
ГЕНДЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СООТНОШЕНИЯ КОММУНИКАТИВНЫХ И ОРГАНИЗАТОРСКИХ СКЛОННОСТЕЙ С ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ МЕНЕДЖЕРОВ

Н.В. Обидина

Российский университет дружбы народов
ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, Россия, 117198

В статье рассматривается проблема соотношения выраженности коммуникативных и организаторских склонностей с профессиональной эффективностью менеджеров коммерческой организации в гендерном аспекте. Актуальность исследования обусловлена тем, что в современной российской бизнес-среде все большее число женщин занимают руководящие должности. Представлены и проанализированы результаты эмпирического исследования, в котором приняли участие менеджеры среднего звена коммерческой организации (управляющих магазинами одежды и аксессуаров). Выборка состояла из 82 мужчин и 231 женщины в возрасте от 21 до 42 лет со стажем работы в указанной организации не менее года. Для диагностики коммуникативных и организаторских склонностей использовался тест-опросник «Коммуникативные и организаторские склонности» (КОС) В.В. Синявского, Б.А. Федоришина. Для определения профессиональной эффективности применялись два показателя: 1) выполнение плана продаж магазина в 2014 и в 2015 гг., 2) результаты, полученные при помощи проведения процедуры «Оценка 360». С помощью корреляционного анализа была выявлена сильная положительная связь выраженности коммуникативных и организаторских склонностей с показателями профессиональной эффективности, диагностируемыми с помощью «Оценки 360» в равной степени и у женщин, и у мужчин. В то же время выполнение плана продаж в 2014 г. демонстрирует устойчивую положительную связь с организаторскими и коммуникативными склонностями прежде всего у женщин, которая по итогам 2015 г., после финансового кризиса, хотя и сохраняется, но существенно ослабевает.

Ключевые слова: профессиональная эффективность, менеджеры, коммерческие организации, коммуникативные склонности, организаторские склонности, гендерные особенности

Условия рынка труда стремительно меняются и предъявляют все более высокие требования к современным специалистам — от подготовленности и компетентности до профессиональных и личностных качеств. В данных обстоятельствах успешная профессиональная самореализация специалистов становится не только насущной задачей самих сотрудников, но и организаций, в которых они трудятся. Реалии трудовой деятельности показывают, что только успешный, самореализованный менеджер может быть полезным и принести выгоду организации [10; 12; 13; 15; 18; 19]. Современные компании в сложившихся условиях рынка труда активно разрабатывают свои программы обучения руководителей и свои критерии их оценки, адаптированные к специфике своего бизнеса. В силу специфики бизнеса, включающей в себя множество нюансов (от структурной организации до установленных регламентов), сегодня не существует универсальной методики обучения, развития и оценки персонала [9]. Но при всем многообразии подходов к обучению и оценке сотрудников в различных организациях наблюдается устойчивая тенденция учитывать при разработке программ обучения и

развития руководителей не только их профессиональные компетенции, но и психологические особенности, среди которых прежде всего рассматриваются мотивация, способности, интеллектуальные и личностные свойства, а также гендерные особенности [2; 4; 5—8].

Сегодня в коммерческих организациях на территории России происходят существенные изменения в структуре, специфике и составе управленческого аппарата. Одной из особенностей текущих изменений является то, что все больше женщин занимают руководящие позиции на различных уровнях [3; 4; 14]. В сфере делового взаимодействия и к руководителям-мужчинам, и к руководителям-женщинам предъявляются равные требования, связанные с успешной реализацией основных управленческих функций: планирования, регулирования, мотивации, организации и контроля. Разумеется, каждая из перечисленных функций имеет психологический аспект: в одной и той же ситуации в зависимости от своих личностных, половых и возрастных особенностей два менеджера могут вести себя по-разному [1; 17]. Анализ литературы по гендерной психологии позволяет предположить, что женщины и мужчины по-разному понимают причинно-следственные связи, в том числе в структуре профессионального, организационного и управленческого взаимодействия [3]. Следовательно, рассмотрение проблемы эффективности профессиональной деятельности менеджеров с учетом гендерного аспекта повышает надежность и актуальность результатов исследования.

В 2014—2015 годах на базе коммерческой организации (сеть магазинов одежды и аксессуаров) нами было проведено исследование соотношения профессиональной эффективности менеджеров с выраженностью у них организаторских и коммуникативных навыков. В исследовании приняли участие 313 управляющих магазинами, среди которых 82 мужчины и 231 женщина в возрасте от 21 до 42 лет со стажем работы в указанной организации не менее года.

Для диагностики коммуникативных и организаторских навыков использовался тест «Коммуникативные и организаторские склонности» (КОС) В.В. Синявского и Б.А. Федоришина. Хотя результаты КОС отражают не столько реальные поведенческие характеристики личности, сколько особенности самовосприятия человека, ранее проведенные исследования показывают корреляции социометрического статуса и восприятия личностью уровня развития своих коммуникативных и организаторских способностей, что свидетельствует о валидности данного теста. Важным преимуществом КОС является его компактность.

Для определения профессиональной эффективности нами было использовано два критерия: 1) показатель выполнения плана продаж за 2014—2015 гг. магазинами, которыми руководят исследуемые менеджеры; 2) результаты, полученные с помощью использования процедуры «Оценка 360» [11], которая разработана для компании внутренними сотрудниками Учебного центра на основе варианта процедуры «Оценка 360», предложенной С. Ивановой, тренером-консультантом KPG Training Center Ivanova & Lebedeva.

Оценка по методу «360 градусов» — это оценка сотрудника компании на основе его поведения в реальных рабочих ситуациях и проявленных им деловых качеств. Данные получают путем опроса самого сотрудника, его непосредственного руководителя, коллег, подчиненных. Респондентам предлагается опросник,

состоящий из 50 утверждений, которые распределяются по двум группам компетенций, отражающим профессиональную эффективность оцениваемого сотрудника:

1) соблюдение корпоративных ценностей (клиентоориентированность, лояльность к компании, ориентация на результат, ответственность за него, инициативность, адаптивность, самостоятельность и навыки принятия решений, понимание бизнес-среды, устойчивость к процедурам и детальной работе, стрессоустойчивость, стремление к общению и навыки коммуникации с людьми в компании);

2) управленческие навыки (управление текущей работой, управление командой, планирование, обучение, мотивирование).

Респонденты заполняли электронные формы опросников КОС и «Оценки 360» на обучающем портале компании, поддерживаемом системой дистанционного обучения (СДО).

Для математической обработки данных использовался ранговый корреляционный анализ, результаты которого представлены в табл. 1, 2.

Таблица 1

Коэффициенты корреляции параметров «Оценки 360» с показателями коммуникативных и организаторских склонностей

Показатели коммуникативных и организаторских склонностей	Показатели «Оценки 360»								
	соблюдение корпоративных ценностей			управленческие навыки			общая оценка профессиональной эффективности		
	Все	М	Ж	Все	М	Ж	Все	М	Ж
Коммуникативные склонности	0,47	0,33	0,52	0,51	0,50	0,52	0,53	0,50	0,55
Организаторские склонности	0,63	0,62	0,62	0,47	0,38	0,51	0,55	0,48	0,58
Общая шкала	0,52	0,42	0,55	0,48	0,47	0,49	0,52	0,52	0,53

Примечание: полужирным шрифтом выделены корреляции значимые на уровне $p < 0,01$.

Результаты, отображенные в табл. 1, демонстрируют наличие стабильной и сильной взаимосвязи выраженности коммуникативных и организаторских склонностей с параметрами «Оценки 360» как у мужчин, так и у женщин и отсутствие значимой корреляции между коммуникативными склонностями (КОС) и параметром «соблюдение корпоративных ценностей» («Оценка 360») в мужской выборке. Можно предположить, что руководители мужского пола с высокими коммуникативными склонностями могут часто восприниматься коллегами, руководителями и подчиненными как менее лояльные к компании и внутренним корпоративным правилам.

В целом же, гендерных различий в соотношении коммуникативных и организаторских склонностей с параметрами «Оценки 360» не было обнаружено. Интересно, что ранее в этой же выборке нами были выявлены существенные гендерные различия в соотношении индивидуально-личностных факторов «Большой пятерки» с параметрами «Оценки 360» (фактор *добросовестность* гораздо теснее положительно связан с показателями «Оценки 360» в группе женщин) [16].

При анализе соотношения второго критерия успешности управленческой деятельности (показателя выполнения плана продаж магазина в 2014—2015 гг.) с коммуникативными и организаторскими склонностями были выявлены более

выраженные гендерные различия, а также обнаружено влияние внешних экономических факторов на выраженность изучаемых взаимосвязей.

Таблица 2

Коэффициенты корреляции выполнения плана продаж магазина с показателями коммуникативных и организаторских склонностей

Показатели коммуникативных и организаторских склонностей	Выполнение плана продаж					
	2014 год			2015 год		
	Все	М	Ж	Все	М	Ж
Коммуникативные склонности	0,39	0,34	0,43	0,22	0,09	0,28
Организаторские склонности	0,48	0,51	0,47	0,32	0,37	0,30
Общая шкала	0,39	0,31	0,42	0,22	0,14	0,25

Примечание: полужирным шрифтом выделены корреляции значимые на уровне $p < 0,01$, курсивом — значимые на уровне $p \leq 0,05$.

На основании данных табл. 2 можно заключить, что в целом по выборке выраженность организаторских и коммуникативных склонностей положительно связана с показателем выполнения плана, однако связь сильнее в относительно более стабильной экономической ситуации (2014 г.). При нестабильном финансово-экономическом положении (2015 г.) указанная взаимосвязь существенно ослабевает, хотя и остается значимой. Основываясь на полученных результатах, мы можем предположить, что личностные характеристики сильнее связаны с успешностью деятельности руководителя в коммерческой организации в благоприятной и стабильной экономической ситуации. При этом выраженность организаторских склонностей сильнее коррелирует с показателями выполнения плана продаж, чем выраженность коммуникативных навыков. Это вполне логично, так как с позиции управляющего магазином хорошо организованная работа магазина — это внутренний фактор, который напрямую влияет на продажи магазина, в то время как коммуникативные навыки — это скорее фактор, влияющий на создание благоприятной атмосферы в рабочем коллективе магазина, чем на продажи, ведь управляющий магазином не участвует в прямых продажах, не работает с покупателями магазина, где коммуникационные навыки могли бы стать фактором, напрямую влияющим на продажи. В мужской группе взаимосвязи коммуникативных склонностей с выполнением плана продаж и в 2014 и в 2015 гг. нет, либо она существенно менее значима, чем такая же взаимосвязь в женской группе. В то же время организаторские склонности в группе исследуемых мужского пола в год стабильной экономической ситуации имеют устойчивую взаимосвязь с показателями продаж, а в год экономического кризиса эта взаимосвязь ослабевает (значимость на уровне $p \leq 0,05$), в то время как в женской группе и в 2014 и в 2015 гг. взаимосвязь и организаторских и коммуникативных склонностей с показателями продаж хотя и уменьшается, но остается на неизменном уровне значимости ($p < 0,01$).

Данные результаты интересны тем, что наглядно показывают гендерные различия в подходе к управленческой деятельности, они позволяют сделать предположение о том, что мужчины в управленческой деятельности в большей степени опираются на свои организаторские склонности, не уделяя много внимания вы-

страиванию взаимоотношений в коллективе, в то время как женщины в равной мере используют организаторские и коммуникативные навыки в руководстве коллективом. Отметим, что осуществление эффективной руководящей деятельности в женской группе менее зависимо от внешних экономических факторов, чем в мужской группе, скорее всего данная закономерность может быть связана с различиями мужской и женской ролей в социуме: мужчина традиционно позиционируется как основной кормилец в семье, в то время как женщина обычно приносит в семью не основной, а дополнительный доход, хотя сейчас данная ситуация меняется.

Содержательно результаты исследования означают, что повышению профессиональной эффективности менеджеров женского пола будет способствовать развитие у них как организаторских, так и коммуникативных навыков. Для менеджеров мужского пола более существенным акцентом в обучении для улучшения их профессиональной управленческой деятельности будет развитие организаторских навыков.

Выводы

Существует взаимосвязь выраженности коммуникативных и организаторских склонностей с профессиональной эффективностью менеджеров коммерческих организаций как у мужчин, так и у женщин.

Выявленные связи организаторских и коммуникативных склонностей с эффективностью профессиональной деятельности сильнее в относительно более стабильной экономической ситуации (2014 г.) и ослабевают в нестабильном финансово-экономическом положении (2015 г.).

В целом по выборке выраженность организаторских склонностей сильнее коррелирует с показателями выполнения плана, чем выраженность коммуникативных навыков.

В мужской группе выраженность коммуникативных склонностей не связана или имеет слабую связь с показателями выполнения плана продаж, в то время как выраженность организаторских склонностей имеет устойчивую взаимосвязь с данными показателями в 2014—2015 гг.

Результаты исследования в настоящее время применяются в коммерческой организации, в которой оно было проведено, при проведении обучающих мероприятий для менеджеров с целью повышения их профессиональной эффективности.

Перспективы исследования связаны с использованием дополнительных методов статистической обработки (факторный и регрессионный анализ).

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Ананьев Б.Г.* Человек как предмет познания // Избранные психологические труды. М.: Педагогика, 1980. Т. 2. С. 13—179.
- [2] *Бабаев Т.М.* Психологическая характеристика профессиональной деятельности успешных и менее успешных продавцов // Вестник РУДН. Серия: Психология и педагогика. 2010. № 2. С. 37—41.

- [3] *Басова М.М., Грошев И.В.* Гендерные особенности поведения личности руководителя в управленческой деятельности // Социально-экономические явления и процессы. 2010. № 2. С. 20—24.
- [4] *Бодров В.А.* Современное состояние психологических исследований профессиональной деятельности // Психологические основы профессиональной деятельности: хрестоматия / сост. В.А. Бодров. М.: ПЕР СЭ: Логос, 2007. С. 50—64.
- [5] *Быков С.В.* Взаимосвязь интернальности как характеристики личности и профессиональной ответственности руководителя // Вестник РУДН. Серия: Психология и педагогика. 2013. № 4. С. 44—48.
- [6] *Веселков А.Ф., Веселкова О.В., Дроздова Т.А.* Оценка профессиональных личностных качеств банковских руководителей и специалистов // Банковское дело: Организация и управление. 2011. № 6. С. 64—69.
- [7] *Воробьева А.А.* Волевые и познавательные черты личности как факторы учебных достижений студентов: дисс. ... канд. психол. наук. М.: РУДН, 2015. 246 с.
- [8] *Дружилов С.А.* Эффективность деятельности и индивидуальный ресурс профессионального развития // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 4. С. 161—164.
- [9] *Журавлев А.Л.* Основные тенденции развития психологических исследований в институте Психологии РАН // Психологический журнал. 2007. Т. 28. № 6. С. 5—18.
- [10] *Замалдинова Г.Н., Новикова И.А.* Соотношение особенностей уверенности и самоактуализации с профессиональной эффективностью сотрудников коммерческих организаций // Вестник университета (Государственный университет управления). 2010. № 25. С. 42—45.
- [11] *Иванова С.* Оценка по методу «360 градусов»: пример опросника // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 12. URL: http://www.effektivno.ru/articles/article_9.html (дата обращения: 12.12.2015).
- [12] *Кужненко А.С.* Индивидуально-психологические особенности и профессиональная эффективность работников банковской сферы // Вестник РУДН. Серия: Психология и педагогика. 2015. № 1. С. 49—53.
- [13] *Кужненко А.С., Новикова И.А.* Соотношение показателей профессиональной эффективности и психологических характеристик работников банковской сферы // Акмеология. 2014. № 3-4. С. 97—98.
- [14] *Личность профессионала в современном мире: коллективная монография / отв. ред. Л.Г. Дикая, А.Л. Журавлев.* М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013. 944 с.
- [15] *Новикова И.А., Замалдинова Г.Н.* Уверенность как фактор профессиональной эффективности сотрудников коммерческих организаций // Акмеология. 2015. № 3 (55). С. 131—132.
- [16] *Новикова И.А., Шляхта Д.А., Обидина Н.В.* Гендерные особенности соотношения индивидуально-личностных факторов с профессиональной эффективностью менеджеров // V Международная научная конференция «Психология индивидуальности»: сборник материалов. М.: Университетская книга, 2016. С. 261—262.
- [17] *Фернхем А., Хейвен П.* Личность и социальное поведение. СПб.: Питер, 2001. 368 с.
- [18] *Barrick M.R., Stewart G.L., Piotrowski M.* Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives // Journal of Applied Psychology. 2002. Vol. 87, pp. 43—51.
- [19] *Hochwater W.A., Witt L.A., Kacmar K.M.* Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between conscientiousness and job performance // Journal of Applied Psychology. 2000. Vol. 85, pp. 472—478.

GENDER-SENSITIVE CORRELATION BETWEEN COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL SKILLS WITH PROFESSIONAL EFFECTIVENESS OF MANAGERS

N.V. Obidina

Peoples' Friendship University of Russia
Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia, 117198

The paper discusses the problem of gender-sensitive correlation between the communicative and organizational skills and the professional performance of managers in commercial organization. The topicality of research is preconditioned by the fact that today an increasing number of women get the senior positions in business in Russia. The article submits and analyses the results of the empirical research that took place in a commercial organization (managers of clothes and accessories retail shops). Store managers of this organization took part in the research, including 82 male and 231 female. The age of the respondents ranged from 21 to 42 years old. The work experience of the managers was no less than one year. The communicative and organizational skills were measured with the help of the test-questionnaire "Communication and organizational skills" (COS) worked out by V.V. Sinyavsky and B.A. Fedorishin. The professional effectiveness was determined by two indicators: 1) the implementation of shop sales plan in 2014 and in 2015, 2) the results of expert estimates obtained using the feedback from "360 Degrees". The results of correlation analysis demonstrated the strong relations between the manifestation of communicative and organizational skills and the indicators of professional effectiveness, received by using the feedback from "360 Degrees" in both male and female groups of respondents. At the same time, the implementation of shop sales plan in 2014 also showed a strong positive relationship with organizational and communicative skills especially in female group. By the end of 2015, after the financial crisis, these relations were although preserved, but getting weaker.

Key words: professional effectiveness, management, commercial organization, communication skills, organizational skills, gender characteristics

REFERENCES

- [1] Ananev B.G. Chelovek kak predmet poznaniya [Human as the subject of knowledge]. *Izbrannyye psikhologicheskie trudy* [Selected psychological works]. Moscow: Pedagogics Publ., 1980, vol. 2, pp. 13—179.
- [2] Babaev T.M. Psichologicheskaya harakteristika professionalnoj deyatelnosti uspešnyh i menee uspešnyh prodavcov [Psychological characteristics of successful and less successful sellers' professional activity]. *Vestnik RUDN. Seriya: Psikhologija i pedagogika* [Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Psychology and Pedagogy]. 2010, no. 2, pp. 37—41.
- [3] Basova M.M., Groshev I.V. Gendernye osobennosti povedeniya lichnosti rukovoditelya v upravlencheskoy deyatelnosti [Gender features of behavior of the personality of the manager in managerial activity]. *Sotsialno ekonomicheskie yavleniya i protsessy* [Socio-economic phenomena and processes]. 2010, no. 2, pp. 20—24.
- [4] Bodrov V.A. Sovremennoe sostoyanie psikhologicheskikh isledovanij professionalnoj deyatelnosti [The current state of psychological research of professional activity]. *Psikhologicheskie osnovy professionalnoj deyatelnosti* [Psychological bases of professional activity]. Moscow: PER SE, Logos, 2007, pp. 50—64.
- [5] Bykov S.V. Vzaimosvyaz internalnosti kak kharakteristiki lichnosti i professional'noy otvetstvennosti rukovoditelya [Interconnection of Internal as the individual characteristics and manager's professional responsibility]. *Vestnik RUDN. Seriya: Psikhologiya i pedagogika* [Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Psychology and Pedagogy]. 2013, no. 4, pp. 44—48.

- [6] Veselkov A.F., Veselkova O.V., Drozdova T.A. Ocenka professionalnykh lichnostnykh kachestv bankovskikh rukovoditeley i specialistov [Personal qualities appraisal of the bank managers and specialists]. *Bankovskoe delo: Organizaciya i upravlenie* [Banking: Organization and Management]. 2011, no. 6, pp. 64–69.
- [7] Vorobyeva A.A. *Volevye i poznavatelnye cherty lichnosti kak faktory uchebnykh dostizheniy studentov* [Volitional and cognitive personality traits as educational achievements factors in students]: Ph.D. thesis. Moscow: PFUR, 2015. 246 p.
- [8] Druzhilov S.A. Effektivnost deyatel'nosti i individualnyy resurs professional'nogo razvitiya [Effectiveness of activity and individual professional development resource]. *Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh i fundamentalnykh issledovaniy* [International Journal of Applied and Fundamental Research]. 2014, no. 4, pp. 161–164.
- [9] Zhuravlev A.L. Osnovnye tendentsii razvitiya psikhologicheskikh issledovaniy v institute Psikhologii RAN [The main trends in the development of psychological research in the Institute of Psychology RAS]. *Psikhologicheskii jurnal* [Psychological journal]. 2007, vol. 28, no. 6, pp. 5–18.
- [10] Zamaldinova G.N., Novikova I.A. Sootnoshenie osobennostey uverennosti i samoaktualizatsii s professional'noy effektivnostyu sotrudnikov kommercheskikh organizatsiy [Relation of confidence and self-actualization with professional efficiency of commercial organizations employees]. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya)* [University Bulletin (State University of Management)]. 2010, no. 25, pp. 42–45.
- [11] Ivanova S. Otsenka po metodu "360 gradusov": primer oprosnika [Assessment by the method of "360 Degrees": an example of the questionnaire]. *Spravochnik po upravleniyu personalom* [Manual of Personnel Management]. 2007, no. 12. Available at: http://www.effektivno.ru/articles/article_9.html (Accessed: 12.12.2015).
- [12] Kuzhnenkova A.S. Individualno-psikhologicheskie osobennosti i professional'naya effektivnost' rabotnikov bankovskoy sfery [Individually-psychological features and professional efficiency of employees of the banking sector]. *Vestnik RUDN. Seriya: Psikhologiya i pedagogika* [Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Psychology and Pedagogy]. 2015, no. 1, pp. 49–53.
- [13] Kuzhnenkova A.S., Novikova I.A. Sootnoshenie pokazateley professional'noy effektivnosti i psikhologicheskikh kharakteristik rabotnikov bankovskoy sfery [Correlation between professional effectiveness and psychological characteristics of the banking sector employees]. *Akmeologiya* [Acmeology]. 2014, no. 3-4, pp. 97–98.
- [14] Dikaya L.G., Zhuravlev A.L. (Eds). *Lichnost professionala v sovremennom mire: kollektivnaya monografiya* [Personality of professional in the modern world: collective monograph]. Moscow: Publishing house "Institute of Psychology of Russian Academy of Sciences", 2013. 944 p.
- [15] Novikova I.A., Zamaldinova G.N. Uverennost kak faktor professional'noy effektivnosti sotrudnikov kommercheskikh organizatsiy [Confidence as a factor of employees' professional effectiveness in commercial organizations]. *Akmeologiya* [Acmeology]. 2015, no. 3 (55), pp. 131–132.
- [16] Novikova I.A., Shlyakhta D.A., Obidina N.V. Gendernye osobennosti sootnosheniya individualno-lichnostnykh faktorov s professional'noy effektivnostyu menedzherov [The specific of gender profile between individual-personal factors and professional performance of managers]. *V Mezhdunarodnaya nauchnaya konferentsiya "Psikhologiya individual'nosti": sbornik materialov*. M.: Universitetskaya kniga [V International Scientific Conference "Psychology of personality": proceedings. Moscow: University Book, 2016, pp. 261–262.
- [17] Fernhem A., Heyven P. *Lichnost i sotsialnoe povedenie* [Personality and social behavior]. St. Petersburg: Peter, 2001. 368 p.
- [18] Barrick M.R., Stewart G.L., Piotrowski M. Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*. 2002, vol. 87, pp. 43–51.
- [19] Hochwater W.A., Witt L.A., Kacmar K.M. Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between conscientiousness and job performance. *Journal of Applied Psychology*. 2000, vol. 85, pp. 472–478.