

## ТЕМА 8

### РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

**Мета:** визначити сутність поняття «потенціал» менеджера, узагальнити основні його складові, з'ясувати бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера, дослідити вплив творчості на ефективність роботи менеджера.

**Ключові поняття:** потенціал, компетенції, «білі комірці», «золоті комірці», «сині комірці», «чорні комірці», творчий потенціал,

#### ПЛАН

1. Сутність, види і напрями розвитку менеджерського потенціалу.
2. Бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера.
3. Творчість в роботі менеджера.

#### 1. Сутність, види і напрями розвитку менеджерського потенціалу.

Успіх діяльності підприємства багато у чому залежить від професійних здібностей менеджера, його здатності реалізувати свій потенціал у повній мірі.

Термін «*потенціал*» у широкому сенсі означає джерело можливостей, засобів, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення будь-якого завдання або досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області.

**Потенціал** – це ступінь потужності або сукупність засобів, джерела, що є в наявності для мобілізації, досягнення певної мети, здійснення плану, рішення будь-якої задачі, можливості окремої особи.

**Потенціал менеджера** – це знання та уміння (мистецтво) виконувати професійно роботу у сфері менеджменту.

Уміння обґрунтовувати та ухвалювати рішення у ситуаціях, для яких характерні висока динамічність і невизначеність, висока інформованість з питань розвитку галузі у якій працює підприємство, здатність управляти ресурсами, планувати і прогнозувати роботу підприємства, володіння способами підвищення ефективності управління, уміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації і зв'язку.

Одним з найважливіших аспектів, що характеризує потенціал менеджера є здатність працювати з людьми і управляти самим собою, а саме, високе відчуття обов'язку і відданість справі, чесність у відносинах з людьми та довіра до партнерів, уміння чітко висловлювати свої думки і переконувати.

Ефективність функціонування підприємства наполовину залежить від інтелектуального потенціалу, кваліфікації, здібностей, навиків спеціалістів, на 50 % визначається вкладеннями у матеріальні ресурси. Тому найважливішим елементом конкурентних переваг тієї або іншої господарської системи є людина, яка утілює собою власника людського капіталу, творця нових продуктів та технологій.

Ефективність діяльності підприємства визначається професійними здібностями керівника (менеджера), його умінням реалізувати свій потенціал в повній мірі, адекватно реагувати на умови зовнішнього середовища, що

постійно змінюються, ефективно поєднувати технологію менеджменту, а також займатися постійним нарощуванням своїх здібностей, можливостей (самоудосконалюватися). Можна зробити порівняльний аналіз сутності поняття визначення потенціал (табл. 8.1)

Таблиця 8.1 – Сутність поняття «потенціал»

Автор визначення	Зміст визначення
Марков В. Н.	Потенціал як психологічний феномен, інтегрально описує феномени мотивів і здібностей. Здібності індивіда відображають в цьому випадку вже реалізований потенціал, а мотивація особи визначає подальші перспективи розвитку потенціалу (нереалізована частина потенціалу).
Леонтьев Д. А.	Потенціал є базовою індивідуальною характеристикою, стрижнем особи, є інтегральною характеристикою рівня особової зрілості, який відображає міру подолання особою заданих обставин. При цьому особовий потенціал є стійкою сукупністю особистих властивостей, накопичених людиною в процесі життєдіяльності і обумовлюючих його здібність (можливість) до оптимального здійснення діяльності.
Виготський Л. С.	Потенціал виявляється в двох зонах. Зона актуального розвитку – це поточний рівень розвитку здібностей і новоутворень індивіда, тоді як зона найближчого розвитку виступає як потенціал розвитку, зона можливого зростання.
Величко С. В.	Потенціал – це сукупність можливостей і здібностей людини для освоєння професійної діяльності і вдосконалення в ній.

В процесі формування та реалізації потенціалу особлива увага повинна приділятися морально-психологічним якостям, управлінським здібностям, емоційно-вольовим якостям, пізнавальним і інтелектуальним якостям, рівню професійної компетенції.

Таблиця 8.2 – Складові потенціалу менеджера

Описова оцінка	Вартісна оцінка
Завдатки, здібності, талант; знання і інтелект; досвід управлінської діяльності; мислення (уміння чітко та аргументовано виражати свої думки); рівень інформованості; відданість справі, чесність, справедливість; володіння прийомами ефективного господарювання; рівень неформальних зв'язків, коло спілкування; сфера мотивації; володіння прийомами самоменеджменту; використовуваний стиль управління; ступінь адаптації до нових умов господарювання	дошкільний період інвестування; здобуття середньої освіти; професійне навчання; витрати на здобуття вищої освіти; витрати на підвищення кваліфікації (курси, семінари, стажування і ін.); витрати на систематичну самоосвіту; перепідготовка або здобуття додаткової освіти; вкладення у фізичний стан управлінця (витрати на відпочинок, профілактика хвороб і медичне обслуговування) термін окупності інвестицій в людський і/або інтелектуальний капітал управлінця; норма віддачі на самоінвестиції в потенціал менеджера.

На діяльність менеджера і ступінь його ефективності впливають природжені чинники (здібності, талант, мислення, пам'ять) та набуті (знання,

навички, професіоналізм), які можна визначити як капітал, витрачений на формування освіченої, професійно підготовленої і здорової людини.

Професійний потенціал менеджера забезпечує ефективність його діяльності і реалізацію управлінських функцій. Структурно такий потенціал утворюється з індивідуальної управлінської концепції, управлінської підготовленості, морально-психологічних якостей, управлінських здібностей, емоційно-вольових якостей, пізнавальних та інтелектуальних якостей, комунікативних здібностей.

Кажучи про потенціал керівника, про його здатність в перспективі вирішувати складні управлінські задачі, в першу чергу необхідно оцінити рівень розвитку його управлінських компетенцій.

В умовах економіки, заснованої на знаннях, можна виділити чотири рівні професійної компетенції фахівців:

1) «золоті комірці» («higher-level»), які здатні генерувати і реалізовувати нові ідеї та знання, що системно реінвестують у свій потенціал;

2) «білі комірці» – фахівці-спеціалісти здатні до адаптації нових підходів та використання наявних ідей і розробки варіантів творчого застосування вживання старих устояних моделей до нового інформаційного капіталу;

3) «сині комірці» – типові фахівці-спеціалісти, які володіють стандартними методичними підходами і здатні до реалізації заданої програми типових професійних дій;

4) «чорні комірці» («low-level») – недостатньо кваліфіковані спеціалісти здатні лише до підконтрольних фрагментарних дій.

Потенціал менеджера не можна розглядати як потенціал окремої особи, без взаємозв'язку його з потенціалом підприємства. В умовах ринкової економіки та жорсткої конкуренції діяльність менеджера насичена безліччю економічних, організаційних і соціально-психологічних стресів. Вони створюють передумови для виникнення такого явища як «вигорання».

Швидкість «вигорання» (табл. 8.3.) залежить від особових якостей.

Таблиця 8.3 – Компоненти «вигорання» менеджера

Емоційне виснаження	Деперсоналізація	Понижена робоча продуктивність
Виявляється у відчуттях емоційного перенапруження і спустошеності, вичерпаності емоційних ресурсів	Пов'язана з виникненням байдужого, негативного відношення до людей. Контакти стають знеособленими і формальними. Негативні установки спочатку можуть бути прихованими, проте, потім роздратування стає більш помітним, що призводить до конфліктів	Виявляється в пониженні оцінки своєї компетентності (у негативному сприйнятті себе як професіонала), незадоволеності собою, зменшення цінності своєї діяльності. Виявляється байдужість до роботи

Люди з меншою самодостатністю, нетовариські, емоційно нестійкі, імпульсні і нетерплячі більш схильні до розвитку «вигорання». Має значення і атмосфера на виробництві, «вигорання» розвивається раніше, якщо менеджер повністю поглинений своєю роботою (трудоголік), постійно перевантажений. Стан «вигорання» розвивається, не проявляючись протягом тривалого часу, у

зв'язку з чим доцільно періодично аналізувати виникнення його симптомів і своєчасно приймати заходи для попередження цього стану і зниження мотивів до виконуваної професійної діяльності.

Успіх, зазвичай, збільшує можливість менеджера конструктивно використовувати свою енергію. Багато менеджерів випробовують емоційне і психічне задоволення від творчого пошуку і вдалого подолання проблем. З іншого боку, авторитарний режим роботи і систематичні труднощі можуть рано чи пізно викликати виснаження фізичних і творчих сил. Тому необхідно прагнути ретельно розподіляти свій робочий час, розцінюючи його як органічний ресурс і добиватися оптимізації співвідношення своїх можливостей і існуючих навантажень.

Важливим є здійснення оцінки потенціалу. Можна виділити «описовий» і «розрахунковий» *підходи до оцінки потенціалу менеджера* (табл. 8.4).

Таблиця 8.4 – Методи оцінки потенціалу керівника

Метод	Сутність	Спрямування	Переваги	Недоліки
Шкалування професійних, ділових і особистих якостей	Оцінка діяльності керівників з погляду певних вимог, які необхідні в конкретній сфері	Вивчення і оцінка діяльності керівників на основі критеріїв, які найбільш цінні для ефективної діяльності	Простота розрахунків, можливість отримання підсумкового (узагальненого) показника, який можна порівняти з аналогічними у інших керівників	Відносна суб'єктивність визначення критеріїв, їх питомої ваги та значущості
Хронографії самофотографії, моментних спостережень	Аналіз змісту праці керівника	Визначення питомої ваги окремих операцій протягом робочого дня керівника	Відносна простота	Велика трудомісткість дослідження і низький рівень типовості даних
Інтерв'ювання	Вивчення стилю управління і якості життя керівника	Отримання даних для порівняння діяльності керівників підприємств	Отримання даних для аналізу «з перших рук»	Суб'єктивний характер отриманої інформації і складність її обробки

«Описовий» підхід ґрунтується на різносторонній сукупності підходів до структури особи та трактує поняття потенціалу, як сукупність вимог, яким повинен задовольняти ідеальний керівник. Виявити конкретні вимоги до керівника практично неможливо, оскільки вони не можуть бути однаковими за всіх умов, а визначаються середовищем, в якому йому доводиться працювати.

«Розрахунковий» підхід до категорії потенціалу менеджера ґрунтується на матеріальній оцінці його людського капіталу, який складається під впливом суб'єктивних і об'єктивних обмежувачів.

Застосування різноманітних методів дослідження дозволяє достовірно вивчити теоретичні і практичні аспекти оцінки і реалізації потенціалу керівника. Існує необхідність адаптації традиційних методів досліджень до сучасних умов і застосування нетрадиційних методів дослідження (табл. 8.5).

Таблиця 8.5 – Алгоритм оцінки потенціалу керівника і його реалізації

Етап дослідження	Методи дослідження	Результати
Постановка мети і завдань дослідження	- метод експертних оцінок - дедукція та індукція	Виявлення проблем, постановка мети і завдань дослідження
Визначення об'єкту, предмету, об'єму і періоду досліджень	- метод термінологічного аналізу - структурно-функціональний аналіз	Конкретизація основних понять, а також умов, що формують потенціал менеджера
Розробка методики дослідження	- дедукція та індукція - аналіз і синтез	Формування оптимального набору методів дослідження
Збір і первинна обробка інформації	- аналіз і синтез	Створення бази даних для подальшої їх обробки
Оцінка чинників що впливають на працю керівника	- метод парних порівнянь на основі багатовимірного шкалування	Оцінка умов побудови пріоритетного ряду чинників по ступеню їх впливу на роботу керівника
Оцінка потенціалу керівника і його мотивації до ефективної праці	- шкалування професійних, ділових та особистих якостей - методика оцінки рівня мотивації	Виявлення основних джерел надходжень і напрямів використання доходів
Оцінка функцій і методів роботи	- самофотографія, хронометраж, спостереження	Оцінка діяльності керівників з погляду певних вимог, які необхідні в конкретній сфері діяльності
Оцінка витрат працедавця на формування праці керівника	- розрахунково-інструктивний метод, експертних оцінок	Визначення оптимальних засобів підвищення ефективності роботи керівника, завдяки використанню програмотехнічних комплексів індивідуального або колективного користування
Розробка стратегії формування організаційної культури менеджера	- абстрактно-логічний метод	Оцінка інноваційної діяльності керівників

## **2. Бар'єри щодо розвитку потенціалу менеджера.**

Бар'єрами на шляху розвитку потенціалу менеджеру в основному є суб'єктивні обмежувачі можливостей особи, які перешкоджають ефективному керівництву колективом. До них відносяться:

1. Недолік власних ідей, розмиті особисті цінності. Сучасна концепція успішного управління в цілому орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізацію потенціалу працівників і зростаючу готовність до нововведень.

2. Низька здатність формувати колектив, тобто невміння створити в колективі дружню, довірчу і творчу обстановку.

3. Відсутність організаторського чуття. Менеджерові повинна бути властива психологічна вибірковість, тобто він повинен швидко розуміти сильні

та слабкі сторони іншої людини; мати практичний психологічний склад розуму (використовувати переваги іншої людини та робити це психологічно тактовно).

4. Недолік творчого підходу.

5. Зупинений саморозвиток. Менеджери здатні досягти значних успіхів в саморозвитку, проте деякі не зможуть подолати свої слабкості і працювати над власним зростанням.

6. Низький рівень культури праці. До тих пір, поки менеджери серйозно не оцінять ефективність того, як вони управляють іншими, їм не добитися високої ефективності праці від них. Менеджер завжди повинен бути готовий до непередбачених обставин, уміти знаходити правильні рішення в таких ситуаціях за найкоротший час.

7. Невміння впливати на людей. Проте деякі менеджери нездатні отримати бажану підтримку і в результаті не можуть забезпечити необхідні для успіху ресурси. Вони схильні звинувачувати інших в тому, що ті до них не прислухаються, не вважають їх досить впливовими.

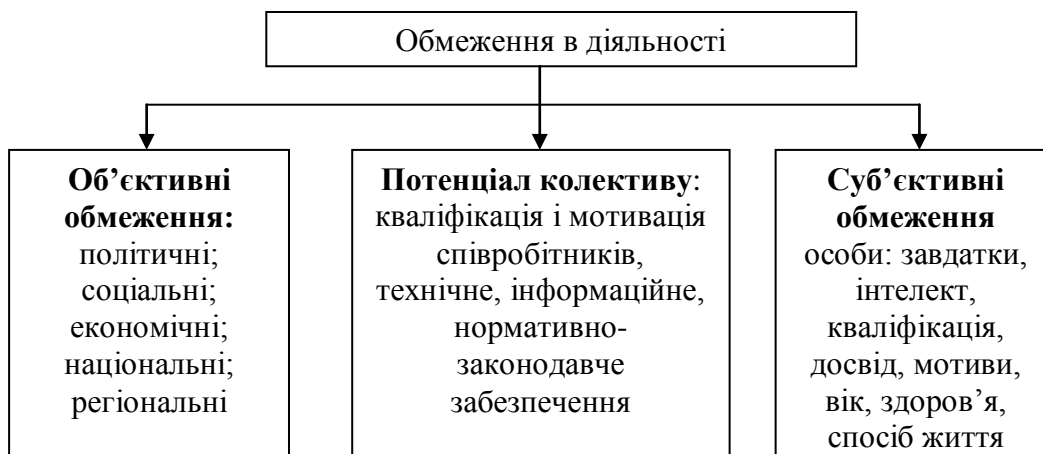


Рисунок 8.1– Обмеження у діяльності менеджера

Будь-які знання і уміння виявляються в реальних діях. Стосовно менеджерів це відбувається або у вигляді зміни змісту роботи («що виконується та здійснюється») або форм роботи («як виконується та здійснюється»). Тобто будь-які знов отримувані знання, уміння і навички неминуче ведуть до інновацій. У будь-якій функціональній сфері (виробництві, маркетингу, фінансах, кадровій роботі) спроба керівника підвищити ефективність праці неминуче вимагає зміни поведінки колег.

На жаль, сучасні менеджери в своїй більшості не відповідають сучасним вимогам господарювання для успішної діяльності організації. Це говорить про недостатній рівень їх мотивації до підвищення кваліфікації, а деколи і про слабку професійну підготовку і невіміння бути працездатним, відсутність чіткої логіки щодо подальшого розвитку своєї кар'єри, невіміння реалізовувати свій потенціал та подальше самовдосконалення себе не тільки як професіонала а й як особистості.

В цілому з метою виявлення можливих обмежень та бар'єрів розвитку потенціалу менеджера доцільно систематизувати базові складові його формування (табл. 8.6).

Таблиця 8.6 – Складові формування потенціалу менеджера на приватному підприємстві

Складові	Характеристики
Джерела	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система особистих цінностей і індивідуальних своєрідних способів їх реалізації;</li> <li>- способи, форми і структура організації діяльності, що утілюють деякі цінності, у тому числі і особисті цінності керівників підприємств;</li> <li>- уявлення про оптимальну і допустиму модель поведінки співробітника в колективі, яка відображає систему внутрішніх групових цінностей, що склалися</li> </ul>
Шляхи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- довгострокова практична діяльність; діяльність керівника або власника (власна культура);</li> <li>- штучне формування організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;</li> <li>- природний відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом</li> </ul>
Етапи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення місії підприємства;</li> <li>- визначення основних базових цінностей;</li> <li>- формування правил поведінки працівників підприємства, виходячи з базових цінностей;</li> <li>- опис традицій і символіки, що відображають все перелічене вище</li> </ul>
Інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації підприємства;</li> <li>- система комунікацій («офіційна» мова підприємства, різноманітні мови, система неформального спілкування);</li> <li>- постійна ротація керівників і загальне навчання працівників</li> </ul>
Фактори змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дія зовнішнього середовища корпорації;</li> <li>- організаційна криза;</li> <li>- зміна керівництва;</li> <li>- стадія розвитку підприємства</li> </ul>

### **3. Творчість в роботі менеджера.**

Найважливішим джерелом конкурентних переваг менеджера в сучасних умовах стає якісно нова роль творчого працівника, який об'єднує інтелектуальний капітал та розробника нових інформаційних продуктів (технологій). Креативний характер найбільш прогресивних форм орієнтує на організацію діяльності не на основі наказів керівника, а на основі внутрішньої узгодженості орієнтирів і прагнень співробітників.

Відповідно однією з головних проблем формування творчих здібностей сучасних менеджерів є розвиток їх лідерських якостей і обізнаності в мистецтві управління, уміння мобілізувати людей на ефективне рішення задач, використовуючи різні інструменти управління. Без підприємницького таланту керівника і без особливих якостей менеджера мобілізувати людей неможливо. Знання закономірностей, що виникають в структурі ринкових механізмів, а також аналіз стану економіки, ресурсного потенціалу, рівня життя населення дозволяють визначити контури парадигми нової моделі управління.

Безліч проблем і труднощів, що стоять перед багатьма підприємствами вимушує менеджерів пристосовуватися до реалій економічного життя, використовуючи різноманітні механізми пристосування. Талант менеджера

полягає в тому, щоб в нетипових ситуаціях уміти ухвалювати нестандартні рішення при мінімальній трудомісткості. Однак, для управління не досить передбачення і усвідомлення. Потрібні ще знання, і подібно до того як художник мусить вивчати закони випромінювання світла і поєднання кольорів, адміністратор мусить досконало пізнавати характер матеріалу, над яким він працює. На думку науковця, управління називають мистецтвом саме тому, що воно ґрунтується не лише на грубому емпіризмі, а й на досягненнях науки.

У сучасному розумінні *управлінське мистецтво* – це систематизовані теоретичні узагальнення про кращі зразки (еталони), прийоми, методи та засоби успішної керівної діяльності, розвинуте вміння, з одного боку, ефективно використовувати теоретичні знання, а з іншого – діяти в тих ситуаціях, для яких наука управління ще не виробила необхідних рекомендацій.

Мистецтво управління комплексно характеризує творчу управлінську діяльність, яка показує роль індивідуальних якостей менеджера та стиль його роботи в досягненні поставлених цілей. Тут найбільшого значення набувають розвинена інтуїція, досвід творчої діяльності, висока освіченість, професіоналізм, комунікабельність, відповідний тип мислення, рішучість, ініціативність. Мистецтво управління також проявляється у стилі роботи менеджера, спілкуванні його з людьми, у здібностях до неформального впливу на підлеглих. Саме мистецтво управління визначає співвідношення формального і неформального управління, формування авторитету менеджера і прояв його лідерських якостей.

Крім того, мистецтво управління проявляється також у методах і прийомах розробки управлінських рішень, підходах до оцінки, аналізу проблем вибору і обґрунтування кращого варіанту рішення серед можливих альтернатив.

Отже, мистецтво управління – це сплав освіти, досвіду й індивідуальності творчої особистості.

Діяльність менеджера, який працює творчо, володіє мистецтвом управління, характеризується підприємливістю, постійним пошуком нових можливостей у сфері економіки, технологій, організаційної структури, використання потенційних можливостей трудового колективу і кожного виконавця зокрема. Справжня мистецька майстерність керівника пов'язана з його лідерськими якостями, творчою імпровізацією, умінням приймати раціональні рішення в умовах ризику і мінімуму інформації, з урахуванням прямих і опосередкованих, взаємопов'язаних і взаємообумовлених факторів.

Розвиток творчого потенціалу працівників в межах певної організації потребує наявності лідера. Найбільш простим та ефективним методом є організація і проведення низки семінарів з нестандартного мислення. Якщо в організації є керівник високого рангу, запалений ідеєю творчості, він може «заразити» інших і стати лідером процесу в розвитку творчого потенціалу в організації. Цей керівник не обов'язково повинен володіти винятковими творчими здібностями, для нього важливішими є організаторські здібності та енергійність, а саме:

- мотивованість та зацікавленість у творчості, але не обов'язково володіння творчими навичкам;
- енергійність та організаторські здібності;
- перебування на досить високому рівні в ієрархії управління та одночасне володіння достатньою кількістю часу та енергії на розробку і впровадження програм та проектів;
- комунікабельність, здатність налагоджувати тісний зв'язок між різними ланками організації та окремими працівниками, володіння даром переконання;
- наявність команди однодумців, вміння підтримувати в них високу мотивацію.

Отже, лідерство – це здатність людини (менеджера) чинити ефективний вплив на окремі особистості й групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації.