справедливый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несправедливый
Самостоятельный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несамостоятельный
Нерешительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Решительный
Уверенный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуверенный
Разнообразный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Однообразный
Безынициативный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Инициативный
Замкнутый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Открытый
Оптимистичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пессимистичный

Креативность								
Активный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пассивный
Жёсткий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Мягкий
Критичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некритичный
Ригидный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пластичный
Переменчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Постоянный
Слабый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Сильный
Эффективен	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неэффективен
Доминирующий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Подстраивающийся

Компетентный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некомпетентный
Дисгармоничный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Гармоничный
Эмоциональный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рациональный
Формальный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неформальный
Целенаправленный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Бесцельный
Неосознанный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Осознанный
Хаотичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упорядоченный
Длительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Кратковременный
Уступчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упрямый
Совершенствуется	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не совершенствуется
Зависимый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Независимый
Ограниченный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Дальновидный
Конкретный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Абстрактный
Организованный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рассеянный
Новаторский	3	2	1	0	-1	-2	-3	Консервативный
Поверхностный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проницательный
Беспринципный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Принципиальный
Справедливый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несправедливый
Самостоятельный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несамостоятельный
Нерешительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Решительный
Уверенный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуверенный
Разнообразный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Однообразный
Безынициативный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Инициативный
Замкнутый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Открытый
Оптимистичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пессимистичный

Организаторские способности								
Активный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пассивный
Жёсткий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Мягкий
Критичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некритичный
Ригидный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пластичный
Переменчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Постоянный

Слабый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Сильный
Эффективен	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неэффективен
Доминирующий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Подстраивающийся
Компетентный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некомпетентный
Дисгармоничный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Гармоничный
Эмоциональный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рациональный
Формальный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неформальный
Целенаправленный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Бесцельный
Неосознанный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Осознанный
Хаотичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упорядоченный
Длительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Кратковременный
Уступчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упрямый
Совершенствуется	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не совершенствуется
Зависимый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Независимый
Ограниченный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Дальновидный
Конкретный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Абстрактный
Организованный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рассеянный
Новаторский	3	2	1	0	-1	-2	-3	Консервативный
Поверхностный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проницательный
Беспринципный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Принципиальный
Справедливый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несправедливый
Самостоятельный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несамостоятельный
Нерешительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Решительный
Уверенный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуверенный
Разнообразный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Однообразный
Безынициативный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Инициативный
Замкнутый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Открытый
Оптимистичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пессимистичный

Лидерские качества								
Активный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пассивный
Жёсткий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Мягкий

Критичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некритичный
Ригидный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пластичный
Переменчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Постоянный
Слабый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Сильный
Эффективен	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неэффективен
Доминирующий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Подстраивающийся
Компетентный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некомпетентный
Дисгармоничный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Гармоничный
Эмоциональный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рациональный
Формальный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неформальный
Целенаправленный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Бесцельный
Неосознанный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Осознанный
Хаотичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упорядоченный
Длительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Кратковременный
Уступчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упрямый
Совершенствуется	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не совершенствуется
Зависимый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Независимый
Ограниченный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Дальновидный
Конкретный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Абстрактный
Организованный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рассеянный
Новаторский	3	2	1	0	-1	-2	-3	Консервативный
Поверхностный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проницательный
Беспринципный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Принципиальный
Справедливый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несправедливый
Самостоятельный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несамостоятельный
Нерешительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Решительный
Уверенный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуверенный
Разнообразный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Однообразный
Безынициативный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Инициативный
Замкнутый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Открытый
Оптимистичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пессимистичный

Обучаемость								
Активный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пассивный
Жёсткий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Мягкий
Критичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некритичный
Ригидный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пластичный
Переменчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Постоянный
Слабый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Сильный
Эффективен	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неэффективен
Доминирующий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Подстраивающийся
Компетентный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некомпетентный
Дисгармоничный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Гармоничный
Эмоциональный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рациональный
Формальный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неформальный
Целенаправленный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Бесцельный
Неосознанный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Осознанный
Хаотичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упорядоченный
Длительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Кратковременный
Уступчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упрямый
Совершенствуется	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не совершенствуется
Зависимый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Независимый
Ограниченный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Дальновидный
Конкретный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Абстрактный
Организованный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рассеянный
Новаторский	3	2	1	0	-1	-2	-3	Консервативный
Поверхностный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проницательный
Беспринципный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Принципиальный
Справедливый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несправедливый
Самостоятельный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несамостоятельный
Нерешительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Решительный
Уверенный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуверенный
Разнообразный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Однообразный
Безынициативный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Инициативный
Замкнутый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Открытый

Оптимистичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пессимистичный
----------------------	----------	----------	----------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------------------

Профессиональная компетентность								
Активный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пассивный
Жёсткий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Мягкий
Критичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некритичный
Ригидный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пластичный
Переменчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Постоянный
Слабый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Сильный
Эффективен	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неэффективен
Доминирующий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Подстраивающийся
Компетентный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некомпетентный
Дисгармоничный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Гармоничный
Эмоциональный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рациональный
Формальный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неформальный
Целенаправленный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Бесцельный
Неосознанный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Осознанный
Хаотичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упорядоченный
Длительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Кратковременный
Уступчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упрямый
Совершенствуется	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не совершенствуется
Зависимый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Независимый
Ограниченный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Дальновидный
Конкретный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Абстрактный
Организованный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рассеянный
Новаторский	3	2	1	0	-1	-2	-3	Консервативный
Поверхностный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проницательный
Беспринципный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Принципиальный
Справедливый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несправедливый
Самостоятельный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несамостоятельный
Нерешительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Решительный
Уверенный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуверенный

Разнообразный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Однообразный
Безынициативный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Инициативный
Замкнутый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Открытый
Оптимистичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пессимистичный

Поведение в нестандартных ситуациях								
Активный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пассивный
Жёсткий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Мягкий
Критичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некритичный
Ригидный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пластичный
Переменчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Постоянный
Слабый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Сильный
Эффективен	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неэффективен
Доминирующий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Подстраивающийся
Компетентный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некомпетентный
Дисгармоничный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Гармоничный
Эмоциональный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рациональный
Формальный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неформальный
Целенаправленный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Бесцельный
Неосознанный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Осознанный
Хаотичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упорядоченный
Длительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Кратковременный
Уступчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упрямый
Совершенствуется	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не совершенствуется
Зависимый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Независимый
Ограниченный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Дальновидный
Конкретный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Абстрактный
Организованный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рассеянный
Новаторский	3	2	1	0	-1	-2	-3	Консервативный
Поверхностный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проницательный
Беспринципный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Принципиальный
Справедливый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несправедливый

Самостоятельный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несамостоятельный
Нерешительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Решительный
Уверенный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуверенный
Разнообразный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Однообразный
Безынициативный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Инициативный
Замкнутый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Открытый
Оптимистичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пессимистичный

Умение прислушиваться к сотрудникам								
Активный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пассивный
Жёсткий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Мягкий
Критичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некритичный
Ригидный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пластичный
Переменчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Постоянный
Слабый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Сильный
Эффективен	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неэффективен
Доминирующий	3	2	1	0	-1	-2	-3	Подстраивающийся
Компетентный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Некомпетентный
Дисгармоничный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Гармоничный
Эмоциональный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рациональный
Формальный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неформальный
Целенаправленный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Бесцельный
Неосознанный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Осознанный
Хаотичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упорядоченный
Длительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Кратковременный
Уступчивый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Упрямый
Совершенствуется	3	2	1	0	-1	-2	-3	Не совершенствуется
Зависимый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Независимый
Ограниченный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Дальновидный
Конкретный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Абстрактный
Организованный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Рассеянный
Новаторский	3	2	1	0	-1	-2	-3	Консервативный

Поверхностный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Проницательный
Беспринципный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Принципальный
Справедливый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несправедливый
Самостоятельный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Несамостоятельный
Нерешительный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Решительный
Уверенный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неуверенный
Разнообразный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Однообразный
Безынициативный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Инициативный
Замкнутый	3	2	1	0	-1	-2	-3	Открытый
Оптимистичный	3	2	1	0	-1	-2	-3	Пессимистичный

Блок 2. Тип организационной культуры вашей организации

Данный блок представлен методикой ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна

Инструкция: Просим Вас ответить на ряд вопросов, которые характеризуют ключевые измерения организационной культуры, сложившейся на Вашем предприятии. Каждый из шести вопросов анкеты предполагает четыре возможных ответа (А, В, С, Д). Распределите баллы по 100-балльной шкале между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает Вашу организацию.

Пример: При ответе на первый вопрос Вы полагаете, что альтернатива А очень напоминает Вашу организацию, альтернативы В и С в чем-то для нее одинаково характерны, а альтернатива Д, пожалуй, не свойственна Вашей организации. Отвечать следует так: дайте 55 баллов альтернативе А; по 20 баллов альтернативам В и С; и только 5 баллов – альтернативе Д. Обязательно убедитесь, что при ответе на каждый вопрос сумма поставленных Вами баллов равна 100.

На предложенные вопросы нет ни правильных, ни неверных ответов, так как нет правильной и неправильной культуры. Постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ		
	Важнейшие характеристики	Теперь
А	Семейная атмосфера. Неформальные контакты. Люди имеют много общего.	
В	Динамичная атмосфера. Предпринимательский климат. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Ориентация на достижение успеха.	
С	Деятельность ориентирована на результат, выполнение задания. Соревновательность.	
Д	Жесткая структура. Четкие полномочия. Формальные правила и контроль.	
	Всего	100%
Стиль лидерства и руководства		
А	Менторство. Взаимная поддержка, стремление помочь и научить. Развитие сотрудников.	
В	Инновации. Готовность в рискованным решениям. Предпринимательское мышление.	
С	Прямолинейность, деловитость, агрессивность. Целеориентированная работа.	
Д	Эффективность. Четкая координация работы. Рабочие процессы соответствуют бизнес-задачам.	
	Всего	100%
Управление наемными работниками		
А	Коллегиальность решений. Командная работа. Участие в принятии решений.	
В	Обширное поле деятельности. Поддержка творческих идей. Индивидуальный подход к задачам.	
С	Высокие стандарты производительности. Давление конкуренции. Поощрение успехов.	
Д	Гарантия занятости. Предсказуемость и стабильность отношений. Соблюдение правил и техники безопасности.	
	Всего	100%
Сущность организации		
А	Лояльность сотрудников. Взаимное доверие. Внутренние обязательства.	
В	Готовность к инновациям. Стремление к росту и лидерству.	
С	Ориентация на прибыль. Стремление к высокой производительности и достижению целей.	
Д	Соблюдение формальных правил, плановых действий. Укоренившиеся структуры. Обеспечение будущего фирмы.	
	Всего	100%
Стратегическая направленность		
А	Гуманное развитие. Высокое доверие. Открытость и соучастие.	

В	Обретение и использование новых ресурсов. Повышение квалификации сотрудников. Апробация нового, решение новых проблем.	
С	Достижение целей. Конкурентные действия, правильное позиционирование протекания процессов.	
Д	Увеличение продуктивности. Поддержка гладкого протекания процессов. Стабильность и преемственность.	
	Всего	100%
	Критерии успеха	
А	Благополучие сотрудников. Положительное развитие сотрудников. Готовность сотрудников к действию.	
В	Уникальные и инновационные продукты. Новинки.	
С	Опережение конкурентов. Доля и позиция на рынке, стремление к лидерству на рынке.	
Д	Рентабельность. Четкое планирование сроков. Надежная доставка продуктов.	
	Всего	100%

Благодарим Вас за участие в нашем исследовании!

Приложение 2. Матрица средних значений по методике OCAI

Тип культуры (%)	1.Важнейшие характеристики	2.Стиль лидерства и руководства	3.Управление наемными работниками	4.Сущность организации	5.Стратегическая направленность	6.Критерии успеха	Средние значения по типу культуры
ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика»							
А (клановая)	26%	28%	34%	24%	38%	26%	29%
В (адхократическая)	18%	16%	20%	23%	16%	12%	18%
С (рыночная)	25%	14%	11%	29%	18%	16%	19%
Д(бюрократическая)	31%	42%	35%	24%	28%	46%	34%
ГБУ КЦСОН							
А (клановая)	60%	70%	10%	50%	30%	40%	43%
В (адхократическая)	10%	10%	20%	10%	20%	10%	13%
С (рыночная)	25%	10%	50%	10%	20%	10%	21%
Д(бюрократическая)	5%	10%	20%	30%	30%	40%	23%
МОУ Бельская СОШ							
А (клановая)	20%	20%	20%	30%	20%	60%	28%
В (адхократическая)	5%	10%	5%	10%	30%	10%	12%
С (рыночная)	5%	10%	5%	10%	10%	10%	8%
Д(бюрократическая)	70%	60%	70%	60%	40%	20%	52%
ПАО «Магнит»							
А (клановая)	30%	15%	20%	10%	10%	10%	16%
В (адхократическая)	15%	15%	10%	10%	20%	10%	13%
С (рыночная)	40%	50%	50%	60%	40%	60%	50%
Д(бюрократическая)	15%	20%	20%	20%	30%	20%	21%
МБУ ДО «Бельская детская школа искусств»							
А (клановая)	40%	40%	20%	30%	20%	10%	27%
В (адхократическая)	30%	50%	50%	60%	60%	75%	54%
С (рыночная)	10%	0%	20%	5%	10%	10%	9%
Д(бюрократическая)	10%	10%	10%	5%	10%	5%	10%

Приложение 3. Матрица средних значений по методу семантического дифференциала. ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика»

Шкалы	Стиль руководства	Стрессоустойчивость	Эмоциональная уравновешенность	Конфликтность	Ценностные ориентации	Мотивы и мотивация	Ответственность	Коммуникативные навыки	Креативность	Организаторские способности	Лидерские качества	Обучаемость	Профессиональная компетентность	Поведение в нестандартных ситуациях	Умение прислушиваться к сотрудникам
Активный-Пассивный	+2,5	+1,9	+1,5	-0,1	+1,7	+1,7	+1,9	+2,1	+1,3	+2,3	+1,8	+1,7	+2,6	+2,4	+1,8
Жесткий-Мягкий	+0,3	+0,3	-0,1	+0,3	0	+0,7	+0,4	-0,3	-0,6	0	+0,4	-0,1	+0,1	-0,3	-0,4
Критичный-Некритичный	+0,5	+0,5	+0,4	+0,5	+0,8	0	+0,7	-0,2	-0,3	+0,4	+0,7	-0,2	+0,7	+0,9	+0,4
Ригидный-Пластичный	-0,3	-0,1	-0,3	-0,4	-0,4	0	-0,2	-0,4	-1,1	-0,3	-0,4	-0,7	-0,7	-0,7	-0,6
Переменчивый-Постоянный	-0,6	-0,5	-1,1	+0,1	-0,4	-1	-1	-0,6	+0,7	-0,7	-0,7	-0,2	-1,1	-1,1	-0,9
Эффективен-Неэффективен	+1,7	+1,4	+1,3	+0,8	+1,4	+1,4	+1,6	+1,1	+1,1	+1,7	+1,8	+1,2	+1,8	+1,8	+1,5
Доминирующий-Подстраивающийся	+1,3	+1	+1	+0,2	+0,7	+0,9	+0,9	+0,8	+0,5	+1,2	+1,2	+1,1	+0,8	+1,2	+0,9
Компетентный-Некомпетентный	+2,2	+1,8	+1,8	+1,3	+1,3	+1,7	+1,6	+1,6	+1,4	+1,9	+1,7	+1,8	+2,2	+2,1	+1,7
Дисгармоничный-Гармоничный	-0,7	-1,2	-1,1	-0,7	-1,2	-1,3	-1	-1,2	-0,9	-1,6	-1,6	-1,5	-1,5	-1,6	-1,5
Эмоциональный-Рациональный	-0,4	-0,5	+0,3	0	0	-0,7	0	-0,2	+0,1	0	0	0	-0,8	-0,9	-0,3
Целенаправленный-Бесцельный	+2	+2,1	+1,9	+1,4	+1,3	+2	+1,6	+1,1	+1,2	+1,5	+2,1	+1,8	+2	+1,5	+1,5

Хаотичный- Упорядоченный	-0,9	-1	-1,2	-0,5	-1,1	-1,4	-0,9	-0,8	-0,8	-0,6	-0,8	-0,9	-1	-1,3	-1
Длительный- Кратковременный	+0,9	-0,2	+0,4	-0,8	+0,7	+0,7	+1,1	-0,3	+0,8	0	+0,7	+0,6	+0,6	+0,2	0
Уступчивый- Упрямый	+0,4	0,4	+0,5	0	+0,3	+0,1	+0,9	+0,6	+0,2	+0,4	+0,5	+0,2	+0,3	+0,3	+0,6
Совершенствуется-Не совершенствуется	+2,1	+2	+1,5	+1,4	+1,7	+1,7	+1,7	+1,7	+1,5	+1,9	+2	+2,1	+1,9	+1,4	+1,9
Зависимый- Независимый	0	-1	-1	-0,3	-0,5	-0,4	-1	-0,8	-0,3	-1,1	-0,7	-0,2	-1	-0,9	-1,2
Ограниченный- Дальновидный	-1,4	-1	-0,9	-0,3	-0,8	-1	-0,3	-0,6	-0,4	-1,1	-1,3	-1,2	-1,3	-1,2	-1,3
Конкретный- Абстрактный	+0,8	+1,3	+1,2	+1,2	+1,4	+1,4	+1,6	+0,8	+1,1	+1,3	+1,4	+1,3	+1,6	+1,5	+1,4
Организованный- Рассеянный	+2	+1,7	+1,7	+1,5	+1,7	+1,6	+1,7	+1,5	+1,3	+1,9	+2,1	+1,8	+2,1	+1,8	+1,6
Новаторский- Консервативный	+1,6	+1,3	+1	+0,8	+1,2	+1	+1,2	+0,8	+1,5	+1,2	+1,3	+1,3	+1,4	+0,9	+1
Поверхностный- Проницательный	-0,6	-0,6	-0,7	0	-0,7	-0,6	-0,7	-0,4	-0,5	-0,7	-0,7	-0,8	-1	-0,8	-1
Беспринципный- Принципиальный	-1	-1	-0,7	-0,7	-1	-1	-0,7	-0,1	-0,1	-0,9	-0,8	-0,3	-0,4	-0,4	-0,9
Справедливый- Несправедливый	+1,5	+1	+0,7	+0,9	+1,4	+0,6	+1,1	+0,8	+0,5	+1,4	+1,3	+0,6	+1,1	+0,9	+1,6
Самостоятельный- Несамостоятельный	+2,2	+1,8	+1,4	+0,9	+1,6	+1,7	+1,4	+1,8	+0,8	+1,8	+1,7	+1,8	+1,7	+1,8	+1,5
Нерешительный- Решительный	-1,5	-1,6	-1,3	-1,2	-1,5	-1,7	-1,4	-1,5	-1,6	-1,6	-1,5	-1,3	-1,4	-1,5	-1,5
Уверенный- Неуверенный	+1,5	+1,9	+1	+1,7	+1,9	+1,8	+1,7	+1,7	-1,5	+1,9	+1,9	+1,6	+1,5	+1,6	+1,4
Разнообразный- Однообразный	+1,2	+1,3	+0,7	+0,6	+1	+1	+0,2	+0,1	+1,5	+1,4	+1,1	+1,2	+0,8	+0,5	+1
Безынициативный-	-1,9	-1,6	-1,1	-1	-1,5	-1,4	-1,2	-1,5	-1,1	-1,6	-1,6	-1,8	-1,3	-0,9	-1,2

Инициативный															
Замкнутый-Открытый	-2,1	-1,3	-1,3	-1,2	-1,3	-1,1	-1,1	-1,4	-1,3	-1,3	-1,2	-1,6	-1,2	-1,1	-1,8
Оптимистичный- Пессимистичный	+2,1	+1,9	+1,7	+1,6	+1,8	+1,5	+1,4	+1,5	+1,5	+1,7	+1,7	+1,3	+1,4	+1,5	+1,6

Приложение 4. Матрица средних значений по методу семантического дифференциала. ГБУ КЦСОН

Шкалы	Стиль руководства	Стрессоустойчивость	Эмоциональная уравновешенность	Конфликтность	Ценностные ориентации	Мотивы и мотивация	Ответственность	Коммуникативные навыки	Креативность	Организаторские способности	Лидерские качества	Обучаемость	Профессиональная компетентность	Поведение в нестандартных ситуациях	Умение прислушиваться к сотрудникам
Активный-Пассивный	+2	+0,7	+1	-1,5	+1	+0,4	+1,8	+2,5	+1,5	+2,5	+2	+1,5	+2	+2,5	+2
Жесткий- Мягкий	-1,6	-0,5	-0,6	-1,2	+0,9	+0,9	+0,4	-0,9	-0,5	+0,4	-0,5	0	+0,5	+0,8	-0,9
Критичный- Некритичный	+0,7	-0,5	-0,6	-1,1	+0,9	-0,6	+0,5	-0,7	-0,5	+0,2	+1	+0,5	+1	-0,9	-0,8
Ригидный- Пластичный	-1,2	-1,5	-1,5	-0,8	-0,8	-0,8	-0,5	-1,5	-1,5	-0,9	-1	-1	-0,7	-1	-1,5
Переменчивый- Постоянный	-1	-0,4	-1,4	+1,1	-1,4	-1,2	-1,5	-0,9	+1	-1,5	-1,5	-0,8	-1,5	-1,5	-1,4
Эффективен- Неэффективен	+1,3	+2,1	+1,8	+1,5	+1,8	+1,5	+1,8	+1,9	+1,5	+2	+2	+1,5	+1,8	+2	+2
Доминирующий- Подстраивающийся	-0,6	+0,5	+1	+0,8	+1,2	+1,2	+1,2	+1	+0,5	+1,5	+1,5	+1	+1	+1,5	+0,9
Компетентный- Некомпетентный	+1,8	+2	+1,9	+1,9	+1,9	+1,7	+1,9	+1,9	+1,8	+2	+2	+2	+2,5	+2,5	+2,5
Дисгармоничный- Гармоничный	-2,3	-2,1	-2,2	-1,2	-1,8	-1,6	-1	-2	-1	-1,8	-2	-1,5	-1,8	-1,9	-2

Эмоциональный- Рациональный	-0,5	+1	+0,8	-1,4	-1,2	-1,2	+0,2	+0,8	-0,7	-1,4	-0,8	-0,9	-1,5	-1,6	+1,4
Целенаправленный- Бесцельный	+1,1	+0,5	+1,7	+1	+1,8	+2	+1,5	+0,7	+1,5	+1,5	+2	+1,5	+2	+1,5	+1,5
Хаотичный- Упорядоченный	-0,9	-0,5	-1,1	-1,3	-1,7	-1,5	-1,5	-0,5	-0,5	-1	-1	-1	-1,5	-1,8	-1,5
Длительный- Кратковременный	+0,3	-0,7	-0,6	-1,5	+0,9	+0,9	+1	-0,5	+1	+0,8	+1,5	+0,5	+1	+0,7	0
Уступчивый- Упрямый	-0,7	+0,8	+0,9	-0,9	-0,5	-0,7	-0,5	+0,5	+1	-0,6	-1	0	-1	-0,8	+1
Совершенствуется-Не совершенствуется	+1,5	+2,4	+1,8	+2,2	+1,5	+1,5	+1,8	+1,5	+1,8	+2	+2	+2	+2,2	+2	+2,4
Зависимый- Независимый	-1,7	-1,3	-1,1	-0,7	-0,8	-0,8	-1	-1	-0,5	-1,5	-1	-1,5	-1,5	-1,6	-1,5
Ограниченный- Дальновидный	-2	-1,5	-0,5	-0,9	-1,1	-1	-0,8	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,8	-2
Конкретный- Абстрактный	+1,9	+0,7	+1,5	+1,2	+1,5	+1,7	+1,5	+1	+1	+1,8	+1,5	+1,5	+2	+1,5	+1,5
Организованный- Рассеянный	+2	+1,7	+1,5	+1,9	+1,2	+1,9	+1,8	+1,5	+1	+2	+2	+2	+2	+1,5	+2,2
Новаторский- Консервативный	+0,3	+0,3	+0,5	+0,5	+0,8	+0,4	+0,5	+0,5	+1,1	+0,5	+0,6	+1	+1	+0,3	+1
Поверхностный- Проницательный	-1,7	-2	-1,7	-0,9	-1,4	-0,9	-0,5	-1,5	-0,5	-1,5	-1,5	-1	-1,5	-1	-1,9
Беспринципный- Принципиальный	-1,1	-1	-0,5	-0,7	-1	-1	-1	-0,4	-0,5	-1	-1	-0,5	-1	-0,5	-1
Справедливый- Несправедливый	+2,2	+2	+0,9	+1,7	+1	+1,2	+1	+1	+1	+1,5	+1,5	+1	+1,5	+1,5	+2
Самостоятельный- Несамостоятельный	+1,3	+1,5	+1,1	+0,8	+1,5	+1,5	+1,5	+1,5	+1,5	+2	+2	+2	+2	+2	+1,9
Нерешительный- Решительный	-1,4	-1,2	-1,1	-1,7	-1	-1	-1,5	-1	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,8	-1,9	-1,8
Уверенный-	+1	+0,8	+1,1	+1,5	+1,3	+1,2	+1,5	+1,5	-1,1	+1,5	+1,5	+1,8	+1,9	+2	+1,5

Неуверенный															
Разнообразный- Однообразный	+1	+0,5	+1,5	+0,5	+1	+1,5	+0,5	+1,5	+1,8	+1	+1	+1,5	+1	+1	+1,5
Безынициативный- Инициативный	-1,1	-1	-1	-0,3	-0,2	-1	-1,5	-1,7	-1	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-2
Замкнутый-Открытый	-2,4	-1,8	-1,9	-1,8	-1,5	-1,8	-1,5	-2,1	-1,8	-2	-2	-1,8	-1,9	-1,9	-2,6
Оптимистичный- Пессимистичный	+2,4	+2,3	2,4	+1,9	+1,8	+1,5	+1,5	+1,9	+1,5	+2	+1,9	+2	+2	+2,5	+2,6

Приложение 5. Матрица средних значений по методу семантического дифференциала. МОУ Бельская СОШ

Шкалы	Стиль руководства +	Стрессоустойчивость	Эмоциональная уравновешенность	Конфликтность	Ценностные ориентации	Мотивы и мотивация	Ответственность	Коммуникативные навыки	Креативность	Организаторские способности	Лидерские качества	Обучаемость	Профессиональная компетентность	Поведение в нестандартных ситуациях	Умение прислушиваться к сотрудникам
Активный-Пассивный	+2,4	+2	+1	+0,9	+1,5	+1,5	+1,8	+2	+1	+2,5	+1,9	+1,3	+1,3	+2	+1,5
Жесткий- Мягкий	+1,8	+1	+1	+1	+1,4	+1	+0,8	+1	0	+1,5	+1,2	+0,4	+0,8	+1,2	+0,8
Критичный- Некритичный	+1,4	+1	+0,5	+0,7	+0,5	+0,7	+0,9	+0,7	+0,4	+0,5	+1	+0,5	+0,9	+0,8	+0,7
Ригидный- Пластичный	-0,5	-0,5	-0,5	0	-0,8	-0,5	-0,5	-0,4	-1	-0,8	-0,4	-0,2	-0,8	-0,5	-0,7
Переменчивый- Постоянный	-1,5	-1	-1,5	-0,9	-1	-1,5	-1	-1,4	-0,9	-1,5	-1,5	-1,4	-1	-1,5	-1,2
Эффективен- Неэффективен	+1,5	+1,5	+1,5	+1,9	+1,4	+1,5	+1,7	+1,8	+1,5	+1,8	+2	+1,5	+1,8	+2	+1,7
Доминирующий- Подстраивающийся	+1,8	+1	+1	+1	+1,8	+1,2	+1,5	+1,9	+1	+1,5	+1,8	+1,7	+1,9	+1,5	+1,3

Компетентный- Некомпетентный	+2	+1,5	+1,5	+1,5	+2	+1,9	+1,8	+1,6	+1,5	+1,9	+1,9	+1,6	+2	+2,1	+1,7
Дисгармоничный- Гармоничный	-1	-1	-1,5	-1	-1,4	-1,5	-1,4	-1,7	-1	-1,9	-1,8	-1,5	-1,4	-1,5	-1,8
Эмоциональный- Рациональный	-1	-0,5	-0,5	-1,5	-1,3	-1,4	-1,5	-1,2	-0,9	-1,5	-1,5	-1,2	-1,9	-1,8	-1,5
Целенаправленный- Бесцельный	+2	+2	+1	+1	+1,7	+2	+1,5	+1,2	+1,5	+1,8	+2	+1,3	+2	+1,8	+1,7
Хаотичный- Упорядоченный	-1	-1	-1,5	-1,5	-1,5	-1,4	-1,5	-1	-1,6	-1	-1,3	-1,5	-1,6	-1,7	-1
Длительный- Кратковременный	+1	-0,5	+0,5	-1	+1	+0,5	+1,5	+0,5	+1	+0,6	+0,8	+1	+1,8	+1,4	+0,7
Уступчивый- Упрямый	-1,5	-0,5	-0,7	-0,8	-0,5	-0,7	-1	-1	-0,9	-0,7	-0,8	-0,8	-0,9	-0,7	-0,9
Совершенствуется-Не совершенствуется	+1,8	+1,5	+1,5	+1,5	+1,6	+1,5	+1,8	+2	+1,5	+1,9	+1,8	+2	+1,8	+1,5	+1,8
Зависимый- Независимый	-1	-1	-1,5	-1	-1,7	-1,3	-1	-1,3	-1	-1,5	-1,4	-1,6	-1,5	-1,4	-1,5
Ограниченный- Дальновидный	-1,5	-1	-1	-1,7	-1,4	-1,6	-1,4	-1,7	-1,5	-1,6	-1,3	-1,5	-1,7	-1,5	-1,3
Конкретный- Абстрактный	+1	+1,5	+1,5	+2	+2	+1,8	+1,5	+1	+1,8	+1,5	+2	+1,2	+1,5	+1,4	+1,2
Организованный- Рассеянный	+2	+1,5	+1,7	+2	+1,9	+1,8	+1,9	+1,5	+1,9	+1,9	+2,5	+1,8	+2	+1,8	+1,9
Новаторский- Консервативный	-1	-0,5	0	-0,6	-0,4	-0,5	-1	-0,4	-1,4	-0,6	-0,6	-0,3	-1	-0,5	-0,8
Поверхностный- Проницательный	-1	-1	-0,9	-1	-1,5	-1,3	-1,5	-1,5	-1,5	-1,4	-1,5	-1,3	-1	-1,3	-1
Беспринципный- Принципиальный	-1	-1	-1	-1,9	-1,5	-1	-1	-1,3	-1,4	-0,9	-1,2	-1	-1,4	-1	-1,3
Справедливый- Несправедливый	+2	+1	+1	+2	+2,2	+1,7	+1,9	+1,5	+1	+1,8	+1,6	+1,2	+1,7	+1,5	+1,8
Самостоятельный-	+2,5	+1,5	+1,7	+1,6	+1,6	+2	+1,5	+1,8	+1,4	+1,9	+2	+1,6	+1,6	+1,9	+1,7

Несамостоятельный															
Нерешительный- Решительный	-1,5	-1,6	-1,5	-2	-1,5	-1,8	-1,5	-1,3	-1,5	-1,5	-1,3	-1,6	-1,4	-1,5	-1,8
Уверенный- Неуверенный	+2	+1,5	+1	+1,7	+2	+1,5	+1,5	+1,3	+1,6	+1,9	+1,8	+1,6	+1,5	+1,6	+1,8
Разнообразный- Однообразный	+1	+1,1	+1	+0,5	+0,6	+1	+0,5	+0,3	+1	+1,7	+1	+1,2	+0,8	+0,5	+0,8
Безынициативный- Инициативный	-1,5	-1,8	-1	0	-0,6	-0,9	-1	-1	-1	-1,2	-1,4	-1	-1,5	-1	-1,2
Замкнутый-Открытый	-2	-1,5	-1,8	-1,5	-1,8	-1,5	-1,8	-1,6	-1,5	-1,6	-1,5	-1,6	-1,8	-1,4	-1,5
Оптимистичный- Пессимистичный	+2	+1,8	+1,7	+2	+2	+1,5	+1,8	+1,9	+1,8	+1,9	+1,9	+1,7	+1,5	+1,6	+1,8

Приложение 6. Матрица средних значений по методу семантического дифференциала. ПАО «Магнит»

Шкалы	Стиль руководства	Стрессоустойчивость	Эмоциональная уравновешенность	Конфликтность	Ценностные ориентации	Мотивы и мотивация	Ответственность	Коммуникативные навыки	Креативность	Организаторские способности	Лидерские качества	Обучаемость	Профессиональная компетентность	Поведение в нестандартных ситуациях	Умение прислушиваться к сотрудникам
Активный-Пассивный	+2,6	+2	+1,5	-0,2	+0,6	+1,6	+1,5	+2,5	+1,7	+2,1	+1,8	+2	+1,5	+1,8	+1,8
Жесткий- Мягкий	+1,5	+1,5	+1,2	+0,8	+1,5	+1,1	+1,1	+1,4	0	+1,6	+1,5	+0,6	+1,2	+1,6	+0,6
Критичный- Некритичный	+1	+1,8	+0,5	+0,7	-0,8	-0,2	+1,3	+1	-0,8	+1,2	+1,2	+0,8	+1	+1,2	+0,5
Ригидный- Пластичный	-2	-2,3	-1,6	-1,5	-1,9	-1,5	-1,7	-2	-1,8	-1,6	-1,8	-1,8	-1,6	-1,6	-1,8
Переменчивый- Постоянный	-1,5	-1,8	-1,8	-1	-0,8	-1,3	-1,5	-1,8	-1,2	-2	-1,6	-1,6	-1,8	-1,8	-1,6

Эффективен- Неэффективен	+2,3	+2,1	+1,5	+1,7	+1,9	+1,8	+1,9	+2,4	+1,8	+2,2	+2,4	+2,2	+2,2	+2	+2,1
Доминирующий- Подстраивающийся	+1,9	+1,7	+1,5	+1,2	+1,1	+1,2	+1,7	+1,8	+1,6	+1,8	+1,7	+1,8	+1,6	+1,4	+1,5
Компетентный- Некомпетентный	+2,4	+2,3	+1,8	+1,8	+2	+1,8	+1,8	+2,3	+1,9	+2,2	+2,2	+2,2	+2,4	+2,2	+1,8
Дисгармоничный- Гармоничный	-2,2	-1,9	-1,6	-1	-1,8	-1,7	-1,8	-1,9	-1,8	-1,9	-1,8	-1,8	-1,6	-1,6	-1,9
Эмоциональный- Рациональный	-2	-1,4	+1	-1,8	-1,5	-1,8	-1,6	-1,5	-1,6	-1,8	-1,6	-1,6	-1,8	-1,6	-1,8
Целенаправленный- Бесцельный	+2,4	+1,8	+1,2	+1,5	+1,9	+2	+1,7	+1,8	+1,8	+1,6	+2,2	+1,8	+2,2	+1,8	+1,6
Хаотичный- Упорядоченный	-1,8	-1,6	-1,7	-1,3	-1,8	-1,6	-1,4	-1,9	-1,6	-1,8	-1,5	-1,9	-1,8	-1,6	-1,2
Длительный- Кратковременный	+1,5	+1,4	+0,5	-1,5	+1,4	+1,3	+1,8	+1,5	+1,6	+1,8	+1,4	+1,6	+1,4	+1,2	+1,3
Уступчивый- Упрямый	-1,5	-1,9	-0,6	-1	-1,6	-0,5	-1,3	-1,2	-1	-0,8	-1,2	-1,2	-0,8	-0,8	-0,4
Совершенствуется-Не совершенствуется	+1,8	+2,1	+1,8	+1,8	+2	+1,8	+1,6	+2,5	+1,8	+2	+1,8	+2,2	+1,8	+1,9	+1,7
Зависимый- Независимый	0	-1	-1	-1,4	-0,5	-0,6	-1,2	-1	-1,6	-0,8	-1,6	-0,2	-1,8	-1,2	-1,1
Ограниченный- Дальновидный	-1,8	-1,6	-1,5	-1,6	-1,8	-1,5	-1,8	-1,8	-1,8	-1,9	-1,8	-1,8	-1,9	-1,8	-1,5
Конкретный- Абстрактный	+1,8	+1,5	+1,3	+1,8	+2	+1,8	+1,8	+1,9	+2,1	+1,8	+2,2	+1,6	+1,6	+1,7	+1,8
Организованный- Рассеянный	+2	+1,8	+1,7	+2	+1,6	+2	+1,7	+2,3	+2,2	+2	+2,4	+1,8	+2,2	+1,9	+1,6
Новаторский- Консервативный	+1,9	+0,8	+0,2	+0,4	+1,4	+1	+1,1	+1,2	+1,8	+0,8	+0,8	+1,2	+1,1	+0,9	+0,8
Поверхностный- Проницательный	-1,8	-1	-1,5	-1,5	-1,7	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,6	-1,8	-1,6	-1,4	-1,6	-1,8
Беспринципный-	-1,4	-1,2	-1,3	-1,4	-1,5	-1,5	-1,5	-1,7	-1,5	-1	-1,6	-1,2	-1,2	-1,6	-1,5

Принципиальный															
Справедливый- Несправедливый	+2,1	+2	+1,3	+2,1	+2,4	+1,5	+1,7	+1,4	+1,4	+1,6	+1,4	+1,6	+1,8	+1,4	+1,7
Самостоятельный- Несамостоятельный	+2,5	+1,8	+1,9	+1,8	+1,5	+1,8	+1,6	+2,2	+1,8	+1,6	+2,1	+1,8	+1,9	+1,6	+1,8
Нерешительный- Решительный	-1,5	-1,4	-1,3	-1,7	-1,3	-1,6	-1,4	-1,8	-1,6	-1,8	-1,6	-1,4	-1,6	-1,4	-1,4
Уверенный- Неуверенный	+2,3	+1,7	+1,2	+1,6	+1,7	+1,8	+1,8	+1,7	+1,8	+1,6	+1,2	+1,6	+1,8	+1,6	+1,5
Разнообразный- Однообразный	+1,9	+1,3	+1,3	+1,2	+1,8	+1,6	+1,6	+1,8	+1,6	+1,8	+1,4	+1,8	+1,2	+1,8	+1,4
Безынициативный- Инициативный	-1,7	-1,4	-1,6	+1,1	-1,5	-1,2	-0,5	-1,9	-1,8	-1,6	-0,8	-1,6	-1,4	-1,6	-1,4
Замкнутый-Открытый	-2,3	-1,8	-1,9	-1,8	-1,9	-1,9	-1,7	-2,3	-2,2	-2,2	-1,8	-2	-1,8	-1,9	-1,8
Оптимистичный- Пессимистичный	+2,5	+1,9	+2	+2,5	+2,3	+1,8	+1,8	+2,4	+2,5	+2,4	+2,2	+2,2	+2	+2,2	+2,5

Приложение 7. Матрица средних значений по методу семантического дифференциала. МБУ ДО «Бельская детская школа искусств»

Шкалы	Стиль руководства	Стрессоустойчивость	Эмоциональная уравновешенность	Конфликтность	Ценностные ориентации	Мотивы и мотивация	Ответственность	Коммуникативные навыки	Креативность	Организаторские способности	Лидерские качества	Обучаемость	Профессиональная компетентность	Поведение в нестандартных ситуациях	Умение прислушиваться к сотрудникам
Активный-Пассивный	+1,8	+1,2	+1,5	-1,7	+1,8	+2	+1,3	+2,1	+2,5	+1,8	+1,6	+2,5	+1,5	+1,6	+2
Жесткий- Мягкий	+0,4	+0,7	+0,5	+0,5	+1,6	+1,5	+1,4	+1,1	-1,5	+1,2	+0,3	+0,3	+1	+1,2	+0,5

Критичный- Некритичный	-1,3	+0,7	-0,6	-0,8	-0,6	-1,2	+1,1	-1,5	-1,8	-1,4	+0,5	+0,4	+0,6	+0,6	+0,4
Ригидный- Пластичный	-2,5	-2	-1,9	-1,8	-1,9	-1,8	-1,6	-1,9	-2,6	-1,8	-1,6	-2,5	-1,8	-1,7	-1,7
Переменчивый- Постоянный	-1	-0,6	-1,2	-1,4	-1,5	-1,8	-2	-1,9	-2	-1,8	-1,8	-1,8	-2	-1,6	-1,8
Эффективен- Неэффективен	+2,7	+2	+1,9	+2,2	+2	+2,1	+1,8	+2	+2,3	+2	+2,2	+2,5	+2,3	+2,2	+2,2
Доминирующий- Подстраивающийся	+0,8	+1,2	+1	+1,8	+1,2	+1,4	+1,8	+1,5	+1,2	+1,2	+1,4	+1,6	+1,1	+1,2	+1,1
Компетентный- Некомпетентный	+2,6	+2,2	+2,4	+2,1	+1,8	+1,6	+1,9	+2,1	+2,3	+2	+2,1	+2,5	+2,5	+2	+1,8
Дисгармоничный- Гармоничный	-2,7	-2,2	-2	-1,8	-1,9	-1,5	-1,7	-1,8	-2,2	-1,8	-1,6	-1,9	-1,8	-1,8	-1,9
Эмоциональный- Рациональный	+1,8	+2	+1,7	+2	+1,6	+1,2	-1,5	+1,6	+1,8	+1,7	-1,5	-1,8	-1,5	+1,6	+1,8
Целенаправленный- Бесцельный	+2,2	+1,6	+1,8	+0,6	+1,1	+1,8	+1,9	+1,6	+1,9	+1,5	+1,8	+2	+2	+1,8	+1,8
Хаотичный- Упорядоченный	-1,2	-1	-1,6	-1,5	-1,4	-1,5	-1,8	-1,6	-1,1	-1,5	-1,6	-1,8	-1,8	-1,5	-1
Длительный- Кратковременный	+0,5	+1	+1,2	-1,4	+1,5	+1,6	+2	+1,6	+1,8	+1,4	+1,5	+1,8	+1,5	+1,4	+1,6
Уступчивый- Упрямый	-0,2	-0,8	-0,5	-0,6	-1,2	-1,6	-1,5	-1	-1	-0,5	-0,8	-1,5	-0,4	-0,5	-0,2
Совершенствуется-Не совершенствуется	+2,4	+2,2	+2,1	+1,9	+1,8	+1,7	+1,8	+2	+2,6	+1,8	+1,9	+2,5	+2,2	+1,8	+1,8
Зависимый- Независимый	-1,7	-1,4	-1,8	-1,6	-1,5	-1,8	-1,5	-1,5	-1,8	-1,3	-1,5	-0,6	-1,5	-1,5	-1,5
Ограниченный- Дальновидный	-2,1	-2	-1,9	-1,8	-1,6	-1,9	-1,8	-1,6	-1,5	-1,7	-1,8	-1,9	-1,8	-1,9	-1,8
Конкретный- Абстрактный	+0,8	+1,2	+1,1	+1,4	+1,2	+1,1	+1,5	+1,6	+1,2	+1,6	+1,7	+1,8	+1,6	+1,5	+1,5
Организованный-	+1,9	+1,8	+1,6	+1,5	+1,8	+2	+1,8	+1,9	+2,2	+1,8	+1,9	+2	+2,4	+1,8	+1,8

Рассеянный															
Новаторский- Консервативный	+2,5	+2	+1,8	+1,4	+1,7	+1,8	+1,2	+1,5	+1,9	+1,4	+1,5	+1,9	+2,1	+1,4	+1,6
Поверхностный- Проницательный	-1,9	-1,5	-1,6	-1,8	-1,9	-1,5	-1,6	-1,9	-1,6	-1,5	-1,6	-1,5	-1,8	-1,6	-2
Беспринципный- Принципиальный	-1,2	-1,6	-1,2	-1,1	-1,2	-1,3	-1,8	-1,4	-1,2	-1,1	-1,2	-1	-1,4	-1,2	-0,8
Справедливый- Несправедливый	+2	+1,7	+1,6	+1,8	+1,6	+1,1	+1,6	+1,8	+1,6	+1,8	+1,6	+1,5	+1,6	+1,5	+1,8
Самостоятельный- Несамостоятельный	+2,6	+2,7	+2	+1,8	+1,9	+1,8	+1,8	+1,9	+2	+1,8	+1,6	+1,8	+1,8	+1,5	+1,6
Нерешительный- Решительный	-1,6	-1,8	-1,6	-1,8	-1,1	-1,4	-1,8	-1,6	-1,8	-1,6	-1,5	-1,6	-1,6	-1,7	-1,2
Уверенный- Неуверенный	+2	+1,6	+1,8	+1,4	+1,8	+1,7	+1,6	+1,8	+1,6	+1,9	+1,7	+1,6	+1,6	+1,5	+1,6
Разнообразный- Однообразный	+1,8	+1,5	+1,9	+1,6	+2	+1,8	+1,4	+1,9	+2,4	+1,9	+1,8	+2,2	+1,8	+1,6	+1,8
Безынициативный- Инициативный	-1,9	-1,2	-1,4	-0,5	-1,2	-1,7	-1,5	-1,7	-2,3	-1,8	-1,5	-1,9	-1,8	-1,8	-2
Замкнутый-Открытый	-2,5	-1,6	-2,2	-1,6	-1,8	-1,5	-1,4	-2	-2,4	-2	-1,8	-2	-2,1	-1,8	-2,2
Оптимистичный- Пессимистичный	+2,6	+1,8	+2,4	+2	+2,2	+1,8	+1,6	+2,2	+2,8	+2,2	+2	+2,2	+2,2	+2	+2,6

Приложение 8. Факторный анализ ОАО «Тверская фармацевтическая фабрика»

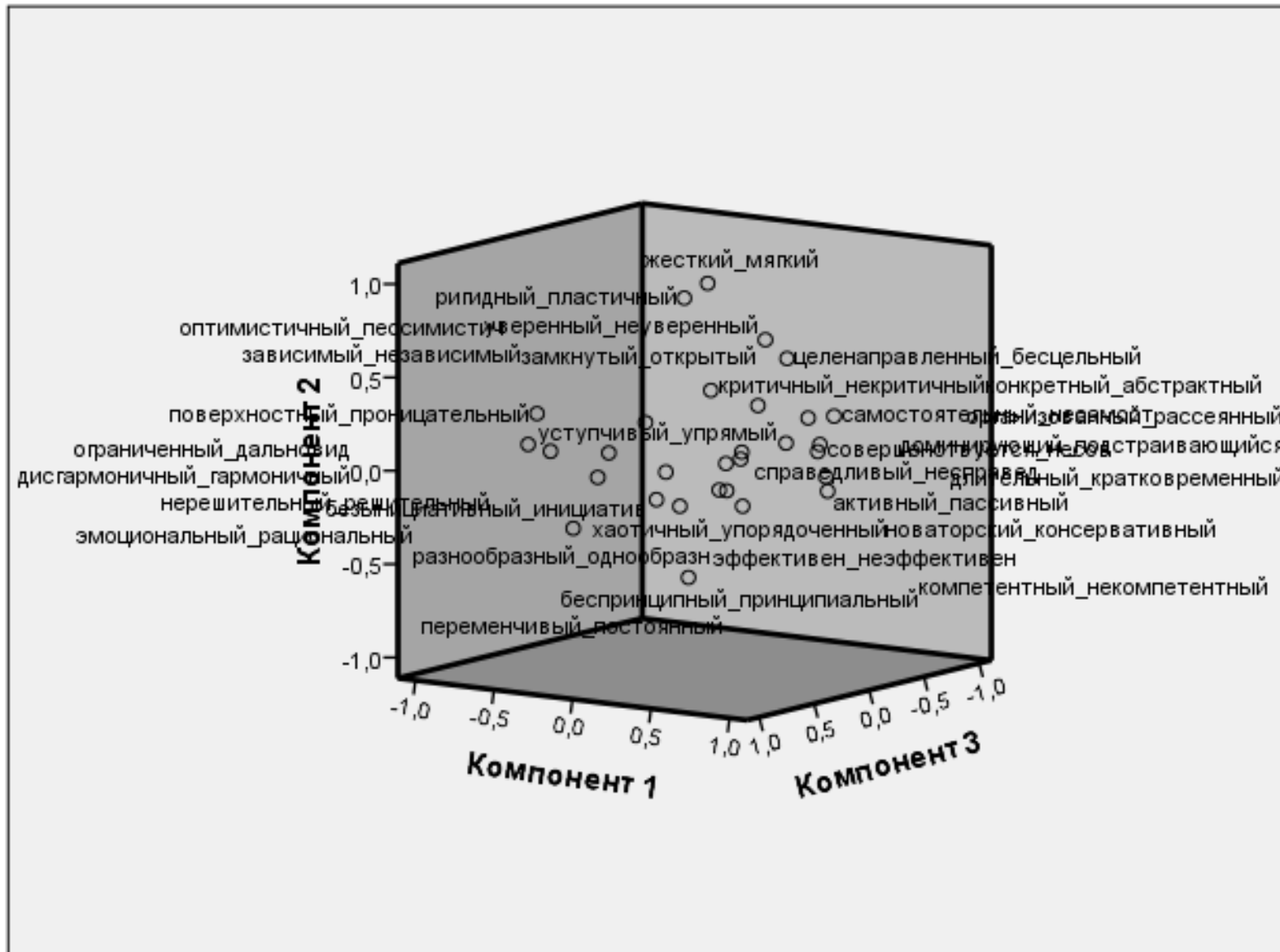
Описательные статистики и общности

	Среднее значение	Среднеквадратичная отклонения	Анализ N	Извлечен ие
активный_пассивный	1,807	,6453	15	,930
жесткий_мягкий	,047	,3563	15	,955
критичный_некритичный	,387	,3852	15	,895
ригидный_пластичный	-,440	,2798	15	,963
переменчивый_постоянный	-,607	,5049	15	,959
эффективен_неэффективен	1,320	,4632	15	,557
доминирующий_подстраивающийся	,913	,2924	15	,814
компетентный_некомпетентный	1,740	,2849	15	,929
дисгармоничный_гармоничный	-1,240	,3135	15	,958
эмоциональный_рациональный	-,227	,3595	15	,830
целенаправленный_бесцельный	1,667	,3395	15	,808
хаотичный_упорядоченный	-,887	,3441	15	,887
длительный_кратковременный	,360	,5262	15	,904
уступчивый_упрямый	,380	,2242	15	,919
совершенствуется_несов	1,767	,2410	15	,910
зависимый_независимый	-,693	,3788	15	,821
ограниченный_дальновид	-,940	,3795	15	,895
конкретный_абстрактный	1,287	,2416	15	,939
организованный_рассеянный	1,733	,2257	15	,905
новаторский_консервативный	1,167	,2440	15	,925
поверхностный_проницательный	-,653	,2416	15	,911
беспринципный_принципиальный	-,667	,3266	15	,901
справедливый_несправед	1,027	,3535	15	,917
самостоятельный_несамост	1,533	,5219	15	,953
нерешительный_решительный	-1,473	,1335	15	,962
уверенный_неуверенный	1,540	,4896	15	,871
разнообразный_однообразн	,860	,4778	15	,969
безынициативный_инициатив	-1,380	,2957	15	,949
замкнутый_открытый	-1,353	,2800	15	,853
оптимистичный_пессимистич	1,613	,2100	15	,881

Объясненная совокупная дисперсия

Компонент	Начальные собственные значения			Суммы квадратов нагрузок извлечения		Суммы квадратов нагрузок извлечения	Суммы квадратов нагрузок вращения		
	Всего	% дисперсии	Суммарный %	Всего	% дисперсии	Суммарный %	Всего	% дисперсии	Суммарный %
1	9,032	30,108	30,108	9,032	30,108	30,108	7,394	24,648	24,648
2	4,606	15,354	45,461	4,606	15,354	45,461	3,735	12,449	37,097
3	3,767	12,557	58,019	3,767	12,557	58,019	3,227	10,758	47,855
4	2,245	7,482	65,501	2,245	7,482	65,501	2,867	9,558	57,413
5	2,139	7,129	72,630	2,139	7,129	72,630	2,854	9,512	66,925
6	1,816	6,052	78,683	1,816	6,052	78,683	2,432	8,107	75,033
7	1,689	5,629	84,312	1,689	5,629	84,312	2,405	8,018	83,050
8	1,579	5,262	89,574	1,579	5,262	89,574	1,957	6,523	89,574
9	,926	3,088	92,662						
10	,736	2,452	95,114						
11	,603	2,010	97,124						
12	,452	1,506	98,629						
13	,233	,776	99,405						
14	,178	,595	100,000						
15	1,476E-15	4,921E-15	100,000						
16	7,243E-16	2,414E-15	100,000						
17	5,942E-16	1,981E-15	100,000						
18	5,622E-16	1,874E-15	100,000						
19	4,083E-16	1,361E-15	100,000						
20	3,381E-16	1,127E-15	100,000						
21	2,774E-16	9,248E-16	100,000						
22	1,477E-16	4,923E-16	100,000						
23	-7,957E-17	-2,652E-16	100,000						
24	-1,403E-16	-4,678E-16	100,000						
25	-2,162E-16	-7,208E-16	100,000						
26	-3,409E-16	-1,136E-15	100,000						
27	-4,765E-16	-1,588E-15	100,000						
28	-5,664E-16	-1,888E-15	100,000						
29	-9,205E-16	-3,068E-15	100,000						
30	-1,182E-15	-3,939E-15	100,000						

Диаграмма компонента во вращаемом пространстве



Повернутая матрица компонентов^а

	Компонент							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ограниченный_дальновидный	-,877				-,266		,219	
компетентный_некомпетентный	,873			-,332				,197
самостоятельный_несамоств	,863	,158	,114			,101	,248	-,301
активный_пассивный	,833			-,267		,166	,275	-,234
доминирующий_подстраивающ	,829	,183				,126	,234	-,118
организованный_рассеянный	,742	,290	-,207	,107	,308	,192		,286
поверхностный_проницательн	-,696	,251	,440	,124	-,150	-,270	-,226	
совершенствуется_несов	,687	,191	,151	,498	,240	,202		-,181
переменчивый_постоянный	-,553	-,368	,313	,434		,160	-,420	-,158
безынициативный_инициатив	-,535	-,317	-,416	-,525	-,106	-,167		,272
жесткий_мягкий	,946					,149	-,141	
ригидный_пластичный	,897	,124			,141	-,186	,255	-,124
уверенный_неуверенный	,317	,658	-,190	,173	,246	-,454		
целенаправленный_бесцельный	,514	,589	-,106			,334	-,216	,149
конкретный_абстрактный		,106	-,934	-,118	,114	,132		
замкнутый_открытый	-,385	,243	-,698	-,180	-,344			
дисгармоничный_гармоничный	-,602	,126	,655	-,148		,260		,235
хаотичный_упорядоченный		-,214	,159	,845	-,117		-,159	,245
эффективен_неэффективен	,349	-,194		-,615				
эмоциональный_рациональный	-,497	-,109	,172	,589		,185	,374	,127
справедливый_несправед	,291				,883		,210	
беспринципный_принципиальн		-,624			-,679			,197
оптимистичный_пессимистич		,294	,537	-,112	,676			-,158
критичный_некритичный	,123	,255	-,400	-,319	,652			,347
длительный_кратковременный	,230				-,104	,888	,165	
новаторский_консервативный	,316		,160	,187	,210	,807	-,204	-,131
уступчивый_упрямый	,180				,156	,108	,922	
разнообразный_однообразн	,175	-,130		,340	,305	,293	-,577	-,542
зависимый_независимый	-,180	,105	,523	,222	-,194	,325	-,554	
нерешительный_решительный	-,182			,252		-,109		,920

Метод выделения факторов: метод главных компонент.

Метод вращения: варимакс с нормализацией Кайзера.^а

а. Вращение сошло за 8 итераций.

Приложение 9. Факторный анализ ГБУ КЦСОН

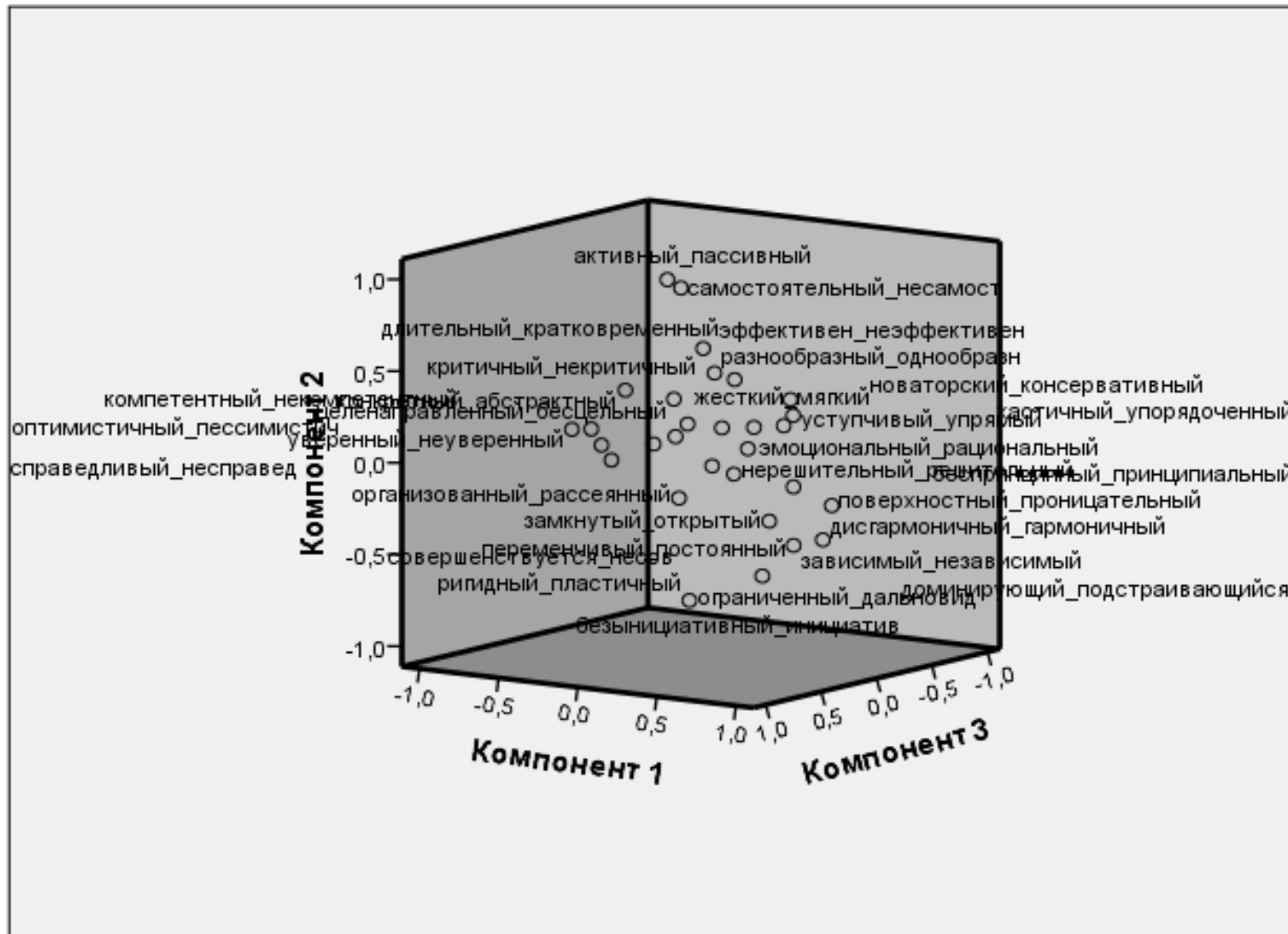
Описательные статистики и общности

	Среднее значение	Среднеквадратичная отклонения	Анализ N	Извлечение
активный_пассивный	1,460	1,0494	15	,919
жесткий_мягкий	-,187	,8034	15	,891
критичный_некритичный	-,060	,7633	15	,728
ригидный_пластичный	-1,080	,3448	15	,988
переменчивый_постоянный	-,927	,8664	15	,978
эффективен_неэффективен	1,647	,5181	15	,888
доминирующий_подстраивающийся	,947	,5303	15	,841
компетентный_некомпетентный	2,020	,2624	15	,931
дисгармоничный_гармоничный	-1,747	,4103	15	,936
эмоциональный_рациональный	-,467	1,0286	15	,865
целенаправленный_бесцельный	1,453	,4549	15	,960
хаотичный_упорядоченный	-1,153	,4340	15	,828
длительный_кратковременный	,353	,8374	15	,968
уступчивый_упрямый	-,167	,7825	15	,935
совершенствуется_несовершенствуется	1,907	,3150	15	,931
зависимый_независимый	-1,167	,3735	15	,845
ограниченный_дальновидный	-1,373	,4317	15	,956
конкретный_абстрактный	1,453	,3523	15	,964
организованный_рассеянный	1,747	,3399	15	,925
новаторский_консервативный	,567	,3200	15	,946
поверхностный_проницательный	-1,300	,4721	15	,911
беспринципный_принципиальный	-,813	,2588	15	,938
справедливый_несправедливый	1,400	,4293	15	,959
самостоятельный_несамостоятельный	1,553	,5222	15	,963
нерешительный_решительный	-1,427	,3058	15	,930
уверенный_неуверенный	1,267	,7306	15	,945
разнообразный_однообразный	1,120	,4161	15	,878
безынициативный_инициативный	-1,220	,4931	15	,960
замкнутый_открытый	-1,920	,2883	15	,871
оптимистичный_пессимистичный	2,013	,3623	15	,958

Объясненная совокупная дисперсия

Компонент	Начальные собственные значения			Суммы квадратов нагрузок извлечения		Суммы квадратов нагрузок извлечения	Суммы квадратов загрузок вращения		
	Всего	% дисперсии	Суммарный %	Всего	% дисперсии	Суммарный %	Всего	% дисперсии	Суммарный %
1	7,302	24,341	24,341	7,302	24,341	24,341	4,687	15,623	15,623
2	6,772	22,573	46,915	6,772	22,573	46,915	4,501	15,002	30,625
3	3,806	12,685	59,600	3,806	12,685	59,600	4,108	13,694	44,320
4	3,045	10,149	69,749	3,045	10,149	69,749	3,722	12,408	56,727
5	2,296	7,653	77,401	2,296	7,653	77,401	3,583	11,944	68,671
6	1,924	6,412	83,814	1,924	6,412	83,814	2,510	8,367	77,038
7	1,305	4,349	88,163	1,305	4,349	88,163	2,355	7,851	84,889
8	1,089	3,630	91,793	1,089	3,630	91,793	2,071	6,904	91,793
9	,809	2,698	94,491						
10	,651	2,169	96,659						
11	,410	1,365	98,024						
12	,330	1,100	99,125						
13	,160	,533	99,658						
14	,103	,342	100,000						
15	1,672E-15	5,573E-15	100,000						
16	7,806E-16	2,602E-15	100,000						
17	6,841E-16	2,280E-15	100,000						
18	4,187E-16	1,396E-15	100,000						
19	3,882E-16	1,294E-15	100,000						
20	3,747E-16	1,249E-15	100,000						
21	2,085E-16	6,950E-16	100,000						
22	1,157E-16	3,856E-16	100,000						
23	6,368E-17	2,123E-16	100,000						
24	-4,802E-17	-1,601E-16	100,000						
25	-1,862E-16	-6,208E-16	100,000						
26	-2,759E-16	-9,197E-16	100,000						
27	-4,339E-16	-1,446E-15	100,000						
28	-4,593E-16	-1,531E-15	100,000						
29	-8,161E-16	-2,720E-15	100,000						
30	-9,043E-16	-3,014E-15	100,000						

Диаграмма компонента во вращаемом пространстве



Повернутая матрица компонентов

	Компонент							
	1	2	3	4	5	6	7	8
дисгармоничный_гармоничный	,918	-,170	,128		,176			
оптимистичный_пессимистич	-,875			-,141	,342	-,198		
поверхностный_проницательный	,833		,353	,112		-,255		
зависимый_независимый	,638	-,431	-,191	,122	-,271			-,350
активный_пассивный	-,220	,926						
самостоятельный_несамост	-,135	,889		,293	,143	,206		
безынициативный_инициатив		-,754	,242		-,302			-,463
длительный_кратковременный	,269	,655	,363	,258		,442	,180	-,191
ограниченный_дальновид	,328	-,645		,484	-,368		,198	,129
эмоциональный_рациональный	-,270		-,865					,178
уступчивый_упрямый			-,856	-,113		-,243	,239	-,253
ригидный_пластичный	,353	-,103	,702	,380		,314	-,180	,292
конкретный_абстрактный	-,224	,210	,670			,357	,424	,327
хаотичный_упорядоченный	,166	,140	-,596	-,577	-,250	-,104	-,113	
доминирующий_подстраивающийс я	,178	,169		,856	,112	-,109		,131
жесткий_мягкий	,169	,232	,360	,788		,130		-,190
замкнутый_открытый	,536	-,291	,147	,544	-,284		-,218	-,231
справедливый_несправед	-,511			-,529	,444	,290	-,347	
переменчивый_постоянный	,493	-,468	-,133	-,517	,182	-,287	-,100	-,325
совершенствуется_несов	-,111	-,114	-,261		,876		-,211	,125
нерешительный_решительный		-,165	-,356	,105	-,857	,101		-,135
компетентный_некомпетентный	-,396	,324	,116	,280	,748	-,108		
новаторский_консервативный	,399	,302	-,238	-,200	,584		,485	,138
беспринципный_принципиальный	,183		-,163			-,901	,222	-,105
критичный_некритичный		,352	,326		-,225	,657		,102
разнообразный_однообразн		,378	-,229		-,109	-,282	,733	-,212
эффективен_неэффективен	,131	,464			,321	,181	-,714	
целенаправленный_бесцельный	,129	,167	,412	,477		,376	,607	
организованный_рассеянный	-,207		,130	-,159	,355	,358		,763
уверенный_неуверенный	-,378		,357	,421	,102		-,211	,659

Метод выделения факторов: метод главных компонент.

Метод вращения: варимакс с нормализацией Кайзера.^а

а. Вращение сошло за 9 итераций.

Приложение 10. Факторный анализ МОУ Бельская СОШ

Описательные статистики и общности

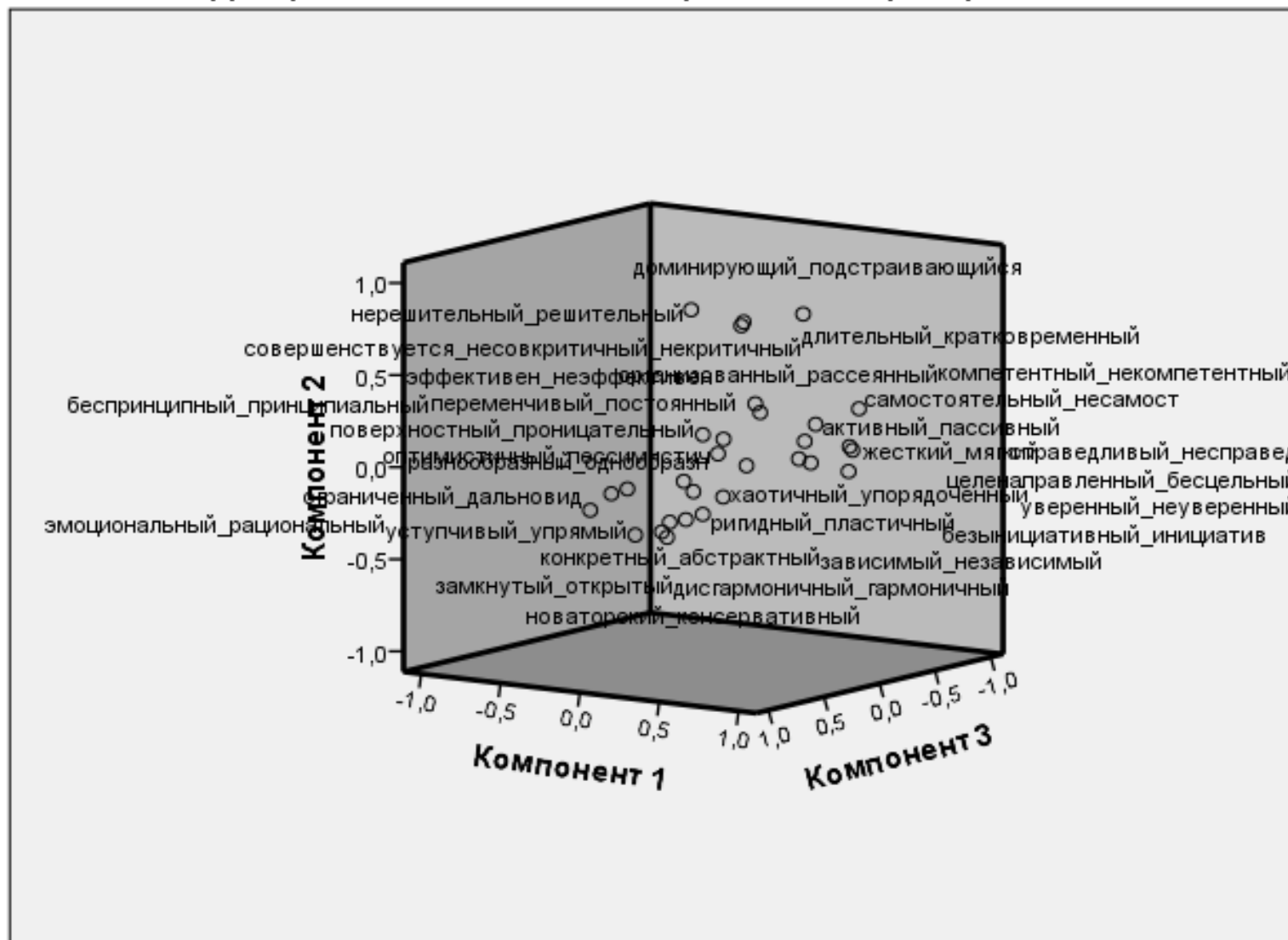
	Среднее значение	Среднеквадратичная отклонения	Анализ N	Извлечение
активный_пассивный	1,640	,4968	15	,875
жесткий_мягкий	,993	,4317	15	,950
критичный_некритичный	,747	,2642	15	,928
ригидный_пластичный	-,540	,2530	15	,808
переменчивый_постоянный	-1,253	,2560	15	,930
эффективен_неэффективен	1,673	,2017	15	,903
доминирующий_подстраивающийся	1,460	,3521	15	,900
компетентный_некомпетентный	1,767	,2193	15	,994
дисгармоничный_гармоничный	-1,427	,3081	15	,878
эмоциональный_рациональный	-1,280	,4109	15	,970
целенаправленный_бесцельный	1,633	,3658	15	,926
хаотичный_упорядоченный	-1,340	,2640	15	,950
длительный_кратковременный	,720	,7153	15	,962
уступчивый_упрямый	-,827	,2404	15	,960
совершенствуется_несовершенствуется	1,700	,1927	15	,910
зависимый_независимый	-1,313	,2503	15	,893
ограниченный_дальновидный	-1,447	,2232	15	,809
конкретный_абстрактный	1,527	,3390	15	,891
организованный_рассеянный	1,873	,2344	15	,942
новаторский_консервативный	-,640	,3481	15	,971
поверхностный_проницательный	-1,147	,3889	15	,889
беспринципный_принципиальный	-1,193	,2738	15	,871
справедливый_несправедливый	1,593	,3900	15	,928
самостоятельный_несамостоятельный	1,753	,2774	15	,900
нерешительный_решительный	-1,553	,1885	15	,878
уверенный_неуверенный	1,620	,2651	15	,901
разнообразный_однообразный	,867	,3539	15	,863
безынициативный_инициативный	-1,073	,4200	15	,932
замкнутый_открытый	-1,627	,1710	15	,894
оптимистичный_пессимистичный	1,793	,1668	15	,931

Метод выделения факторов: метод главных компонент.

Объясненная совокупная дисперсия

Компонент	Начальные собственные значения			Суммы квадратов нагрузок извлечения		Суммы квадратов нагрузок извлечения	Суммы квадратов загрузок вращения		
	Всего	% дисперсии	Суммарный %	Всего	% дисперсии	Суммарный %	Всего	% дисперсии	Суммарный %
1	6,978	23,260	23,260	6,978	23,260	23,260	4,697	15,656	15,656
2	4,497	14,989	38,249	4,497	14,989	38,249	3,677	12,256	27,912
3	3,651	12,171	50,420	3,651	12,171	50,420	3,380	11,265	39,178
4	3,265	10,882	61,301	3,265	10,882	61,301	3,046	10,154	49,332
5	2,790	9,299	70,601	2,790	9,299	70,601	2,985	9,951	59,282
6	1,916	6,386	76,986	1,916	6,386	76,986	2,590	8,633	67,916
7	1,703	5,677	82,663	1,703	5,677	82,663	2,536	8,454	76,370
8	1,296	4,319	86,983	1,296	4,319	86,983	2,469	8,230	84,600
9	1,241	4,137	91,120	1,241	4,137	91,120	1,956	6,520	91,120
10	,747	2,491	93,611						
11	,653	2,176	95,786						
12	,567	1,891	97,678						
13	,425	1,415	99,093						
14	,272	,907	100,000						
15	1,460E-15	4,867E-15	100,000						
16	7,885E-16	2,628E-15	100,000						
17	6,559E-16	2,186E-15	100,000						
18	5,704E-16	1,901E-15	100,000						
19	4,335E-16	1,445E-15	100,000						
20	3,844E-16	1,281E-15	100,000						
21	2,947E-16	9,822E-16	100,000						
22	6,160E-17	2,053E-16	100,000						
23	4,974E-17	1,658E-16	100,000						
24	2,101E-17	7,003E-17	100,000						
25	-1,275E-16	-4,249E-16	100,000						
26	-2,248E-16	-7,495E-16	100,000						
27	-3,368E-16	-1,123E-15	100,000						
28	-5,190E-16	-1,730E-15	100,000						
29	-6,797E-16	-2,266E-15	100,000						
30	-8,343E-16	-2,781E-15	100,000						

Диаграмма компонента во вращаемом пространстве



Повернутая матрица компонентов^а

	Компонент								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
жесткий_мягкий	,900				-,172			,295	-,110
самостоятельный_несамост	,800	,119	-,173		,148	,354	-,246		
активный_пассивный	,714	,258		-,247		,292	,248	,234	,185
критичный_некритичный	,703	,177			,616				
компетентный_некомпетентный	,703	,282	-,398	,294	-,148		,296	-,250	
нерешительный_решительный	,124	,860	,286				,180		
доминирующий_подстраивающ ийся	,364	,766	-,378		-,137				
длительный_кратковременный		,688	-,262	,172			,333	-,478	-,209
совершенствуется_несов		,686	-,367	-,296		,343		,294	
ограниченный_дальновид			,875		-,104				-,107
эмоциональный_рациональный	-,176	-,189	,766	-,246	,124	,175		,193	-,403
справедливый_несправед	,478		-,660	,209		-,288		,334	-,145
поверхностный_проницательны й		,132		-,838		-,217	-,317	,114	
организованный_рассеянный	,165	,279	-,232	,822	,164			,168	,194
конкретный_абстрактный	-,145	-,348		,758	-,180	-,323			,136
зависимый_независимый		-,311	,151		,856	-,115		,111	
новаторский_консервативный	,165	-,117	,324	-,209	-,731		-,496		
уступчивый_упрямый	-,186	-,385	,347	,170	-,698	-,170	,212		,246
дисгармоничный_гармоничный		-,411	,191		,648	-,322			-,369
разнообразный_однообразн			,202	,200	-,112	,830	,233	,116	
беспринципный_принципиальн ый	,363	,189	,337	-,185		,635	,114	-,358	
переменчивый_постоянный	-,501	-,222		,121	,290	-,578	,381	,211	
ригидный_пластичный	,116	-,201					-,829		,204
целенаправленный_бесцельный	,604			,200	,144	,186	,648	-,130	,163
безынициативный_инициатив	-,308	-,398	-,434	,200	-,250	-,374	-,469	,116	-,121
оптимистичный_пессимистич	,104				,111	-,124	-,157	,918	-,130
хаотичный_упорядоченный	,348		,109	-,520		,371	,131	,610	,115
уверенный_неуверенный	,374		-,433	,402		,129	,333	,525	
эффективен_неэффективен	,166	,225	-,274	,122		-,170	-,234		,806
замкнутый_открытый	-,254	-,423			-,157	,105			,778

Метод выделения факторов: метод главных компонент.

Метод вращения: варимакс с нормализацией Кайзера.^а

Приложение 11. Факторный анализ

Описательные статистики и общности

	Среднее значение	Среднеквадратичная отклонения	Анализ N	Извлечени е
активный_пассивный	1,653	,6937	15	,981
жесткий_мягкий	1,147	,4642	15	,801
критичный_некритичный	,693	,7554	15	,924
ригидный_пластичный	-1,660	,5068	15	,774
переменчивый_постоянный	-1,540	,3355	15	,990
эффективен_неэффективен	2,033	,2637	15	,905
доминирующий_подстраивающ ийся	1,487	,4688	15	,977
компетентный_некомпетентный	2,073	,2374	15	,914
дисгармоничный_гармоничный	-1,627	,5175	15	,841
эмоциональный_рациональный	-1,493	,7076	15	,876
целенаправленный_бесцельный	1,820	,3005	15	,957
хаотичный_упорядоченный	-1,633	,2127	15	,971
длительный_кратковременный	1,213	,8096	15	,968
уступчивый_упрямый	-1,053	,4207	15	,900
совершенствуется_несов	1,767	,5354	15	,866
зависимый_независимый	-1,000	,5141	15	,881
ограниченный_дальновид	-1,727	,1438	15	,889
конкретный_абстрактный	1,780	,2274	15	,932
организованный_рассеянный	1,947	,2503	15	,961
новаторский_консервативный	1,027	,4527	15	,948
поверхностный_проницательны й	-1,513	,4719	15	,779
беспринципный_принципиальн ый	-1,407	,1907	15	,930
справедливый_несправед	1,693	,3262	15	,911
самостоятельный_несамост	1,847	,2588	15	,936
нерешительный_решительный	-1,520	,1656	15	,841
уверенный_неуверенный	1,660	,2613	15	,773
разнообразный_однообразн	1,567	,2469	15	,920
безынициативный_инициатив	-1,260	,7481	15	,873
замкнутый_открытый	-1,953	,1995	15	,918
оптимистичный_пессимистич	2,213	,2588	15	,781

Метод выделения факторов: метод главных компонент.

Объясненная совокупная дисперсия

Компонент	Начальные собственные значения			Суммы квадратов нагрузок извлечения		Суммы квадратов нагрузок извлечения	Суммы квадратов загрузок вращения		
	Всего	% дисперсии	Суммарный %	Всего	% дисперсии	Суммарный %	Всего	% дисперсии	Суммарный %
1	8,078	26,928	26,928	8,078	26,928	26,928	5,096	16,985	16,985
2	4,509	15,031	41,959	4,509	15,031	41,959	4,258	14,194	31,180
3	3,508	11,692	53,651	3,508	11,692	53,651	3,178	10,593	41,772
4	3,310	11,035	64,686	3,310	11,035	64,686	2,819	9,397	51,170
5	2,076	6,919	71,605	2,076	6,919	71,605	2,790	9,300	60,470
6	1,776	5,920	77,525	1,776	5,920	77,525	2,549	8,497	68,967
7	1,350	4,502	82,027	1,350	4,502	82,027	2,476	8,254	77,221
8	1,270	4,233	86,260	1,270	4,233	86,260	2,029	6,763	83,984
9	1,041	3,471	89,731	1,041	3,471	89,731	1,724	5,748	89,731
10	,933	3,109	92,840						
11	,717	2,390	95,230						
12	,542	1,808	97,037						
13	,519	1,731	98,768						
14	,370	1,232	100,000						
15	1,407E-15	4,690E-15	100,000						
16	8,532E-16	2,844E-15	100,000						
17	6,959E-16	2,320E-15	100,000						
18	6,010E-16	2,003E-15	100,000						
19	5,647E-16	1,882E-15	100,000						
20	4,626E-16	1,542E-15	100,000						
21	2,819E-16	9,397E-16	100,000						
22	1,375E-16	4,584E-16	100,000						
23	-3,956E-17	-1,319E-16	100,000						
24	-1,240E-16	-4,133E-16	100,000						
25	-1,356E-16	-4,521E-16	100,000						
26	-4,031E-16	-1,344E-15	100,000						
27	-5,724E-16	-1,908E-15	100,000						
28	-6,586E-16	-2,195E-15	100,000						
29	-7,054E-16	-2,351E-15	100,000						
30	-7,907E-16	-2,636E-15	100,000						

Повернутая матрица компонентов^a

	Компонент								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
доминирующий_подстраивающийся	,957		,170						
длительный_кратковременный	,905	,280							-,209
активный_пассивный	,877		,278		,130				,325
безынициативный_инициативный	-,832			-,155		-,385			
переменчивый_постоянный	-,581	,316	-,565	,209			,152	,385	-,120
целенаправленный_бесцельный	,210	,846	,170	-,176	-,144	,116		,215	,236
эмоциональный_рациональный		-,781	-,152	,166	-,332	,262			,173
уверенный_неуверенный		,763		,212	,118	,174	,111	-,139	,246
новаторский_консервативный	,392	,731	-,299		,201	,258	,125	,199	
справедливый_несправедливый	-,492	,504		,417			,457		-,123
ограниченный_дальновидный	-,282	-,498	-,240	,314	-,213	-,420			,419
критичный_некритичный	,136		,858	-,121		-,229		-,268	
жесткий_мягкий			,787	,165	-,191	,320		,108	
компетентный_некомпетентный	,345	,401	,601	-,209		,397	,169	-,162	,115
эффективен_неэффективен	,471	,406	,568	-,241	,316		,142	,112	
организованный_рассеянный		,224	,128	-,845	,160	,201		,166	,276
зависимый_независимый	,162	,207		,787	,241	,273			,219
нерешительный_решительный	,104	-,119	-,140	,682	-,537	-,102			-,138
оптимистичный_пессимистичный	-,113	,113	-,107		,855				
замкнутый_открытый	-,365	-,144			-,654	-,490			-,296
разнообразный_однообразный	,411	,316		,418	,439	,392	-,223	,234	-,137
хаотичный_упорядоченный	-,365	-,128	-,112			-,875		,180	
поверхностный_проницательный		-,358	,391	-,261	,219	,410	,394	,100	,208
ригидный_пластичный	-,168		,214		-,149		-,777		-,248
уступчивый_упрямый		-,353	-,274	-,177		-,268	-,743	-,164	,118
совершенствуется_несовершенствуется			-,154		,501	,366	-,615	,267	
дисгармоничный_гармоничный	-,351	-,216	,231		-,385	-,135	,603	-,276	
беспринципный_принципиальный							,126	-,932	-,165
конкретный_абстрактный		,423	-,186	-,327	,381	-,115		,638	-,213
самостоятельный_несамостоятельный	,173	,205	,177	-,162	,184		,112	,129	,857

Метод выделения факторов: метод главных компонент. Метод вращения: варимакс с нормализацией Кайзера.^a

Приложение 12. Факторный анализ МБУ ДО «Бельская детская школа искусств»

Описательные статистики и общности

	Среднее значение	Среднеквадратичная отклонения	Анализ N	Извлечение
активный_пассивный	1,567	,9803	15	,984
жесткий_мягкий	,713	,7586	15	,910
критичный_некритичный	-,327	,9758	15	,923
ригидный_пластичный	-1,827	,5982	15	,870
переменчивый_постоянный	-1,613	,4086	15	,954
эффективен_неэффективен	2,160	,2324	15	,852
доминирующий_подстраивающийся	1,300	,2828	15	,906
компетентный_некомпетентный	2,127	,2915	15	,946
дисгармоничный_гармоничный	-1,907	,2890	15	,941
эмоциональный_рациональный	,833	1,5164	15	,911
целенаправленный_бесцельный	1,693	,3955	15	,930
хаотичный_упорядоченный	-1,460	,2720	15	,955
длительный_кратковременный	1,267	,8200	15	,987
уступчивый_упрямый	-,820	,4663	15	,937
совершенствуется_несов	2,033	,2870	15	,977
зависимый_независимый	-1,500	,2903	15	,942
ограниченный_дальновид	-1,807	,1580	15	,938
конкретный_абстрактный	1,387	,2748	15	,938
организованный_рассеянный	1,880	,2178	15	,864
новаторский_консервативный	1,713	,3378	15	,973
поверхностный_проницательный	-1,687	,1767	15	,929
беспринципный_принципиальный	-1,247	,2386	15	,990
справедливый_несправед	1,640	,2028	15	,967
самостоятельный_несамост	1,907	,3327	15	,986
нерешительный_решительный	-1,580	,2111	15	,966
уверенный_неуверенный	1,680	,1568	15	,958
разнообразный_однообразн	1,827	,2549	15	,962
безынициативный_инициатив	-1,613	,4274	15	,928
замкнутый_открытый	-1,927	,3240	15	,986

оптимистичный	пессимистич	2,173	,3283	15	,974
---------------	-------------	-------	-------	----	------

Метод выделения факторов: метод
главных компонент.

Объясненная совокупная дисперсия

Компонент	Начальные собственные значения			Суммы квадратов нагрузок извлечения		Суммы квадратов нагрузок извлечения	Суммы квадратов нагрузок вращения		
	Всего	% дисперсии	Суммарный %	Всего	% дисперсии	Суммарный %	Всего	% дисперсии	Суммарный %
1	8,637	28,791	28,791	8,637	28,791	28,791	5,598	18,659	18,659
2	5,552	18,507	47,298	5,552	18,507	47,298	4,788	15,894	34,553
3	3,671	12,235	59,533	3,671	12,235	59,533	3,186	10,621	45,175
4	2,900	9,667	69,200	2,900	9,667	69,200	3,022	10,072	55,247
5	2,368	7,893	77,094	2,368	7,893	77,094	2,926	9,752	64,998
6	1,581	5,271	82,365	1,581	5,271	82,365	2,791	9,304	74,302
7	1,408	4,694	87,058	1,408	4,694	87,058	2,193	7,309	81,612
8	1,161	3,870	90,929	1,161	3,870	90,929	2,014	6,713	88,325
9	1,004	3,346	94,275	1,004	3,346	94,275	1,785	5,951	94,275
10	,583	1,944	96,220						
11	,503	1,676	97,895						
12	,357	1,188	99,084						
13	,174	,579	99,663						
14	,101	,337	100,000						
15	1,371E-15	4,569E-15	100,000						
16	6,703E-16	2,234E-15	100,000						
17	4,316E-16	1,439E-15	100,000						
18	3,954E-16	1,318E-15	100,000						
19	2,921E-16	9,737E-16	100,000						
20	2,185E-16	7,284E-16	100,000						
21	9,079E-17	3,026E-16	100,000						
22	2,025E-17	6,750E-17	100,000						
23	-3,065E-17	-1,022E-16	100,000						
24	-1,409E-16	-4,698E-16	100,000						
25	-2,120E-16	-7,068E-16	100,000						
26	-2,431E-16	-8,103E-16	100,000						
27	-3,697E-16	-1,232E-15	100,000						
28	-4,458E-16	-1,486E-15	100,000						
29	-5,316E-16	-1,772E-15	100,000						
30	-8,655E-16	-2,885E-15	100,000						

Повернутая матрица компонентов^a

	Компонент								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
совершенствуется_несов	,904	,224	,103						-,282
ригидный_пластичный	-,819		,118	-,125	,227			-,308	-,128
новаторский_консервативный	,761	,244		,148	,450		-,227	,123	,187
компетентный_некомпетентны й	,740		,402	-,213	,255				-,326
эффективен_неэффективен	,652	,112	,181	-,125	,329	,465		-,166	,116
дисгармоничный_гармоничны й	-,640		-,433	-,476	-,251		,104	-,184	
жесткий_мягкий	-,619	-	-,137	-,248	,298	-,327		,292	,375
		,133							
самостоятельный_несамост	,581			,504	,329	-,411		,299	
активный_пассивный	,101	,915	-,138			,102	,130	,255	
безынициативный_инициатив	-,176	-			,116	-,253			
		,896							
длительный_кратковременный	-,157	,896	-,221		-,194	-,142	,198		
целенаправленный_бесцельны й	,242	,852		-,144	,315				-,128
организованный_рассеянный	,441	,656	-,109	-,337	-,120		-,154	-,233	,138
доминирующий_подстраиваю щийся	-,150	-	-,408	-,341	-,363	-,237	,347	-,254	-,141
		,456							
справедливый_несправед	,234	-	,853	,209			,168	,183	
		,255							
уступчивый_упрямый			,847	,141	,269	,275	-,207		
замкнутый_открытый	-,499	-	-,552			-,448	,152	-,204	
		,392							
хаотичный_упорядоченный	,140		,182	,901		,129	-,192	-,135	,128
эмоциональный_рациональный	-,127	-	,179	,710		,228	-,412	,244	
		,269							
ограниченный_дальновид					-,954				
переменчивый_постоянный	,182	-	,115	,586	,603	-,154		,192	
		,364							
беспринципный_принципаль ный			,167	,102		,942	,139		,203
разнообразный_однообразн	,500	,342	-,154		-,460	,559		,217	
оптимистичный_пессимистич	,456	,285	,458	,231	-,246	,552	-,184	,115	
зависимый_независимый	,133		-,115	-,200		,123	,919		
конкретный_абстрактный	-,276			-,497	-,298		,645	-,290	
уверенный_неуверенный	,116	,287	,189				-,113	,878	,176
критичный_некритичный	-,264	,128		-,145	,402	-,329	,476	-,560	
нерешительный_решительный	-,253	,185				,338		,215	,828

поверхностный_проницательный		,158	-,581		,170		,164		-,708
------------------------------	--	------	-------	--	------	--	------	--	-------

Метод выделения факторов: метод главных компонент.

Метод вращения: варимакс с нормализацией Кайзера.^a

a. Вращение сошлось за 14 итераций.