

## Сучасні підходи до розвитку особистості керівника

**Жалінська І.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту організацій та адміністрування  
Житомирського державного технологічного університету

**Артерчук В.О.**

студент  
Житомирського державного технологічного університету

У статті проведено огляд сучасних теоретичних підходів до розвитку особистості керівника. Визначено необхідні інтелектуальні, психологічні й соціальні якості особистості керівника, а також навички та риси характеру. Запропоновано узагальнену модель особистості керівника, яка поєднує визначення типу особистості на основі енеаграми та розвиток емоційного інтелекту.

**Ключові слова:** керівник, особистість, якості особистості, енеаграма, емоційний інтелект.

Жалинская И.В., Артерчук В.А. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ  
В статье проведен обзор современных теоретических подходов к развитию личности руководителя. Определены необходимые интеллектуальные, психологические и социальные качества личности руководителя, а также навыки и черты характера. Предложена обобщенная модель личности руководителя, которая сочетает определение типа личности на основе енеаграммы и развитие эмоционального интеллекта.

**Ключевые слова:** руководитель, личность, качества личности, енеаграма, эмоциональный интеллект.

Zhalinska I.V., Arterchuk V.O. CONTEMPORARY APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF THE MANAGER'S PERSONALITY

This article has provided an overview of contemporary theoretical approaches to the development of the manager's personality. The necessary intellectual, psychological and social features of manager's personality and their skills and personality traits have been defined. A generalized model of the manager's personality that combines determine type of personality based on eneagram and development of emotional intelligence has been proposed.

**Keywords:** manager, personality, personality traits, eneagrama, emotional intelligence.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Особистість керівника завжди привертає до себе увагу – це ключова постать на підприємстві. Актуальність теми розвитку особистості керівника пов'язана з тим, що розвиток менеджера є важливим фактором ефективного управління підприємством: цього потребують вирішення ряду завдань, які щодня постають перед керівником, правильність та оригінальність прийнятих ним рішень, а також його авторитет, імідж професіонала, майстра своєї справи.

Питання набуло особливої актуальності у теперішній час. Адже у сучасному світі одними з найважливіших якостей керівника виділяють креативність, гнучкість розуму, здатність генерувати ідеї. Тому неможливо переоцінити теоретичну та практичну значущість даного питання.

В Україні розвитку особистості керівника приділяють недостатньо уваги: українські керівники висувують на перший план розвиток професійних якостей, тим самим обхо-

дючи стороною потенціал особистості. Також проблемою є некомпетентність у даному питанні самих керівників: незнання основних механізмів розвитку особистості керівника, небажання навчатися новому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний розвиток особистості керівника, його механізми та методи розглядали вітчизняні вчені як Т. Гриценко, С. Гриценко, Т. Іщенко, Т. Мельничук, Н. Чуприк, Л. Анохіна. Досліджувані ними вимоги до сучасного керівника, стилів управління, службового етикету, морально-етичних проблем особистості, з наведенням конкретних прикладів щодо організації роботи сучасного менеджера, широко висвітлені в сучасній науковій літературі [1]. Слід відзначити доволі суттєві доробки у сфері психології управління таких авторів як Д. Прищака та О. Леська. У своєму навчальному посібнику «Психологія управління в організації» вони розглядають поняття психології особистості в управлінні, а саме психологію особистості керівника, управлінські

ролі, психологічні типи керівників [2]. Українські вчені А. Бандурка, С. Бочарова, Є. Землянська аналізують особистість керівника та його необхідні якості, методи соціально-психологічної підготовки [3].

Результати огляду зарубіжних фахових видань дають змогу стверджувати, що зацікавленість науковців до механізмів розвитку особистості керівників наразі є доволі високою. Про це свідчать значна кількість досліджень та практичних рекомендацій. У роботі І. Адізеса «Від застою до зростання. Як розкрити і розвинути в собі потенціал бізнес-лідера» висвітлені інструменти, які можна застосовувати для роботи з типологією особистостей по енеаграмі в повсякденному діловому житті. Ці методики ефективні для з'ясування типу особистості і розпізнавання її особливостей, для підвищення своїх якостей керівника і лідера [4]. Професор Гарвардської школи бізнесу, викладач теорії управління бізнесом Борис Гройсберг у статті для інтернет-видання «Harvard Business Review», розглядає ряд індикаторів лідерства, актуальних для сьогодення і недалекого майбутнього будь-якої компанії, а перераховані особливості лідерів вказані експертами в області оцінки персоналу [5]. Російські психологи В. Зазикін та А. Чернишев визначають чинники ефективності управлінської діяльності та розглядають поняття управлінських здібностей у своєму підручнику «Менеджер: психологічні секрети професії» [6].

Вчений Деніел Гоулмен висунув свою ідею щодо існування різних видів інтелекту, в тому числі емоційного, який може допомогти людині в різних сферах життя. Його книга «Емоційний інтелект: чому він може мати більше значення, ніж IQ», що вийшла у світ в 1995 році, справила ефект бомби, що розірвалася [7]. Російські психологи І. Мангутов та Л. Уманський виокремлюють п'ять головних груп компонентів особистості і експериментально доводять, що особистість здібного керівника відрізняється від особистості керівника нездібного специфічними властивостями [8]. Пітер Друкер у своєму підручнику «Менеджмент» зачіпає низку цікавих тем, а саме розвиток менеджменту та менеджерів, аспекти розвитку керівника; відповідає на питання про необхідність розвитку керівників та наголошує на помилкових методах розвитку особистості [9].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Слід зауважити, що з постійними пошуками альтернатив та все новіших методів та механізмів розви-

тку особистості менеджера, виникають безліч цікавих та вагомих теорій, які не надають однозначної відповіді на сучасні виклики управління. Водночас недостатньо розробленим залишаються питання узагальнення існуючих теоретичних напрацювань, які надали би можливість всебічного розвитку особистості керівника.

**Формулювання цілей статті.** Метою даного дослідження є розгляд та виокремлення сучасних теоретичних положень і розробка узагальненої моделі розвитку особистості керівника.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Постать керівника стала об'єктом інтенсивного дослідження психологів лише у 70-ті роки ХХ ст. – період революції в управлінні, яка розширила його сферу за межі економіки і промислових підприємств; сприяла вдосконаленню, оновленню управлінських методів і технологій. Все це висувало нові вимоги до керівників та їх управлінської діяльності [2, с. 54–55].

Як зазначає М. Прищак, обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно і соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління. Якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників [2, с. 55].

Так, Т. Гриценко розглядає у своїй роботі модель керівника, запропоновану В. Шепелем, яка включає три блоки якостей керівника [1, с. 241]:

- загальні якості (високий рівень інтелекту, фундаментальні знання, достатній досвід);
- конкретні якості (ідейно-моральні: світогляд, культура, мотивація; науково-професійні: знання, досвід, компетенція; організаційні якості: уміння добирати і розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати контроль; психофізичні якості: добре здоров'я, схильність до системного мислення, тренувана пам'ять тощо);
- специфічні особистісно-ділові якості (комунікабельність, емпатичність, стресостійкість, красномовство тощо).

Серед безлічі моделей, класифікацій якостей особистості та рис керівників, постає

логічне питання: з якою метою слід розвивати здібності та особисті якості керівників? Саме цим питанням зацікавився Пітер Друкер, який зазначив, що потреба суспільства в менеджерах постійно зростає. Розвинуте суспільство все більше заміщає фізичні вміння теоретичними знаннями і здібностями організувати і керувати – іншими словами, організаторськими здібностями. Сьогодні питання полягає не в тому, скількох освічених людей суспільство може позбавити від необхідності вирішувати завдання щодо забезпечення засобів до існування, а в тому, яку кількість неосвічених людей ми можемо дозволити собі утримувати [9]. Друкер довів, що менеджерами не народжуються, ними стають. Для виховання керівників завтрашнього дня необхідно проводити систематичну роботу щодо забезпечення, вдосконалення умінь і навичок майбутніх кадрів. Це в жодному випадку не можна залишати без уваги [9].

Керівник повинен оцінити самого себе і навчитися отримувати максимальну користь зі своїх достоїнств і переваг. Окрім того, він повинен розвиватися як особистість навіть більше, ніж як менеджер.

Сьогодні постало питання щодо навичок керівника, які представляють для компаній найбільший інтерес, та які зміни відбулися в цьому наборі за минуле десятиліття і які відбудуться в майбутньому. Щоб з'ясувати це, професор Гарвардської школи бізнесу, викладач теорії управління бізнесом Б. Гройсберг опитав в 2010 році співробітників п'яти найвідоміших в світі рекрутингових компаній, що займаються підбором топ-менеджерів. В результаті йому вдалося виявити сім навичок та рис характеру, які найбільш цінуються компаніями [5]:

1. Лідерські задатки. Ця якість вважається обов'язковою умовою для всіх керівників вищої ланки. Якого роду лідерство потрібно – в цьому питанні експерти розходилися: хто називав «надихаюче лідерство», хто «неавторитарне лідерство, яке відповідає сучасним талантам керівників», «відповідальне» лідерство, «лідерство як поєднання щирості, поваги до інших і вміння вибудувати довіру в колективі», був також варіант «стратегічного лідерства».

2. Стратегічне мислення. Часто згадувалося «стратегічне передбачення», здатність мислити стратегічно і глобально.

3. Технічні та технологічні навички. На третьому місці серед найбільш потрібних якостей керівника вищої ланки згадуються технічні

навички, особливо повна інформованість в тій галузі, яка знаходиться в їх компетентності.

4. Вміння вибудувати відносини і створювати команду – це вміння не просто зібрати, а й очолити людей, щоб колектив злагоджено працював.

5. Вміння подати себе і спілкуватися. Всі фахівці зійшлися на тому, що ідеальний керівник повинен володіти даром переконання і умінням подавати себе і свої ідеї: «інтелектуальної здатністю спілкуватися з найширшим колом зацікавлених осіб». Для цього потрібна чимала гнучкість розуму і стилю. Менеджери вищої ланки повинні бути сприйнятливі до нової інформації і вміти її аналізувати.

6. Управління змінами. Підвищується попит на здатність керувати змінами – якість, яка донедавна не користувалася визнанням і не цінувалася. Фахівці з кадрів відзначили, що все частіше їм доручають знайти кандидата, який став би «двигуном змін», міг здійснити «перетворення або реформи», згуртував би команду для «вирішальних змін».

7. Чесність. Зрозуміло, чесність не можна назвати спеціальною навичкою, але репутація людини, яка завжди дотримується етичних норм, цінується, за словами опитаних експертів, дуже і дуже високо.

Як зазначає О. Бандурка, у зв'язку з ускладненням науково-виробничих, економічних, соціально-політичних процесів, у сучасному суспільстві значно підвищився рівень вимог до особистості керівників. В результаті виникає необхідність підвищення рівня оцінки управлінського персоналу, розробки більш ефективних процедур підбору і підготовки керівників, вдосконалення їх методів роботи з людьми, організаторських здібностей. Світова практика підготовки і перепідготовки менеджерів в даний час включає в себе активні методи навчання. Застосовуються також лабораторні методи підготовки менеджерів різних управлінських рангів, зокрема тренування професійної чутливості; різні методи взаємодії в малих групах, які допомагають керівникам досягти саморозуміння і взаєморозуміння, виявити притаманні їм феномени групової взаємодії [3, с. 290].

На думку О. Бандурки, в Україні, як і в інших країнах, активні методи соціально-психологічної підготовки знаходять все більш широке поширення. Використання цих методів сприяє прискоренню адаптації керівників до постійно змінюваних умов своєї праці або роботи на новому місці, дозволяє більш обґрунтовано встановлювати організаторський потенціал

претендентів на певну керівну посаду, надає допомогу керівникам в організації своєї діяльності і самовиховання [3, с. 291].

Щодо методів, які не є ефективними в аспектах розвитку керівника, має свою думку Пітер Друкер. Він виділяє декілька визначень, які не повинні використовуватися у розвитку керівника [9, с. 492]:

1) відвідування курсів. Курси – це інструменти розвитку менеджменту, а не сам розвиток. На думку Друкера, цінність деяких з найбільш популярних курсів є сумнівною. Найефективнішими курсами є ті, які менеджер відвідує у вільний від роботи час, наприклад вечірні програми, запропоновані багатьма університетами. І найефективніші повні курси, які поєднують теоретичні заняття і практику на робочому місці;

2) планування подальшого просування по службі, заміщення або виявлення потенціалу. Це абсолютно даремні вправи. Більше того, вони можуть навіть зашкодити. Найгіршим кроком, який може зробити компанія, є спроба удосконалювати співробітників, які подають великі надії, і не звертати жодної уваги на інших людей;

3) вдосконалення управлінської діяльності і менеджерів – це не спосіб «створити надлюдину», змінивши її сутність.

В основі розвитку особистих якостей менеджера лежить багато теорій. Одна з них – це теорія емоційного лідерства, або лідерства на основі емоційного інтелекту (далі – EQ).

Психологи і дослідники в області менеджменту звернули увагу на те, що в досягненні успіху в житті і результату в роботі вирішальну роль відіграють не везіння і не аналітичні здібності, а зовсім інші вміння. Для пояснення цього феномена була запропонована оригінальна теорія EQ, а на її основі – набір інструментів самовдосконалення. За цією теорією, запорука успіху – емоційний інтелект: здатність людини розуміти свої емоції, а також емоції оточуючих. Вважається, що EQ – куди більш важливий фактор успіху, ніж «звичайний» інтелект (IQ).

Популяризував дану теорію психолог Деніел Гоулмен. Основна ідея його книги «Емоційний інтелект: чому він може мати більше значення, ніж IQ» [7] досить проста: існують різні види інтелекту, в тому числі емоційний, який може допомогти людині в різних сферах життя. З погляду вченого, це інший спосіб бути розумним: вміти спілкуватися з самим собою і вибудовувати взаємини з іншими. Гоулмен виділяє чотири основні скла-

дові емоційного інтелекту: самосвідомість, самоконтроль, емпатію та високий рівень комунікативної компетентності та навичок конструктивного впливу на інших.

Аналізуючи ці якості, дослідник приходять до висновку про вирішальну роль EQ в житті кожного. Особистість з високим EQ проявляє ініціативу, знаходить виходи зі складної ситуації і конструктивно вирішує проблеми. Характерна ознака добре розвиненого емоційного інтелекту – доброзичливість. Володар високого EQ приємний в спілкуванні, намагається уникати конфліктних ситуацій, самодостатній і незалежний, він реалістично оцінює свої здібності.

Як зазначає Гоулмен, EQ зовсім не пов'язаний з «емоційністю» в звичному для нас розумінні. Емоційний, темпераментна людина може володіти низьким EQ: не усвідомлювати свої емоції та почуття інших людей. У той же час людина спокійна, врівноважена може демонструвати високий рівень емоційного інтелекту, розуміючи і аналізуючи як свої власні емоції, так і емоції оточуючих.

Рівень інтелектуального розвитку визначений генетично – це у вчених сумнівів уже давно не викликає. Численні дослідження показали, що IQ-величина постійна і з віком практично не змінюється. Що стосується рівня EQ, єдиної думки з цього питання поки немає. Прийнято вважати, що особистість людини на 50% визначається генетикою, а значить, і емоційний інтелект має генетичну основу. Однак встановлено, що з віком рівень емоційного інтелекту може як падати, так і зростати. Крім того, інші 50% особистості формуються в процесі отримання життєвого досвіду. І цю «половину» людина створює в собі сама. А значить, велика ймовірність того, що EQ можна і потрібно розвивати. Розвиток емоційного інтелекту – дуже складна робота. Але саме ця робота дає величезні результати, саме вона підвищує особисту ефективність, ефективність роботи лідера і його команди.

Класифікацію типу особистості керівника запропонував Іцхак Адізес з використанням енеаграми [4, с. 47]. Енеаграма – це система для визначення відмінностей між людьми, яка ділить людей на дев'ять типів особистості, що розташовуються на дев'яти опорних точках кругової діаграми. Кожному з нас в різній мірі притаманні риси всіх дев'яти типів, але один, як правило, переважає. Той тип, риси якого найбільш властиві особистості людини, є її енеатипом.

Представникам кожного типу притаманний унікальний набір психологічних механізмів і

характеристик, які на несвідомому рівні впливають на те, як люди сприймають світ, на їх образ думок і переживань і в кінцевому підсумку на їх поведінку. Кожному типу властиві «фільтри», під дією яких будь-яка людина виявляється в своїй особливій суб'єктивній реальності. Кожен з дев'яти енеатипів характеризується особливим набором механізмів, які формують переваги її представників. Якщо ми хочемо щось змінити, вкрай важливо визначити і зрозуміти ці механізми.

Як зазначає Адізес, на відміну від більшості поширених підходів до бізнес-коучингу енеаграма є докладною картою особистості – її сильні і слабкі сторони, потреби, побоювання і можливості. Крім того, завдяки енеаграмі можна багато чого довідатися про те, як ми схильні реагувати на події під впливом різних життєвих обставин.

Система енеаграми розкриває ідею множинного інтелекту з дуже цікавого і цілісного погляду, виділяючи три центри, які формують інтелект.

Дев'ять енеатипів можуть бути згруповані по три, утворюючи тріади. Кожна тріада пов'язана зі специфічною стороною інтелекту і містить три енеатипи [4, с. 50–52]:

1. Тріада серця включає в себе тип 2 (покровитель), тип 3 (чемпіон) і тип 4 (маестро).

2. Тріада голови включає в себе тип 5 (корифей), тип 6 (радник) і тип 7 (ватажок).

3. Тріада живота включає в себе тип 8 (генерал), тип 9 (дипломат) і тип 1 (реформатор).

У кожного з нас є як інтелект серця, голови, так і інтелект тіла. Люди розрізняються переважаним стилем поведінки: кожен сприймає світ переважно з позицій одного з трьох інтелектуальних центрів. Незважаючи на те що у кожного з нас є все три центри, існує певний

порядок в послідовності їх активації. Тріади – це прекрасний інструмент для коучингу, який може допомогти нам наблизитися до вирішення багатьох завдань, оскільки дозволяє легко розпізнати важкі прояви характерного для тріади дисбалансу.

Узагальнення викладених теорій емоційного інтелекту та визначення типу особистості за енеаграмою дає змогу розробити ефективну модель сучасного розвитку особистості керівника, яку можна застосовувати на практиці менеджерами сьогодення. Даний метод не використовувався раніше і має усі підстави до існування. Адже тут можливе якісне спрацьовування синергії: сумарного ефекту від використання двох підходів розвитку особистості. При взаємодії їхня дія буде суттєво переважати ефект кожного окремого методу, запропонованого згадуваними вище дослідниками.

Передбачається аналіз особистості за енеаграмою Адізеса на першому етапі, що дасть змогу відкрити та розвинути сильні сторони керівника, його можливості; знизити негативний вплив слабких сторін. Однак за сучасних умов необхідним є розвиток емоційної складової інтелекту, тому другий етап становить розвиток емоційного інтелекту за Гоулменом: керівник зможе розвинути у собі розуміння як своїх власних емоцій, так і емоцій оточуючих; постійний прояв ініціативи; конструктивне вирішення проблем; самоконтроль та врівноваженість. На третьому етапі передбачається закріплення результатів, тобто впровадження отриманих знань на практиці та передача досвіду і отриманих навичок підлеглим, а також подальше навчання та розвиток своїх здібностей.

Модель сучасного розвитку особистості керівника, запропонована нами, зображено на рисунку 2.

<b>1. Аналіз особистості за енеаграмою Адізеса</b>				
1.1. Визначення енеатипу особистості.		1.2. Дослідження специфічної сторони інтелекту відповідно до пов'язаної з нею тріади.		
<b>2. Розвиток емоційного інтелекту (EQ) Гоулмена</b>				
2.1. Розуміння і аналіз своїх власних емоцій, самоконтроль.	2.2. Реалістична оцінка своїм здібностям.	2.3. Розвиток самосвідомості.	2.4. Розвиток комунікативної компетентності та навичок конструктивного впливу.	2.5. Спостереження за емоціями оточуючих, емпатія.
<b>3. Закріплення результатів</b>				
3.1. Використання отриманих знань на практиці.		3.2. Подальше навчання та впровадження даного методу в організації.		

Рис. 1. Модель сучасного розвитку особистості керівника

Джерело: власні дослідження

**Висновки з дослідження.** Отже, розглянувши низку теорій особистості керівника та його розвитку, можна зробити висновки, що у сучасному світі дане питання цікавить багатьох науковців. Дослідження сучасного розвитку особистості керівника не стоять на місці – з кожним роком механізмів та методик стає все більше. Успішними стають ті, що мають практичне значення і можуть впроваджуватися в реальному житті. Запропонована нами модель поєднання двох відомих теорій дає можливість шляхом визначення типу особистості керівника, відкрити сильні і слабкі сторони керівника, його потреби,

побоювання і можливості. Розвиваючи емоційний інтелект, керівник більше проявляє ініціативу, знаходить виходи зі складної ситуації і конструктивно вирішує проблеми. Можливим є вдосконалення даної моделі іншими подібними дослідженнями, таким чином створюючи більшу кількість альтернатив, які можна застосовувати для окремого керівника.

Перспективи подальших досліджень ми вбачаємо у розробці практичного інструментарію та рекомендацій щодо імплементації запропонованого теоретичного підходу у моделі розвитку особистості керівника.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гриценко Т. В. Етика ділового спілкування: навч. посібник / Т. В. Гриценко, С. П. Гриценко, Т. Д. Іщенко та ін.; за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
2. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посіб. / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця, 2012. – 141 с.
3. Бандурка О. М. Психологія управління / О. М. Бандурка, С. П. Бочарова, О. В. Землянська. – Харків : Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.
4. Адізес І. Від застою до зростання. Як розкрити і розвинути в собі потенціал бізнес-лідера: бізнес-книга / Адізес І., Маданес І.; переклад Чедія А. В. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 144 с.
5. Гройсберг Б. 7 головних якостей гарного керівника [Електронний ресурс] / Б. Гройсберг // Науково-популярний журнал «Harvard Business Review». – Режим доступу : <http://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navuki/p13600/>.
6. Зазикін В. Г. Менеджер: психологічні секрети професії / В. Г. Зазикін, А. П. Чернишов. – М. : Наука, 1992. – 165 с.
7. Гоулман Д. Емоційне лідерство. Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту / Д. Гоулман, Р. Бояціс, Е. Маккі. – М. : Альпіна Бізнес Букс, 2007. – 304 с.
8. Мангутов І. С. Організатор і організаторська діяльність / І. С. Мангутов, Л. І. Уманський. – Л. : Вид-во ЛДУ, 1995. – 312 с.
9. Друкер П. Менеджмент / П. Друкер, Ф. Макьярелло, А. Джозеф; переклад з англ. – М. : І. Д. Вільяме, 2010. – 704 с.