

## ОСОБИСТІТЬ КЕРІВНИКА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті досліджується вплив особистісних якостей керівника на процес управління людськими ресурсами, процес формування команди. Проаналізована роль так званих «soft skills» у формуванні особистості сучасного управлінця та їх вплив на професійну діяльність. Визначено роль емоціонального інтелекту в структурі особистості.*

**Ключові слова:** *soft skills, управління персоналом, керівник, особистість, емоційний інтелект.*

Дослідження ролі особистісних якостей керівника у процесі управління персоналом є одною з ключових проблем теорії управління людськими ресурсами. Особливої актуальності це питання набуває в сучасних умовах трансформації трудових відносин, відносин у соціальному середовищі, відносин між керівником і підлеглим, які вибудовуються на фоні суспільних та економічних перетворень, світових глобалізаційних процесів.

Об'єктивні життєві реалії підтверджують той факт, що фаховість і компетентність, високий рівень знань і навички керівника є важливою умовою вдосконалення управлінських функцій на всіх рівнях. Керівник будь-якого рівня повинен відповідати цілому переліку концептуальних вимог, насамперед, володіти високим рівнем професіоналізму. До складу останнього входять:

- володіння спеціальними знаннями і здатність їх застосування для вирішення реальних завдань;
- прагнення передати свої знання і досвід іншим працівникам задля створення ефективних систем і процесів;
- дотримання професійного кодексу поведінки;
- здатність до оновлення професійних знань, навичок і особистісних якостей.

Проте сьогодні відчувається гостра потреба у підготовці нового покоління менеджерів, здатних володіти тільки інтелектуальним і професійним потенціалом, а також – бути архітекторами соціальних процесів, що передбачає набуття ними насамперед людинознавчих та комунікативних компетентностей. І це повинно стати пріоритетною складовою професійної діяльності та підготовки керівника.

Науковці впродовж тривалого часу, враховуючи важливість й беззаперечну актуальність питання, досліджували роль особистісних якостей керівника у процесі управління людськими ресурсами.

Вагомий внесок у формування сучасних наукових підходів до визначення ролі особистості керівника у процесі управління здійснили В. Зігерт, А. Кібанов, Л. Ланг, І. Марченко, А. Файоль, В. Шепель. Серед вітчизняних науковців слід виділити Т. Гриценко, Л. Скібицьку та ін.

Вагомість подібних досліджень пов'язана із зростанням ролі і значення особистісних характеристик керівника в управлінні колективом, в налагодженні соціально-психологічного клімату. Зауважимо, що психологічний клімат у виробничих колективах вважається одним з найважливіших чинників, який

визначає ефективність їх діяльності.

Попри змістовні напрацювання у цій сфері роль соціальних навичок «soft skills» у структурі особистості сучасного керівника висвітлена фрагментарно та потребує подальшого вивчення.

Метою нашої публікації є вивчення поняття «soft skills», дослідження впливу цих навичок на формування особистості керівника та на процес управління.

За результатами наукових досліджень на основі інтерв'ю та аналізу фахових публікацій було виділено 6 професійних компетенцій сучасного менеджера: професійна мотивація; емоційний інтелект; тайм-менеджмент; саморозвиток; професійні навички та «soft skills».

Розвиток «soft skills», нарощування людського капіталу, створення системи управління талантами стали підґрунтям сучасного управлінського мислення.

Зауважимо, що вітчизняні і зарубіжні дослідники теорії управління, а також управлінці-практики, звертають особливу увагу саме на розвиток «soft skills» у структурі особистості керівника. За словами Грега Нетланда, президента IT-підрозділу компанії «New Boston Systems», 70% менеджерів роблять бізнес за допомогою «soft skills», і на сьогодні володіння цими навичками отримало більшу актуальність, ніж п'ять років тому [1, с. 50].

За умов лібералізації економіки традиційний патерналістський стиль керівництва стає частиною минулого. Сучасний керівник виступає у ролі ініціатора відкритого спілкування, котрий здатен донести ідею до мас у доступній формі. На ефективність управлінської діяльності суттєвий вплив здійснює також здатність керівника не тільки говорити, але слухати й мовчати.

Зарубіжні дослідники виокремлюють 2 типи проблем, із якими зустрічаються організації у процесі свого існування: технічні, тобто алгоритм вирішення таких проблем існує, і адаптивні. Саме для розв'язання адаптивних проблем не існує адекватних рішень, і це потребує високого рівня знань і набуття нових навичок від керівника. Можна із упевненістю стверджувати, що ступінь оволодіння «soft skills» визначає стиль керівництва.

Під поняттям «soft skills» (від англ. «soft skills» – м'які навички) слід розуміти соціальні навички особистості, котрі можуть бути класифіковані як міжособистісні, як взаємодія лідерських якостей, організаційних навичок та умінь спілкування. Значна частина науковців до групи цих навичок зараховує комунікативні та управлінські:

встановлення міжособистісних відносин, проведення переговорів, навик переконавання, володіння ораторським мистецтвом та презентаційними навиками, ведення дискусій, вирішення управлінських проблем, прийняття рішень, створення ефективних команд з урахуванням культурних відмінностей, вирішення конфліктних ситуацій.

Потреба у розвитку «*soft skills*» вичерпується не тільки вимогами повсякдення, оволодіння цими навиками передбачає насамперед опанування навиками роботи у команді. Особистість керівника безпосередньо впливає на формування команди, на фази конфлікту і співробітництва, на міжособистісні зв'язки та комунікацію.

Для роботи в команді керівник повинен бути зрілою особистістю, володіти саморегуляцією, володіти вмінням аналізувати ситуацію та адекватним її сприйняттям, бути зацікавленим у співпраці та отриманні зворотного зв'язку, здатним організувати та контролювати спільну діяльність.

Праця в команді, знаходження односторонніх розпочинається із процесу саморегуляції. Власне саморегуляція має декілька складових: самосвідомість, рефлексія, інтерпретація. Успішний керівник повинен точно усвідомлювати свій вплив на інших, тобто аналізувати ситуацію в її цілісності (інтерпретація), свою роль у цій ситуації (рефлексія) і свої установки, ціннісну орієнтацію, комплекси, світогляд (самосвідомість), які, з точки зору його особистості, призвели до цієї ситуації.

Важливим компонентом самосвідомості є самооцінка, яка може бути адекватною, завищеною або заниженою, і яка обумовлює поведінку керівника. Якщо самооцінка завищена, керівник відмовляється від рефлексії та самоаналізу. При заниженій самооцінці головному стає рефлексія і будь-яка ситуація інтерпретуються через зовнішній локус контролю.

Людина, на яку керівник якимось чином вплинув, ніколи в майбутньому не залишиться у стосунках до нього нейтральною - вона або підтримує керівника або працює проти нього. Тому ефективне керівництво передбачає як самоаналіз, так і розвиток «*soft skills*».

Існує безліч аргументів на користь оволодіння «*soft skills*». Наведемо один з них, якщо на початку кар'єри для виконання фахових завдань достатньо лише технічних навиків, то із зростанням ролі особистості в організації та посиленням конкурентної боротьби із суперниками, котрі володіють схожими технічними навиками, досягне успіху той, хто має у власному арсеналі набір соціальних рис особистості: комунікабельність, командний дух, поведінкова компетентність. У зарубіжній практиці, за наявності вакансії і декількох претендентів на неї, різниця між якими полягає у тому, що один з них добре розуміється на технології виробництва, а інший - знайомий з нею в загальних рисах, але володіє навиками спілкування з людьми, перевага буде віддана останньому [2, с. 64].

Окреслюючи коло навиків, необхідних сучасному керівнику, слід зупинитись на концепції емоційного інтелекту, запропонованій у 1990 р. П. Селовеєм та Дж. Майером. Поняття емоційного інтелекту визначається як конструкт, котрий складається із ментальних здібностей людини: ідентифікація і вираження емоцій, регуляція емоцій, використання емоційної інформації в мисленні та управлінській діяльності.

Подальші дослідження виявили значний збіг

факторів емоційного інтелекту та «*soft skills*». У межах розробки концепції Д. Гоуелманом було визначено, що успіх керівника обумовлюється його інтелектом, зокрема когнітивними навиками. Проте, що вищий рівень менеджера в системі управління, то вагоміше місце емоційного інтелекту в його професійній діяльності.

Це підтверджується спільними дослідженнями Стенфордського дослідницького інституту і Фонду Карнегі Мелона серед генеральних директорів компаній. Аналіз цих напрацювань свідчить, що довготривалі і стабільний успіх керівника компанії на 25 % визначається наявністю технічних навиків, 75% - наявністю «*soft skills*» [3, с. 76-78].

Ці дослідження корелюють із науковими розвідками вчених університету Огайо, котрі свідчать, що 20 % успіху керівника базується на наявності інтелектуальних здібностей: здатності до навчання, пізнання, інші 80 % - засновані на здатності розуміти себе і взаємодіяти з іншими людьми [4, с. 60-61].

Тобто керівники з високим рівнем «*soft skills*»:

- спроможні створити розгалужені мережі комунікацій;
- поєднання емоційного і когнітивного інтелекту є потужним стимулом до професійного успіху, а також дозволяє керівнику сприймати, визначати і керувати власними емоціями і емоціями підлеглих, дає поштовх до саморозвитку [5, с. 52-55].

Сучасне суспільство, виробництво, ринок праці, товарів та послуг вирізняються високим ступенем динамізму. Ці принципово нові умови обумовлюють зміну ролі освіти, котра стає визначальним фактором розвитку, ефективності виробництва, якості кадрового потенціалу, зрештою, якості життя, та висувають якісно нові вимоги до підготовки керівних кадрів [6, с. 35-40].

Попри те, що нова якість професійної освіти сьогодні - це підготовка фахівців із сучасним світоглядом, професійними знаннями інноваційного характеру та здатністю їх використовувати для вирішення практичних завдань на основі саморозвитку, сучасна система управлінської освіти не орієнтована на формування і розвиток «*soft skills*». У цьому контексті можна сформулювати такі проблемні аспекти:

- формування стійкої невідповідності між зростаючими вимогами до якості професійної підготовки управлінських кадрів та традиційними підходами;
- нагальна потреба сучасної економіки у підготовці менеджерів із високим рівнем сформованості «*soft skills*» не має достатнього теоретичного і методичного забезпечення процесу формування цих навиків;
- індивідуалістичний і конкурентний характер нинішньої професійної підготовки унеможлиблює розвиток вмінь праці в команді, спільної взаємодії, обміну досвідом, прийняття спільних рішень;
- в основі теоретичної підготовки менеджерів має бути управлінський досвід і, навпаки, поглиблені теоретичні знання сприяють переосмисленню власного досвіду [7-8];
- традиційні методи підготовки і перепідготовки керівних кадрів зосереджуються навколо бізнес-освіти, лише останнім часом спостерігається внесення до окремих освітніх програм додаткових методів керівництва розвитком: коучинг, наставництво та інші [9-10].

Отже, ефективний розвиток економічної сфери

суспільства обумовлений характером управлінської діяльності людини. Сьогодення підвищує вимоги до особи керівника, розширює коло складових його особистості, висуваючи на передній план соціальні та суспільнозначущі навички. На сучасному етапі важливим

є вивчення складної сукупності потенційних характеристик особистості керівника, які обумовляють його професійний успіх, саморозвиток, формування індивідуального стилю спілкування.

### **Список літератури**

1. Щервянина, М. Навык пятый. Тайм-менеджмент [Текст] / Марина Щервянина // Управление персоналом-Украина. – 2012. – №5 (224). – С.50-51.
2. Алехина, О. О влиянии руководителя на эффективность управления производством и персоналом [Текст] / Ольга Алехина, Федор Удалов, Ирина Кулагина // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №1. – С.60-65.
3. Hard или soft skills: что важнее для менеджера? // Мир MBA.– № 2011. – № 2. – С. 76-78.
4. Kirch, D. P. The benefits of emotional intelligence in accounting firms [Текст] / David P. Kirch, Mary L. Tucker, Christine E. Kirch // The CPA Journal. – 2001. – № 71(8). – Р. 60-61.
5. Шкуть, О. Мифы о руководителях [Текст] / Ольга Шкуть // Управление персоналом-Украина. – 2012. – №6 (225). – С. 52-55.
6. Белый, Е. Стратегическое управление вузом: концепции, инструменты [Текст] / Евгений Белый, Марина Беспалова, Ирина Романова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №5. – С.35-40.
7. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации [Текст] / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского / Генри Минцберг. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
8. Кочура, Л. Инновационное развитие предприятия: модель издержек [Текст] / Лидия Кочура // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №3. – С. 89-94.
9. Свешникова, Е. Управление лояльностью персонала в организации [Текст] / Елена Свешникова, Станислав Асютин // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №11. – С.81-90.
10. Борисова, Н. Роль коучинга в управлении персоналом [Текст] / Наталия Борисова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №11. – С. 91-101.

### **РЕЗЮМЕ**

*Делия Оксана*

#### **Личность руководителя как фактор эффективного управления**

В статье исследуется роль личностных качеств руководителя на процесс управления человеческими ресурсами, процесс формирования команды. Проанализирована роль так называемых «soft skills» в формировании личности современного руководителя, их влияние на профессиональную деятельность. Определена роль эмоционального интеллекта в структуре личности.

### **RESUME**

*Delia Oksana*

#### **Identity of the director as a factor of HR-management**

The article investigates the role of personal qualities of the director concerning the human resources management and the process of team building. The role of so called «soft skills» in shaping the personality of a modern leader has been analyzed. The role of emotional intellect in personality structure has been defined.

**Стаття надійшла до редакції 15.10.2012 р.**