

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА**

*В статті розглянуті вимоги до менеджерів і риси характеру, які їм необхідні для ефективної діяльності. Також говориться про необхідність роботи, акцент на індивідуальному підході в роботі менеджера з персоналом*

*The article represents requirements to managers and analyses types of character need for effective work. There is also important information about the accent on individual work with personal in the article.*

**Вступ**

Гармонійний розвиток особистості вимагає формування різноманітних здібностей, інтересів у різних сферах людської життєдіяльності. Гармонійна людина перебуває в єдності сама з собою, з оточуючими, зі світом. Таку людину характеризує високий рівень збалансованості відносин різних особистісних утворень (потреб, ціннісних орієнтацій, самооцінки, образу Я-реального та Я-ідеального та ін.).

Через самопізнання людина приходиться до певного знання про себе, яке є об'єктом її емоцій та оцінок. Знання про свої сили і можливості є дуже важливим для професійної діяльності особистості, зокрема, це стосується керівників (менеджерів). Крім самопізнання їм потрібно знати інших людей, з якими приходиться спілкуватись. Роль менеджера не тільки віддавати розпорядження, карати чи винагороджувати, але й створювати сприятливий морально-психологічний клімат, вирішувати між особистісні конфлікти, підтримувати своїх підлеглих. Менеджер стає організатором самостійної роботи підлеглих, об'єднаних у команди. Саме тому багато вчених працює над питанням важливих характеристик, які мають бути притаманні менеджеру для ефективної та успішної діяльності.

**Аналіз останніх наукових праць**

Структуру особистості як систему координатних функцій, про взаємодію внутрішніх і зовнішніх чинників при її становленні розглядають у своїх працях Б.Ананьєв, Г.Костюк, С.Максименко, уявлення про сутність і закономірності становлення особистості – Л.Божович, М.Боришевський, Т.Драгунова.

Про зміст і форми процесу особистісного самовизначення можна знайти в роботах Р.Бернса, Г.Костюка, В.Століна; про сутність і розвиток саморегуляції пише М.Боришевський, А.Маслоу, Г.Нікіфоров.

Особистісний потенціал менеджерів розглядають у своїх роботах М.Вудкок, Д.Френсіс, Лі Якокка, Ф.Тейлор, А.Файоль.

**Мета дослідження**

Проаналізувати особистісні характеристики, які мають бути притаманні майбутнім керівникам (менеджерам) для ефективної професійної діяльності.

Як і будь-яка інша діяльність, управлінська діяльність характеризується різним рівнем її якісних параметрів, виконується з більшою або меншою ефективністю. Головними факторами її ефективності виступають управлінські здібності і саме тому, вони відіграють значну роль при вивченні цієї тематики. Але, разом з тим, через труднощі управлінської діяльності питання про склад і структуру управлінських здібностей в певній мірі є не вирішеним. Лише на основі розв'язання цього питання можлива розробка науково обґрунтованих і конструктивних процедур відбору управлінців, їх атестація, та підготовка. Труднощі вивчення управлінських здібностей пов'язані ще й з тим, що сама категорія здібностей являється однією з найбільш складних в психології і розкрита ще не в повній мірі. Вона розчиняється в інших психологічних поняттях – знаннях, уміннях, інтелекті, особистісних якостей та ін. [1].

Управлінська діяльність має три основних складових: 1) діяльність, що пов'язана з організацією та управлінням певною системою; 2) діяльність, що пов'язана з управлінням людьми, міжособистісна взаємодія; 3) діяльність, що пов'язана безпосередньо з організацією технологічного процесу. В залежності від того, наскільки вдало менеджер може забезпечити та узгодити між собою ці три складових і визначається ефективність управління.

Перша складова управлінської діяльності вимагає розвинутих загально управлінських навичок, інша – наявність здібностей, що забезпечують ефективні між особистісні зв'язки, організацію та управління людьми, а третя – наявність професійних якостей керівника.

Склад управлінських здібностей досить широкий. Ними являються не лише якості, які мають професійну специфіку, але і особистісні якості

індивіда. Саме тому, управлінські здібності часто пов'язані з питанням загальної структури особистості керівника.

Поняття здібностей ототожнюється з поняттям особистісних якостей керівника. Це – найбільш характерна особливість сучасних поглядів на управлінські здібності. І як наслідок такого підходу, списки управлінських здібностей включають різні по ступеню узагальненості і характеру якостей психіки та особистості. Такий підхід має право на існування, але він не дає відповіді на питання про те, якою є структура управлінських здібностей, як вони взаємопов'язані між собою та з особливостями їх організації [1].

Цікавою є еволюція вимог до керівників. Один із фундаторів науки управління Ф.Тейлор, найважливішими рисами керівника вважав: розум, освіченість, спеціальні і технічні знання, фізичну спритність, розсудливість, чесність, міцне здоров'я, енергійність, тактовність.

Серед необхідних якостей та знань, які бажано було б мати керівникам підприємств А. Файоль виділяє: здоров'я і фізичну силу, інтелігентність, розсудливу волю, почуття відповідальності, високий рівень загальної культури, почуття обов'язку та піклування про загальний інтерес, загальне уявлення про всі найбільш суттєві функції [2]. Американський психолог Р. Стогділ виділяє наступні якості: впевненість в собі, емоційна врівноваженість, креативність, відповідальність, комунікабельність.

Впевненість в собі – це першочергова характеристика, яка має бути притаманна керівникам, оскільки вона пов'язана з наявністю у людини цілі і готовністю до рішучих дій для її досягнення. Впевненість в собі дозволяє менеджерам: відчувати себе сильнішими; підвищувати емоційну врівноваженість; формувати позитивні емоції; створювати дух «єдиної команди». Навички впевненості в собі можна розвивати, і психологи пропонують ряд рекомендацій з цього приводу. Наприклад, необхідно уникати негативних емоцій в процесі ділового спілкування, чітко висловлювати свої думки, бути рішучими в досягненні поставлених цілей.

Емоційна врівноваженість – це контроль керівником своїх емоційних проявів. Вона є головною умовою при підвищенні працездатності менеджера, його ділової активності. Для керівника важливим є володіння методами емоційної розрядки, а саме: аутотренінгом, методами м'язової релаксації.

Велике значення серед характеристик менеджера займає творчий підхід до вирішення задач (креативність). В процесі розробки або впровадження на підприємстві інновацій менеджер виступає як творець, новатор. Креативність необ-

хідна керівнику для розробки стратегічних управлінських рішень, цільових комплексних програм.

Відповідальність теж посідає значне місце в ряді характеристик, якими має володіти менеджер. Умови ринкової економіки вимагають від керівника ринкового менталітету та підприємницької культури, в основі яких лежить дотримання принципів особистої відповідальності за прийняті рішення.

Особистісна риса, яка необхідна менеджеромлюбого рівня, – це комунікабельність. Один із відомих менеджерів сучасності Л. Якокка, вважає, що головна причина неуспішної кар'єри менеджерів – їх невміння ефективно взаємодіяти з своїми підлеглими і колегами. В зарубіжній літературі розроблено багато рекомендацій, що дозволяють керівнику ефективно використовувати в діловому спілкуванні свої сильні сторони, забезпечити взаєморозуміння з партнером і переконати його зробити так, як йому це вигідно [3].

Зарубіжні науковці розглядають різні властивості й риси характеру, необхідні для ідеального менеджера. Так, наприклад, у Великій Британії до менеджера висувають наступні вимоги [2]:

- розуміння природи управлінських процесів, володіння способами підвищення ефективності управління;
- ораторські здібності;
- вміння регулювати стосунки між людьми, управляти ними, займатись підготовкою кадрів;
- вміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію;
- здатність планувати і прогнозувати діяльність фірми, налагоджувати стосунки з клієнтами.

Інститут діагностики менеджменту (м. Гамбург) пропонує наступні вимоги до менеджера [2]:

1. Відношення до праці: ініціатива під час прийняття рішень, здатність до планування, організованість.
2. Ставлення до оточуючих: комунікабельність, сила переконання, здатність працювати у команді.
3. Розумові здібності: творче, комплексне, аналітичне мислення; здатність давати оцінки.
4. Особистісні риси: надійність, прагнення до спіху, гнучкість, мотивація.

У США в системі управління (Інститут Геллапа) виділяють наступні вимоги до менеджерів:

- ✓ знання справи;
- ✓ здоровий глузд;
- ✓ вміння доводити справу до кінця;
- ✓ високий рівень розвитку;
- ✓ впевненість в своїх силах.

Кількість потенційних конкретних характеристик особистості досить велика, оскільки дві людини в однакових ситуаціях будуть вести себе

по-різному, ймовірність того, що вони будуть діяти однаково – незначна. На успіх організації значним чином впливає людський фактор, тому менеджер велике значення має приділяти індивідуальним здібностям і можливостям своїх підлеглих.

Керівники, що не визнають в кожному працівнику особистість з її здібностями ставлять під загрозу досягнення цілей організації. Для них завжди буде проблема визначити яку роботу зможе виконувати певний робітник.

Деякі зарубіжні автори, а саме: М. Альберт, М. Мексон, вважають, що особистість проявляється через поведінку та характеристики людини, які відображають характер пристосування особистості до оточуючого середовища [5]. Важливість цього висновку заключається в тому, що керівники мають створити таке оточуюче середовище (обстановку) на роботі, яке підтримувало б певний тип особистості, бажаний для організації. Бути ефективним менеджером – означає: вміти використовувати всі методи для впливу на поведінку людей; давати оцінку кожній особистості, щоб в конкретній ситуації направити зусилля працюючих на досягнення цілей організації; знати структуру особистісного потенціалу кожного із своїх підлеглих.

М. Вудкок і Д. Френсіс – англійські спеціалісти по менеджменту відмічають, що для ефективних працівників мають бути характерні такі риси, як [6]:

- вміння управляти своїми емоціями;
- енергійність;
- вміння добре висловлювати свою думку і готовність до цього;
- під дією аргументів здатність змінювати свою точку зору.

Також ці автори відмічають, що працівники, які не вміють досягати успіхів в індивідуальній роботі, зазвичай ведуть пасивний спосіб життя, намагаються вернутись до стабільності. Їх лякає все нове і невідоме, тому вони намагаються уникати цього. Такі люди не здатні розбиратись в собі і чужа думка для них сприймається як погроза. А працівники, які часто досягають успіхів схильні до активного життя. Вони намагаються більше розібратись в собі, адекватно сприймають конструктивну критику, вміють цінувати свій час і працю.

Питанням визначення менеджерських характеристик надається багато уваги. Представники різних шкіл, які розробляють методи і форми управління, намагалися визначити основні вимоги, яким має відповідати ідеальний менеджер.

Деякі спеціалісти вважають, що вимоги до якостей менеджера не можуть бути однаковими за всіх умов, вони залежать від середовища, в якому працює менеджер.

Інші дослідники висловлюють думку, що неможливо загальні вимоги до менеджерів ставити у залежність від умов підприємства. Пояснюють вони це тим, що умови роботи можуть змінюватись і менеджеру потрібно вміти змінювати методи і стиль керівництва залежно від умов.

Менеджери мають розвивати і підвищувати ефективність своєї праці, але їх компетентність є різною. Є певні фактори, що заважають повній реалізації всіх особистісних можливостей менеджера. Саме цьому питанню приділили увагу М.Вудкок та Д. Френсіс і виділили ряд обмежень у діяльності менеджера [6]:

1. Нечіткі особистісні цінності.
2. Невміння уникати та вирішувати конфлікти, раціонально використовувати енергію, на-вички.
3. «Розмиті» власні цілі.
4. Нерішучість, не вміння приймати рішення.
5. Низький творчий потенціал, страх експериментувати.
6. Невміння впливати на людей.
7. Погане розуміння специфіки управлінської праці.
8. Невміння формувати та навчати колектив.

На сьогодні різними науковцями в різних країнах розроблено велика кількість вимог до сучасних менеджерів, але немає у світі людини, яка б поєднувала в собі всі якості, що сформульовані як вимоги до менеджера. Але, разом з тим, тисячі менеджерів працюють успішно і досягають високих результатів. Цей факт пояснюється здібністю керівників за певних обставин компенсувати відсутність одних рис іншими та постійним самовдосконаленням. Відсутні якості можна розвивати шляхом цілеспрямованої роботи над собою. Оволодіння навичками самоаналізу – основна умова самовдосконалення.

Головним в діях менеджерів всіх рівнів є ризик, розрахований на достовірну інформацію і думки. Якщо менеджери не можуть або не хочуть ризикувати в силу виникнення нових ідей, то діяльність організації серйозно обмежена. Кращий шлях до підвищення ефективності будь-якої організації – це пошук вдосконалення роботи, це нові ідеї.

Природа управлінської діяльності значно відрізняється від фізичної діяльності. Робота людей, які працюють фізично заключається у добуванні, переробці природних ресурсів та іншої промислової продукції. Їх досвід і володіння технікою виробництва дозволяє довгий час займатись «заученими» операціями і добиватись певних успіхів в роботі. Стосовно керівників, то в них немає такої однорідності в роботі. Для їх роботи характерна фрагментність, різноманітність, короткочасність. І як результат цього, ефективність і

результативність управлінської діяльності складно швидко оцінити [4].

В своїй діяльності менеджерам часто приходить виступати в ролі «психолога-вихователя» та «соціального архітектора». Виконуючи роль першого, у функції менеджера входить [3]:

1. Формування необхідних ділових та особистісних якостей працівників в сучасних ринкових умовах. Це вимагає від керівника володіння знаннями та навичками педагогічної роботи.

2. Створення умов для самореалізації працівників. Для ефективного використання особистісного потенціалу робітників і забезпечення його трудової самореалізації керівник повинен знати інтелектуальні, емоційно-вольові якості, здібності індивіда. Цю інформацію менеджер отримує за допомогою спостереження, анкетування, бесіди.

3. Спонування підлеглих до самовдосконалення.

4. Забезпечення ефективного управлінського впливу на поведінку працівників. Ця функція є вирішальною в реалізації ролі менеджера як практичного психолога – вихователя.

Для ефективного менеджера велике значення має його вміння вести управлінське спілкування в колективі, ціллю якого є зміна людьми їх трудової поведінки в заданому напрямку. Функція управлінського спілкування – це видача керуючої інформації, від якої залежить ефективність діяльності працівників. Керуюча інформація буває директивною (приказ, вимагання, розпорядження) та демократичною (рекомендація, порада).

Кожну роботу можна виконати відмінно, добре, задовільно, погано. Основна причина неякісного виконання керуючої інформації – це відсутність бажання у підлеглих виконувати отримане завдання [3]. На бажання якісно виконувати дане завдання у працівника важливе значення відіграє характер впливу керівника на його поведінку. Тому що вплив – це поведінка керівника, що вносить зміни в поведінку підлеглих.

Що ж стосується ролі менеджера як «соціального архітектора», то вона заключається у вирішенні таких задач як [3]:

1. Розвиток «духу» новаторства в колективі.

2. Формування організаційної культури підприємства.

3. Забезпечення ідентифікації працівників з організаційною культурою.

Співвідношення кінцевого результату діяльності і об'єму затрачених на це зусиль і показує ефективність праці менеджера. Для досягнення цілей з найменшими затратами, менеджер має в своїй роботі керуватись організаційними, мотивуючими, контролюючими та виховними засобами впливу на працівників. Ці задачі керівник виконує в процесі реалізації функцій спеціаліста,

організатора та психолога-вихователя. Ефективність праці менеджера, в значній мірі, залежить від результативності роботи його підлеглих, яка, в свою чергу, прямо пропорційно залежить від оптимально прийнятих управлінських рішень керівником.

Аналіз літературних джерел з даного питання свідчить про те, що на результативність управління трудовим колективом впливає три особистісні фактори керівника – це досвід, здібності, поєднання ділових та особистісних якостей.

Говорячи про досвід керівника, слід відмітити, що однаковий стаж роботи у різних керівників не означає, що у них однаковий рівень професіоналізму. Досвід менеджера складається з навиків, вмінь та управлінського знання. Управлінське знання менеджер отримує, навчаючись у вищому навчальному закладі, крім цього, шляхом саморозвитку. Застосовуючи здобуті знання на практиці – менеджер здобуває управлінські вміння. А навички, в свою чергу, залежать від досвіду роботи менеджера і являють собою набір певних управлінських стереотипів поведінки. Вміння і навички тісно пов'язані між собою, але навички більш конкретні, а вміння більш універсальні. В психології визначають загальні, спеціальні і практичні здібності. Стосовно менеджера, то відображенням його загальних здібностей є інтелект, як відносно стійка структура розумового розвитку. До загальних здібностей можна віднести вміння створювати оптимальні комбінації наявних ресурсів, схильність до новизни, виправданого ризику [3].

Отже, описані в статті якості менеджера являють собою сукупність як природних особливостей людини, так і особливостей, отриманих в процесі навчання. Деякі особистісні навички можливо формувати в процесі самовиховання. В цьому допомагають різні методи, серед яких: метод групової психотерапії, метод соціально-психологічного і рольового тренінгу, метод самоконтролю особистості. При цьому, головна умова полягає в тому, що у керівника має бути велике бажання самовдосконалюватись.

## Висновки

1. Число рекомендацій, яким має бути менеджер, вимог до нього, його знань і умінь – нескінчене. Але можна стверджувати, що немає у світі людини, яка б володіла усіма якостями, що сформовані як вимоги до менеджера.

2. Велике значення для ефективної управлінської діяльності керівника відіграє робота з управління власною поведінкою по формуванню і розвитку необхідних ділових і особистісних якостей. Практика свідчить, що окремі особис-

тісні риси у процесі навчання, виховання й самовиховання можливо формувати. При цьому, значну роль відіграє бажання менеджера самовдосконалюватись.

3. Аналіз управлінської діяльності керівника показав, що важливою умовою успіху являється необхідність забезпечити ефективний вплив керівника на трудову поведінку своїх підлеглих з метою забезпечення їх самореалізації у професійній сфері.

4. Кращий шлях підвищення ефективності будь-якої організації – це пошук вдосконалення роботи, нові ідеї, можливості організації реагувати на нові потреби і попит споживача. Організація, під керівництвом успішного менеджера вважається, що досягла успіхів, якщо вона досягла своєї цілі.

## Література

1. *Райгородський Д. Я.* Психология управления : Хрестоматия. / Д. Я. Райгородський. [учебн. пособие для ф-тов: психологических, экономических и менеджмента]. – Самара: Издат. дом «Бахра-М», 2006. – 768 с.
2. *Дідковська Л. Г.* Історія вчень менеджменту: [навч. посібник] / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко – К. : Алерта, 2008. – 477 с.
3. *Шуванов В. И.* Социальная психология менеджмента / В. И. Шуванов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа», 1997. – 256 с.
4. *Козубенко В. А.* Методические рекомендации. Менеджмент как современная форма управления труда / В. А. Козубенко. – 1996. – 250 с.
5. *Мексон М.* Основы менеджмента / М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури : [пер. с англ.] – М. : «Дело», 1992. – 702 с.
6. *Вудкок М.* Раскрепощенный менеджер для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : «Дело», 1992. – 258 с.

