

## **ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА**

УДК 339.138:159.99

### **СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ**

**О.В Милюкова, Ю.Ю. Чечурова**

ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь  
DOI: 10.26456/vtsped/2020.1.114

Представлен теоретический анализ основ и эмпирическое изучение стиля руководства как факторы психологической и экономической эффективности профессиональной деятельности менеджеров по продажам банковских услуг. Доказана важность использования производственно-командного и социального стиля управления, где руководитель имеет направленность в своей деятельности и на потребности сотрудников, и на организационные задачи.

**Ключевые слова:** *стиль руководства, интегральная удовлетворенность трудом, профессиональная деятельность, психологическая и экономическая эффективность.*

С развитием рыночных отношений в современной России, особенно актуальными становятся вопросы изучения факторов, влияющих на эффективность профессиональной деятельности сотрудников разного рода предприятий и организаций. На протяжении многих лет психологическая наука по данной проблематике дополняется новыми интересными фактами, но на современном этапе к эффективности управленческой деятельности предъявляются всё большие требования. В этой связи важное значение приобретает изучение стиля руководства как фактора, способствующего экономической и психологической эффективности профессиональной деятельности менеджеров среднего звена, что является основополагающим для успешного организационного развития. Необходимость в проведении такого рода исследований обусловлена высокой значимостью, что и определило его цель.

Само понятие эффективности (от лат. *effectivus* – действенный, дающий определенный результат) рассматривается практически во всех направлениях научного знания: от юриспруденции и экономики до психологии и философии. В сфере практической психологии управления кадрами эффективность понимается с точки зрения совершенствования всех составляющих профессиональной деятельности: способностей сотрудников, внутреннего климата организации, результатов деятельности, отношений с клиентами и поставщиками и т. д. [1, с. 267–268]. Ю.Р. Бондаренко, Дж.Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Г. Минцберг и др. рассматривают эффективность как способность: 1) к адаптации, развитию и выживанию; 2) к обеспечению внутренней согласованности и возможности

воздействовать на внешнюю среду; 3) к использованию окружающей среды для достижения своих целей. Эффективность деятельности группы можно оценить при наличии количественных или качественных критериев как оснований для определения соотношений достигнутого и запланированного [3].

Существует большое количество критериев, по которым можно провести оценку эффективности. Исследователи в области психологии труда, как правило, объединяют их в две большие группы, выделяя при этом два показателя: 1) продуктивность как экономический критерий в виде разницы между выручкой от реализации и себестоимостью продукта, учет прибыльности и убыточности; 2) удовлетворенность (трудом, взаимоотношениями с коллегами и руководством, принадлежностью к группе и т. д.) как «результат оценки своей работы, позволяющей достичь определенных ценностей, связанных с работой, при условии, что эти ценности дают возможность удовлетворить потребности индивида» [8, с. 118].

Оценка экономической эффективности работы отдела продаж в организации происходит с помощью KPI (Key Performance Indicators) – системы признаков оценки результативности и эффективности действий персонала, реализации управленческих функций, производственных, научно-технических и других процессов в организации [5].

Психологическая эффективность организации является маркером управленческой деятельности руководителя в отношении своих подчиненных и может рассматриваться в показателях удовлетворенности трудовой деятельностью. Часть авторов рассматривают вышеозначенные показатели в прикладном ключе и предлагают использовать их как объективный маркер мотивации сотрудников, текучести кадров, общей производительности труда.

Другие авторы описывают удовлетворенность трудом с точки зрения субъективного психологического показателя успешности и эффективности профессиональной совместной деятельности группы. Такое понимание включает в себя оптимальную реализацию управленческих функций, подбор и расстановку кадрового состава, организационное целеполагание, уровень лояльности и преданности персонала организации, горизонтальное и вертикальное коммуникативное взаимодействие и многое другое.

Но, по общему признанию, удовлетворенность трудом относится к числу основных и наиболее важных субъективных факторов профессиональной деятельности [6].

К одному из показателей удовлетворенности трудом относят взаимоотношения с руководителем. Эффективный руководитель организует, координирует и контролирует полный объем профессиональной деятельности, тем самым воздействуя на каждого сотрудника в отдельности и взаимодействие между ними. Таким образом, стиль руководства – это детерминирующий фактор удовлетворенности трудом

сотрудников в организации. Умение руководителя использовать разные стили в зависимости от конкретной ситуации является «важным условием успешного управления коллективом и создания в нем обстановки, способствующей повышению удовлетворенности трудом» [4, с. 232].

Комплексная оценка, включающая учет психологических и экономических показателей, может осуществляться только в случае учета объективных и субъективных факторов, где к последним многие авторы относят и эффективный стиль руководства [7].

Управленческая системная теория Роберта Блейка говорит о разделении всей области деятельности руководителя на две составляющие: управление организационными процессами и руководство сотрудниками. Автор отмечает, что выделенные составляющие должны рассматриваться как целостный взаимосвязанный процесс с едиными целями [2, с. 155–162].

Таким образом, актуальность рассмотрения данной темы остается открытой, изучение вопроса поможет расширить научные представления о взаимодействии стиля управления и эффективности профессиональной деятельности в современных рыночных условиях.

В настоящем исследовании проверялось предположение о том, что стиль руководства как устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющийся в его отношениях с подчиненными в процессе достижения производственных целей, влияет на показатели психологической и экономической эффективности деятельности менеджеров по продажам.

В исследовании приняли участие 97 человек, руководителей и сотрудников филиалов Сбербанка. Для реализации поставленных задач основная выборка была разделена на 8 групп: первая – руководители отделов (7 руководителей отделов продаж) и 7 отделов подчиненных (менеджеров по продажам банковских услуг), в зависимости от закрепленности за руководителем.

В ходе проведения эмпирического исследования были использованы следующие психодиагностические методики: методика «Управленческая решетка Блейка–Моутона»; методика «Интегральная удовлетворенность трудом».

В результате диагностики было выявлено, что среди руководителей только руководитель второго отдела (на управленческой решетке занимает позицию 4.5) близок к «золотой середине», то есть использует *производственно-командное управление*. Он находит баланс эффективности и хорошего морального настроения, что необходимо для эффективного управления. Руководитель третьего отдела занимает позицию 3.7 на решетке, что соответствует *социальному типу руководства* и характеризуется высокой направленностью на сотрудников и низкой – на задачу. Опирается на хорошие теплые взаимоотношения внутри коллектива, но мало уделяет внимания выполнению планов и

производственных задач. Руководители первого (позиция 3.3), четвертого (4.3), пятого (4.2) и седьмого отделов (3.3) характеризуются низкой направленностью и на задачу, и на взаимоотношения с сотрудниками и относятся скорее к *примитивному типу* руководителей. Руководители шестого отдела занимают среднюю позицию между *примитивным, авторитарным и производственно-командным* типом (5.3), ориентированы на задачу и имеют слабую ориентацию на сотрудников.

Анализ экономической эффективности проводился на основании предоставленных документов, а именно – служебных записок с утвержденным объемом продаж и планом реализации продукции компании, а также отчетов по ежемесячным бонусам за КРІ менеджера по продажам, куда включены следующие показатели: маржинальный доход, удержание постоянных клиентов, привлечение новых клиентов, наличие обязательного (ходового) ассортимента. За 2019 г. были получены следующие показатели эффективности работы групп (табл. 1).

Таблица 1

Показатели экономической эффективности по итогам I квартала 2019 г.

	Выполнение плана продаж отделами						
	1	2	3	4	5	6	7
Показатель выполнения плана продаж, %	95	108	98	90	89	96	87

В своем исследовании удовлетворенность работой мы рассматриваем как один из социальных и психологических показателей эффективности профессиональной деятельности производственного коллектива. Было выявлено следующее (табл. 2).

Таблица 2

Показатели удовлетворенности трудом сотрудников разных отделов

Показатели удовлетворенности трудом	Средние значения показателей удовлетворенности трудом сотрудников отделов						
	1	2	3	4	5	6	7
Интерес к работе	3,81	4,33	4,70	3,83	4,00	4,29	3,88
Удовлетворенность достижениями в работе	2,86	3,33	3,50	3,75	3,19	3,71	3,13
Удовлетворенность отношениями с сотрудниками	4,95	4,89	4,00	4,50	4,13	4,14	3,88
Удовлетворенность отношениями с руководством	3,10	3,67	3,80	3,50	3,44	3,43	2,75
Уровень притязаний в профессиональной сфере	2,14	2,22	2,80	2,50	1,75	2,36	1,75
Предпочтение работы высокому заработку	2,00	2,33	1,90	2,30	2,31	2,00	2,13
Удовлетворенность условиями труда	2,86	2,33	2,60	2,50	2,13	2,71	2,71
Профессиональная ответственность	1,10	1,00	1,20	1,33	1,00	1,14	1,00
Общая удовлетворенность трудом	18,36	16,97	19,5	19,08	17,88	19,21	16,75

В ходе исследования было выявлено, что общая удовлетворенность трудом ( $m = 28$ ) имеет самые высокие показатели в отделе № 3 ( $m = 19,5$ ). Следует отметить, что особенности стиля руководства 3-м отделом способствуют лучшей удовлетворенности отношениями с руководством ( $m = 3,8$ ), уровню притязаний в профессиональной сфере ( $m = 2,8$ ) и высокому интересу к работе ( $m = 4,7$ ) по сравнению с остальными отделами. Важно обратить внимание, что при производственно-командном управлении во втором отделе наиболее высокими показателями оказались удовлетворенность отношениями с сотрудниками ( $m = 4,89$ ), предпочтение работы высокому заработку ( $m = 2,33$ ), а также, как видно из табл. 1, самыми высокими показателями выполнения плана продаж.

В целях подтверждения выдвинутой гипотезы нами использовался критерий Хи-квадрат непараметрического критерия Краскела–Уоллеса, в результате было выявлено, что отдел с производственно-командным управлением отличается удовлетворенностью отношениями с сотрудниками ( $\chi^2 = 5,677, p = 0,50$ ) и руководством ( $\chi^2 = 5,745, p = 0,051$ ), а также предпочтением работы высокому заработку ( $\chi^2 = 7,361, p = 0,013$ ).

При социальном руководстве выявлены значимые различия по параметру «интерес к работе» ( $\chi^2 = 6,614, p = 0,049$ ), «удовлетворенность отношениями с руководством» ( $\chi^2 = 6,731, p = 0,045$ ), «общая удовлетворенность трудом» ( $\chi^2 = 7,625, p = 0,038$ ) и экономической эффективностью ( $\chi^2 = 8,365, p = 0,022$ ).

Не установлены различия в стилях руководства по таким показателям, как уровень притязаний в профессиональной сфере, удовлетворенность условиями труда и профессиональная ответственность.

Далее в целях выявления особенностей детерминации стиля руководства от показателей экономической эффективности и удовлетворенности трудом был проведен корреляционный анализ в каждой группе. Так, в отделе с производственно-командным руководством выявлена взаимосвязь между экономическими показателями работы и такими шкалами удовлетворенности трудом, как интерес к работе ( $r = 0,242, p < 0,05$ ) по принципу прямой связи, то есть с ростом интереса к работе повышается экономический показатель эффективности, выполняются планы продаж и другие производственные задачи; уровень притязаний в профессиональной деятельности ( $r = 0,223, p < 0,05$ ) по принципу прямой связи; общая удовлетворенность трудом ( $r = 0,308, p < 0,05$ ) по принципу прямой связи. Внутри других групп корреляционных взаимосвязей выявлено не было.

Таким образом, психологическая и экономическая продуктивность отделов во многом определяются стилем руководства, интересом к работе и уровнем притязаний в профессиональной сфере. Кроме того, между экономической и психологической эффективностью существует

взаимодополняемость. Достижение баланса интересов психологической и экономической успешности представляет собой одну из центральных проблем управления персоналом банка. От объективности и точности оценки эффективности управления персоналом во многом зависит эффективность работы по ключевым показателям, что ведет к непосредственной цели любого коммерческого банка – увеличению прибыли.

### **Список литературы**

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 267–268.
2. Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы управления. Киев: Наукова думка, 1990. 247 с.
3. Бондаренко Ю.Р. Методологические подходы к оценке эффективности деятельности некоммерческих организаций в новых социально-экономических условиях // Сб. науч. тр. СевКавГТУ. Сер. Экономика. 2005. № 1. С. 25–31.
4. Карпов В.В. Стиль руководства в малых группах и его связь с мотивацией и социально-психологическим климатом // Вестн. СПб. ун-та МВД России. 2008. № 3. С. 230–234.
5. Корюкина Ю.А., Пивнёва К.С., Самохвалова С.М. Ключевые показатели эффективности деятельности (KPI) как средство реализации стратегии компании, контроля и мотивации персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2010. № 6. С. 256–258.
6. Крамаренко И.В. Удовлетворенность трудом в организации: профессиографический подход // Вестн. ГУУ. 2014. № 4. С. 203–205.
7. Овчаров А.А. Эффективность организации // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. 2007. № 3. С. 5–20.
8. Locke E.A. Motivation through conscious goal setting. Cambridge. 1996. 167 p.

*Об авторах:*

МИЛЮКОВА Ольга Вячеславовна – кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии и философии ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет» (170026, Тверь, наб. Афанасия Никитина, 22); e-mail: Molga.77@mail.ru

ЧЕЧУРОВА Юлия Юрьевна – кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии и философии ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет» (170026, Тверь, наб. Афанасия Никитина, 22); e-mail: y.chechurova@gmail.com

## **LEADERSHIP STYLE AS A FACTOR IN THE PROFESSIONAL PERFORMANCE OF SALES MANAGERS**

**O.V. Milyukova, Yu.Yu. Chechurova**

Tver State Technical University, Tver

The article presents theoretical analysis of the basics and empirical study of the style of management as a factor of psychological and economic efficiency of professional activity of sales managers of banking services. The importance of the use of production-command and social management style has been proved, where the manager has a focus in his/her activities both on the needs of employees and on organizational tasks.

**Keywords:** *leadership style, integral job satisfaction, professional activities, psychological and economic efficiency.*