



УДК 159.9.072 : 658.1

## АНАЛІЗ ОСОБИСТІСНИХ РЕСУРСІВ МЕНЕДЖЕРА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Поплавська А.П., к. психол. н., доцент кафедри практичної психології  
Запорізький національний університет

У статті надано характеристику особистісних ресурсів менеджера промислового підприємства. Проаналізовано значення психологічних ресурсів для управлінської діяльності. Розглянуто залежність ефективного управління від моделі ділового поведінки та стилю мислення менеджера.

**Ключові слова:** особистісні ресурси, адміністративні ресурси, професійні ресурси, управлінська діяльність, менеджер промислового підприємства.

В статье представлена характеристика личностных ресурсов менеджера промышленного предприятия. Проанализировано значение психологических ресурсов для управленческой деятельности. Рассмотрена зависимость эффективного управления от модели делового поведения и стиля мышления менеджера.

**Ключевые слова:** личностные ресурсы, административные ресурсы, профессиональные ресурсы, управленческая деятельность, менеджер промышленного предприятия.

Poplavska A.P. ANALYSIS OF MANAGER'S PERSONAL RESOURCES IN INDUSTRIAL ENTERPRISE

The characteristics of an industrial's manager's personality's resources is introduced in the article. The importance of the psychological resources to managing is analyzed. The dependence of the effective managing on the formal behavior model and the way of manager's thinking is considered.

**Key words:** personality's resources, administrative resources, professional resources, managing, industrial manager.

**Постановка проблеми.** У контексті ефективності діяльності сучасних промислових підприємств постає питання вивчення особистісного потенціалу менеджера, який здатен якісно управляти. Якщо ми говоримо про ресурси менеджера промислового підприємства, то необхідно поділяти ці ресурси на загальні ресурси та особистісні ресурси. Менеджер промислового підприємства може використовувати сукупність таких ресурсів, наприклад, для досягнення якої-небудь робочої мети. І ця мета уявляється цілком конкретною: забезпечити якісний результат управлінського процесу на підприємстві. Кожний менеджер має у своєму активі цілу низку ресурсів, які він використовує в безпосередній роботі. Вони є безпосереднім надбанням менеджера і використовуються в залежності від його потреб.

**Постановка завдання.** Актуальність і недостатня розробленість проблеми зумовили визначення нами мети цієї статті – проаналізувати особистісні ресурси менеджера промислового підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз літератури показує, що проблема особистісних ресурсів менеджера знайшла певне відображення в працях західних (Дж. Гібсон [2], М. Дафт [3], Л. Джоулл [4], Дж. Нюстром [7], М. Пар-

кінсон [9]), російських (Г.Л. Бардієр [1], Л.І. Кочеткова [13], Н.В. Самоукіна [12], Є.Л. Уткін [13]), та українських (Л.М. Карамушка [5], С.Г. Москвічов [6]) авторів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Всю сукупність особистісних ресурсів менеджера можна поділити на: адміністративні, професійні та психологічні [9].

Систему особистих ресурсів менеджера утворюють наступні складові.

**Адміністративні ресурси,** джерелом яких є саме підприємство, його власники або керівники. Основним адміністративним ресурсом є право управляти і відповідні йому повноваження керівника. Приймаючи менеджера на роботу, підприємство вручає особисто цьому менеджерові право керувати виробничим процесом, у якому задіяний персонал.

Право керувати надається менеджеру в сукупності з правом відповідати за результати роботи. Саме право керувати, передане цьому працівникові, і є: 1) ресурсом менеджера, тому що саме воно дає законні підстави керувати і використовується як засіб для управління, тобто як ресурс; 2) його особистим ресурсом, оскільки він передається конкретному менеджерові в особисте використання на час виконання ним конкретних посадових обов'язків [4].



Таблиця 1

№	Назва ресурсу	Джерело ресурсу	Характеристика ресурсу
1	Адміністративні ресурси	– компанія; – підприємство; – ієрархія менеджерів	– право управляти; – повноваження керівника; – відповідальність керівника
2	Професійні ресурси	– процес навчання особистості; – побудова професійної кар'єри	– досвід практичної управлінської роботи на підприємстві; – спеціальні професійні знання менеджера
3	Психологічні ресурси	– риси, дані від народження; – становлення особистості	– особистісний потенціал менеджера; – свідома робота над собою

На адміністративний ресурс впливає факт вступу в ієрархію менеджерів підприємства, тобто менеджер або буде в цій процедурі отримання більш значущих позицій активним і просуватиметься по службі, або буде неактивним і залишатиметься на певному рівні цієї ієрархії [2]. Таким чином, до умов ієрархізації ми можемо віднести такі: 1) наявність потреби в праці менеджера і 2) узгодженість ресурсів: професійні і психологічні ресурси менеджера повинні відповідати адміністративним ресурсам, що надаються ієрархією.

Як у всякого ресурсу, у адміністративного ресурсу є певні межі. Право управляти, як ресурс, дає законні підстави менеджерові керувати своїми підлеглими і управляти виробничими ресурсами підприємства. Але право керувати підлеглими працівниками і управляти виробничими ресурсами зовсім не означає, що ресурси підприємства (включаючи гроші, інформацію, зв'язки й інше) стають особистими ресурсами менеджера: ресурси підприємства, так само як і продукція, що отримується в результаті діяльності менеджера, є особистими ресурсами власників підприємства [1].

Таким чином, ми бачимо, що адміністративний ресурс менеджера фактично включає тільки право управляти. Проте це право забезпечує можливість доступу до всіх інших ресурсів.

*Професійні ресурси* менеджера включають досвід і знання керівника. Цей вид ресурсів накопичується довгими роками безпосередньої управлінської діяльності і навчання. Їх зміст багато в чому залежить від того, як і в якому ступені менеджер здатний накопичувати досвід і знання, А потім успішно використовувати їх у професійній діяльності. Формування професійних ресурсів відбувається впродовж всієї професійної кар'єри керівника.

Менеджер – це не тільки посада, але це ще і професія. Ознакою цієї професії,

як і взагалі будь-якої іншої професії, є володіння відповідним досвідом і спеціальними знаннями. На думку М. Паркінсона [9], без досвіду управління і без наявності відповідних знань ефективна професійна діяльність менеджера навряд чи можлива.

Ми виходитимемо з того, що професійні ресурси менеджера повинні містити три складові, умовно назовемо їх управлінська (адміністративна), технологічна і спеціальна:

- управлінська (адміністративна) складова включає знання і практичні навики, безпосередньо вживані при управлінні людьми, наприклад, ухвалення рішень, підготовка управлінських дій і видача їх в середовище підлеглих працівників, безперервну взаємодію з ними, формування ділових характеристик виробничого мікросередовища, її організаційної культури і інше;

- у технологічну складову входять знання з області технології керованих виробничих процесів;

- спеціальна складова може включати досить різноманітний багаж досвіду і знань, що складається з діловодства, документообігу, проведення нарад, організації переговорів, презентацій, знання іноземних мов, уміння управляти автомобілем і багато чого іншого, що не може бути включене ні в управлінську, ні в технологічну складові. Проте без володіння цими навиками ефективного виконання обов'язків менеджера навряд чи можливо [10].

Професійні ресурси формуються з декількох джерел. Одним з таких джерел служить сама особистість, що самостійно докладає зусилля для отримання спеціальних знань і осмисленого накопичення управлінського досвіду (головним чином у формі навчання і самонавчання). Це джерело грає найбільшу важливу роль на найнижчому рівні кар'єри менеджера. Проте можливості його дуже обмежені, це почи-



нає виявлятися, коли постає питання про просування менеджера по службі на середні і верхні рівні ієрархії.

Поступове кар'єрне зростання з розширенням права керувати створює умови для відповідного нарощування і спеціалізації професійних ресурсів. Це означає, що для того, щоб отримати досвід керівної діяльності на якому-небудь рівні ієрархії, потрібно заздалегідь зайняти цей рівень. Далі, чим вищу посаду посідає менеджер, тим ширше і різноманітніше стають його професійні ресурси.

Про рівень знань і наявний досвід менеджера можна заздалегідь судити по документах, що надаються ним під час проходження співбесіди: сертифікатам, атестатам, дипломам про освіту, відгукам із місць минулої роботи. Фактична відповідність реальних професійних ресурсів формальним свідоцтвам можливо виявиться тільки після деякого часу, протягом якого менеджерові дійсно доведеться експлуатувати ці ресурси. Звичайно, саме завдання оцінки професійних ресурсів стає не дуже часто, як правило, це робиться лише при вступі менеджера до нової ієрархії або при зміні його статусу всередині однієї і тієї ж ієрархії.

Регулярна атестація менеджерів, про яку все частіше говорять останніми роками, ставить за мету якісну і кількісну оцінку реальних ресурсів, якими володіє керівник. Мета таких перевірок достатньо прозора: встановлення відповідності наявних ресурсів складності вирішуваних завдань.

У системі ресурсів керівника *психологічні ресурси* можуть вважатися базовими [1], оскільки вони найбільш значущим чином впливають на формування управлінської спрямованості його особистості: ініціюють початкові процеси формування професійних ресурсів, зумовлюють готовність менеджера до ієрархізації, забезпечують створення умов для цілеспрямованого планування кар'єри і в цілому для стійкого кар'єрного зростання.

*Психологічні ресурси* утворюються як сукупність тих особистісних характеристик працівника, які особливо значущі для виконання ним обов'язків менеджера. Психологічні ресурси багато в чому надані керівником від природи у вигляді певних задатків, рис вдачі, сприяючих саме управлінській діяльності. Свідома робота менеджера над собою з метою вироблення необхідних управлінських якостей і характеристик дозволяє лише розвинуті деякі управлінські якості особистості, вже задані від природи, або

навпаки, зменшити негативні прояви інших якостей.

У чому полягає джерело бажання стати керівником, чому одні люди все життя успішно нарощують особисті адміністративні і професійні ресурси менеджера, а інші взагалі не мають такої мети, а якщо і мають, то не можуть її досягти [13].

З точки зору Л. Джуелл, серед особистих рис менеджера є такі, які знаходять своє безпосереднє застосування в процесі управлінської діяльності і забезпечують її ефективність [4]. Мабуть, серед безлічі властивостей особистості можна знайти такі, які обумовлюють її схильність до управлінської діяльності. Ці властивості входять до складу психологічних ресурсів менеджера і мають стійкий зовнішній прояв, який виявляється через стиль ділової поведінки і способ мислення керівника.

Таким чином, виходитимо з того, що джерелом психологічних ресурсів є особистість людини взагалі (у нашому випадку особистість менеджера), а самі ресурси є сукупністю рис, характеристик ділової поведінки і пов'язаного із ними способу мислення керівника.

У відповідності до досліджень зарубіжних авторів (М Дафт [3], М. Паркінсон [9], Л. Джуелл [4], природа походження психологічних ресурсів менеджера практично повністю пов'язана із самою особистістю і у великій мірі формується ще при її народженні. Багато властивостей особистості взагалі не змінюються протягом життя. Ця обставина дозволяє достатньо переконливо говорити про те, що формування психологічних ресурсів менеджера відбувається у формі внутрішньоособистісного процесу і лише в деякій мірі залежить від об'єктивних зовнішніх умов. Проте, саме суб'єктивний чинник у професійній кар'єрі конкретного менеджера має виняткове значення.

Під *психологічними ресурсами* менеджера ми розуміємо систему психологічних характеристик особистості, які стійко виявляються не тільки в стилі поведінки, але і в стилі мислення, в індивідуальних особливостях ухвалення і реалізації рішень. Тому правомірним буде розподіл психологічних ресурсів менеджера на три основні групи [13]:

- загальні ділові характеристики;
- специфічні управлінські характеристики;
- додаткові характеристики, склад яких визначається особливостями цього підприємства і позицією керівника в ієрархії менеджерів.



Таблиця 2

## Перелік специфічних управлінських характеристик менеджера

№	Назва характеристики	Складові характеристики
1	загальні ділові характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– компетентність;</li> <li>– діловитість;</li> <li>– працездатність;</li> <li>– організованість;</li> </ul>
2	специфічні управлінські характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ділова відповідальність;</li> <li>– готовність до ризиків;</li> <li>– системне мислення;</li> <li>– лояльність і конформізм</li> </ul>
3	додаткові характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– специфіка компанії;</li> <li>– позиція у ієрархії менеджерів</li> </ul>

Можна припустити, що додаткові характеристики в цілому мають істотно менше значення в порівнянні з характеристиками першої і другої груп.

До групи загальних ділових характеристик нами віднесено ряд загальних психологічних характеристик, за допомогою яких можна описати стиль ділової поведінки будь-якого працівника, у тому числі і менеджера і рядового фахівця. Такі характеристики виявляються в процесі ділової активності і мають стійкий характер:

– компетентність, під якою розуміємо не тільки конкретний рівень знань, їх широту і структуру, але і психологічні здібності особистості керівника, що дозволяють безперервно підтримувати професійну компетентність на необхідному актуальному рівні і на будь-якому робочому місці;

– діловитість, яка проявляється як активність, ініціативність, розторопність, тягомущість;

– працездатність, яку розглядаємо як потенційну можливість менеджера виконувати доцільну діяльність на заданому рівні ефективності протягом певного часу;

– організованість, яка розуміється, як висока старанність, пунктуальність, високий ступінь особистої ініціативи, уміння самостійно організовувати свою роботу; здатність швидко ухвалювати рішення і діяти без зволікання, уміння координувати дії і процеси, зберігаючи контроль над ходом декілька подій одночасно, здатність оперативно реагувати на будь-яке відхилення від плану та ін. [13].

Навряд чи можна стверджувати, що чотири перераховані характеристики претендують на виняткову повноту. Існує ще багато характеристик, які дозволяють розширити опис ділових якостей працівника. Проте в цю групу ми включили тільки найбільш важливі, на наш погляд, характеристики загально ділової спрямованості.

У групу специфічних управлінських характеристик особистості, володіння якими

є принципово важливим саме для менеджера і не має такого значення для рядового фахівця. Звичайно, будь-яка людина незалежно від конкретної спрямованості її особистості в тій чи іншій мірі володіє початковими ознаками цих характеристик:

– ділова відповідальність менеджера, як одна із складових його психологічних ресурсів включає усвідомлену готовність і прагнення виконувати свої обов'язки так, щоб повністю реалізувати прийняті ним відповідальність за результати управління, а також готовність звітувати за результати керованого виробничого процесу, за власні дії, за дії своїх підлеглих і їх наслідки;

– готовність до ризиків характеризується тим, що діяльність практично кожного менеджера об'єктивно і неминуче протікає в умовах особливих управлінських ризиків. Незалежно від того, робить він це усвідомлено чи ні, менеджер вимушений безперервно оцінювати ризики, супутні його діяльності. Внаслідок цього процес підготовки і ухвалення кожного управлінського рішення так чи інакше включає операцію оцінки ризиків.

– системне мислення використовується, коли ухвалюючи чергове управлінське рішення, менеджер намагається знайти саме ту сукупність зв'язків і відносин між працівниками і ресурсами, яка забезпечить досягнення мети або вирішення завдання. Володіти системним мисленням керівника означає бути здатним знаходити такі зв'язки і відносини між працівниками і ресурсами, які перетворюють цю множину на систему, що забезпечує досягнення заданого результату управління.

– лояльність і конформізм менеджера необхідні для збереження вірності управлінській ієрархії, коректного відношення до встановлених у ній відносин, дотримання культури субординації [13].

Разом із тим, погоджуючись з думкою Н.А. Іванової, В.А. Штроо та Н.В. Антонової [10], можна цілком упевнено стверджу-



вати, що система цінностей особистості і управлінської ієрархії в більшості випадків не співпадає. Необхідно зрозуміти, що система цінностей ієрархії не тільки більш інерційна, але і в принципі не може змінюватися під кожного зі своїх менеджерів. Реальна можливість погоджувати цінності ієрархії і менеджера полягає в тому, що менеджер усвідомлено змінює власну систему цінностей, адаптуючи її під вимоги ієрархії, або тимчасово приймає цю систему, нейтралізуючи на деякий період власні ціннісні тенденції.

Здібність до усвідомленого пристосування ціннісних і цільових установок особистості або до їх тимчасової нейтралізації у відповідь на вимоги ієрархії є ще однією характеристикою особистості менеджера, яку ми можемо визначити як конформізм менеджера.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, ресурси менеджера є набором засобів, якими він особисто розпоряджається і може використовувати в процесі управлінської діяльності. Система ресурсів менеджера формується з декількох джерел і включає: адміністративні, професійні ресурси і психологічні ресурси особистості.

Джерелом адміністративних ресурсів є підприємство в особі її власників або менеджерів. У особисті адміністративні ресурси менеджера входить, відповідне його посаді, право керувати підлеглими і управляти ресурсами. Отримання цього ресурсу відбувається в мить, коли менеджер «вступає в ієрархію», цей процес можна назвати ієрархізацією менеджера.

Професійні ресурси менеджера включають накопичений досвід практичної управлінської діяльності і спеціальні знання. Структура професійних ресурсів повинна бути орієнтована на забезпечення всіх сторін діяльності керівника, включаючи навички управління людьми, знання технологічних процесів, інші супутні знання. Одним із джерел цих ресурсів служить сама особистість, що самостійно ініціює процеси отримання знань, і ієрархія як джерело управлінського досвіду і знань.

Психологічні ресурси менеджера включають систему психологічних характеристик особистості, які стійко виявляються не тільки в стилі поведінки, але і в стилі мислення керівника, в індивідуальних особливостях ухвалення і реалізації рішень.

Ресурси менеджера утворюють єдину систему засобів, у якій виникають нові системні властивості. Ці властивості не належать жодному з ресурсів окремо і можуть бути виявлені в результаті розгляду всієї сукупності ресурсів як єдиної систе-

ми. Важливою властивістю цієї системи є здатність прагнути до встановлення стану балансу ресурсів, визначаючи таку якісну і кількісну їх відповідність, яка дозволяє оптимальним чином забезпечувати потреби управлінської діяльності власника ресурсів.

*Особисті ресурси менеджера, утворюючи єдину систему, володіють дивовижною властивістю взаємного впливу один на одного. У цьому полягає одна з системних властивостей: зміна ресурсів одного вигляду може створювати необхідні умови для зміни ресурсів іншого вигляду. Цю властивість забезпечує здатність системи ресурсів приходити в стан внутрішнього балансу, при якому зберігається умова їх взаємної відповідності (в усікому разі: здатність системи прагнути до стану балансу).*

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бардиер Г.Л. Бизнес-психология / Г.Л. Бардиер. – М. : Генезис, 2002. – 412 с.
2. Гібсон Дж. Организации: поведение, структура, процессы / Л. Дж. Гібсон, Д.М. Іванцевич, Д.Х. Донелли ; пер. с англ. – М. : Инфра-М, 2000. – 662с.
3. Дафт М.Х. Менеджмент : [ученик] / М.Х. Дафт, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – СПб : Питер, 2000. – 832 с.
4. Джузелл Л. Индустрально-организационная психология : [учебн. для вузов]. – СПб. : Питер, 2001. – 720 с.
5. Карамушка Л.М. Формування конкурентноздатності управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : [монографія] / Л.М. Карамушка, О.А. Філь. – К. : ІНКОС, 2007. – 268 с.
6. Москвичев С.Г. Введение в психологию управления / С.Г. Москвичев. – К. ; Сан-Франциско, 2005. – 296 с.
7. Нюстром Дж. В. Руководство и наделение властью / Дж.В. Нюстром, К. Дэвис // Организационное поведение ; пер. с англ. – СПб : Питер, 2000. – С. 177–202.
8. Организационная психология / сост. и общая редакция Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.
9. Паркинсон М. Использование психологии в бизнесе: Практическое руководство для менеджеров // М. Паркинсон ; пер. с англ. – М. : НИППО, 2003. – 263 с.
10. Психология бизнеса / под общ. ред. Н.А. Ивановой, В.А. Штроо, Н.В. Антоновой. – М. : ЮРАЙТ, 2014. – 509 с.
11. Психология и педагогика для технических вузов / Л.Д. Столяренко, М.А. Гулиев, Р.Х. Ганиева. – Изд-е 3-е. – Ростов на Дону : Феникс, 2007. – 510 с.
12. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт / Н.В. Самоукина. – СПб : Питер, 2003. – 236 с.
13. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э. Уткин, А. Кочеткова. – М. : АКАЛИС, 1996. – 207 с.
14. Шейнис М.Ю. Рабочая книга психолога организации. – Самара : Издательский дом «Бахрах-М», 2001. – 224 с.