

Творчий	Систематизувати знання та вміння щодо застосування особистісно орієнтованих технологій навчання у педагогічній діяльності	Дидактичні основи застосування особистісно орієнтованих технологій навчання у власній діяльності	Педагогічні задачі на інтерпретацію та верифікацію, на узагальнення та схематизацію, творчі — на сенсорній та раціональній основі	У процесі педагогічної практики та під час написання науково-дослідної роботи	Вільний вибір завдань, питань, літератури, способів звіту про виконання, стилування власного пошуку щодо рішень педагогічних проблем	Пошук нових ідей, які брали б до уваги специфіку такого предмету, як іноземна мова, написання науково-дослідних робіт	Дослідницька робота оглядово-аналітичного, емпірично-опитового, методичного або дослідно-експериментального характеру	Творчий
---------	---	--	---	---	--	---	---	---------

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаревская Е. В. Гуманистическая парадигма личностно ориентированного образования // Педагогика. — 1997. — № 4. — С. 11–17.
2. Кларин М. В. Личностная ориентация в непрерывном образовании // Педагогика. — 1996. — № 2. — С. 14–21.
3. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Политиздат, 1977. — 304 с.
4. Про навчально методичне забезпечення комунікативного підходу до вивчення іноземних мов у загальноосвітніх навчальних закладах (Інформаційні матеріали) // Іноземні мови в навчальних закладах. — 2006. — № 4. — С. 22–32.
5. Селевко Г. К. Современные образовательные технологии: Учеб. пособие. — М.: Народное образование, 1998. — 256 с.
6. Сериков В. В. Личностный подход в образовании: Концепция и технологии: Монография. — Волгоград: Перемена, 1994. — 152 с.

Адам МУШИНСЬКИЙ

#### ОСОБИСТІСНИЙ ВИМІР СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

*У статті подається опрацювання особистісного виміру сучасного менеджера. Представлено типологію менеджерів і комплекс ключових особових і професійних рис їх особистості. Вказано на відмітні риси особистості менеджера в різних країнах світу.*

Зараз у світі, який глобалізується й інтегрується, різні організації, зокрема економічні, щоб успішно вести свою діяльність повинні бути вміло керовані й уміти співпрацювати з багатьма інституціями, виконуючи очікування своїх клієнтів і партнерів, а також уважно аналізувати поведінку конкурентів на ринку. Однак ці передумови й очікування є змінними в часі, а часто навіть суперечать одні одним, що додатково утруднює та ускладнює управління організаціями. Отже, вимоги, які ставляться перед сучасним менеджером, мають багатовимірний характер і є постійно вищими [8, 14].

В зв'язку з цим, менеджер повинен вміти розпізнавати, аналізувати й вирішувати складні організаційно-управлінські проблеми та приймати відповідні рішення, пов'язані із справним функціонуванням і розвитком сучасних організацій. Управління вимагає від нього передусім, щоб він був асертивною, креативною, підприємницькою особою, розвивав у собі ці позитивні риси й одночасно був відважним, витривалим, надихав інших працівників до діяльності, а

також толерантно ставився до різних культур і був космополітом. Від справності роботи менеджерського персоналу залежать, як правило, ринкові успіхи організації. З огляду на різноманітні елементи оточення, які постійно змінюються й вимагають швидкої і навіть негайної реакції, керівна робота є особливо важкою й відповідальною. Вона вимагає від менеджера визначених психотерапевтичних схильностей, особливої особистості, знань, умінь і досвіду, а також врахування у керівній роботі визнаної системи цінностей. Успіх менеджера і тим самим організації, вирішує також якість освіти, постійне підвищення керівних умінь і готовність постійно розширювати загальні знання, що становить важливий і цінний так званий ключовий запас сучасної організації. Зазначимо, що в організації професійний менеджер виконує принаймні такі ролі: інтерперсональну (зав'язування й підтримування контактів з іншими людьми), інформаційну (збирання, перетворення й передача інформації) і вирішальну (розпорядження засобами організації) [2; 6; 12].

У зв'язку з вищесказаним у нашій праці головну увагу ми присвяtimo типології менеджерів, їх особистим рисам.

#### *Типологія менеджерів*

На тему особистісних рис менеджера й вимог, які перед ним ставляться, існує багато різних поглядів, думок і наукових опрацювань. З них випливають суттєві відмінності щодо постульованих моделей особистості менеджера і способів його поведінки [6].

Американський психолог управління Г. Левітт запропонував дуже корисну типологію менеджерів. Вона виглядає так:

- *менеджер-візіонер*. Це особа смілива, харизматична, оригінальна, часто ексцентрична, блискуча й безкомпромісна, пропонує зовсім порвати з минулим і ввійти на нову сферу діяльності. Такий менеджер обдарований інтуїцією, надихає прихильників і часто керується чуттям (інстинктом);

- *менеджер-аналітик*. Він займається числами й фактами, а не думками, він є раціоналістом, рахівником і контролером, бачить світ у чорно-білих кольорах і вважає, що все має свою відповідь. Такий менеджер уміє за допомогою чисел і бухгалтерського обліку (фінансово) контролювати величезні корпорації, він систематичний і володіє вмінням використовувати системи контролю;

- *менеджер-виконавець*. Це прагматик, який здобуває успіхи в діяльності, у запровадженні планів і проектів та вирішенні труднощів, що з'являються, як правило, не переобтяжений схильністю до візіонерства чи надмірного аналізу, прагне підпорядкувати підлеглих своїй волі.

- Практика управління на Заході сформувала також певні європейські особові зразки менеджерів. До них належать:

- *відважні менеджери*. Це добре підготовані, амбітні менеджери, які ідентифікуються з організацією й готові її розвивати, прагнуть представитись як цінні, зрілі керівники. Їх відвага виникає з наявних знань, умінь і керівних компетенцій та досвіду;

- *викличні менеджери*. Вони незадоволені фактичним станом речей, протиставляються існуючій структурі діяльності в організації, прагнуть змін, відновлення, однак є противниками передавання інформації;

- *незадоволені менеджери*. Вони віддаляються від організації, відкидають існуючий порядок речей, але не здатні опрацювати програму змін на краще, не мають амбіцій і великого бажання діяти, не ідентифікуються з організацією, тримаються від неї на відстані і відмежовуються від пануючих у ній труднощів;

- *менеджери-конформісти*. Вони сприймають організацію в тій формі і порядку речей, які застали, вважають існуюче становище найбільш сприятливим (оптимальним), захищають порядок в організації і хочуть, щоб вона була такою ж в майбутньому. Їх мотивацією є прагнення бути сприйнятим в організації [8].

Багато спеціалістів переконані, що вимоги до менеджерів постійно зростають. В зв'язку із цим формулюються комплекси рис, наявність яких вимагається від менеджера. Так наприклад, американська фірма персональної консультації «Ком і Феррі» на підставі досліджень, проведених в групі майже 1500 американських, японських і європейських менеджерів найвищої кваліфікації, вважає, що менеджери повинні бути передусім

ентузіастами, мають надихати, підбадьорювати, бути відкритими й креативними та подавати приклад етичної поведінки. На думку експертів, ідеальним менеджером є космополіт із чудовою загальною освітою, толерантний щодо різних культур, справний у колективній роботі, з незалежним способом мислення.

#### *Особистість менеджера*

Особистість кожної людини як неподільна і єдина своєрідна цінність є організованою структурою індивідуальних рис, визнаних цінностей і визначених позицій, що проявляються у способі поведінки. Вона зумовлює гнучкість у пристосуванні, адаптації певної людської одиниці до оточення (суспільства). Особистість утворює інтегрована цілісність таких основних груп елементів, як:

- фізичні риси менеджера;
- його темперамент;
- розумові здібності;
- інтереси й захоплення;
- визнана система цінностей;
- прояви суспільної позиції;
- спосіб висловлювання думки, стиль буття та інші риси [12].

Темперамент — це комплекс рис поведінки людини, які проявляються в силі й швидкості реагування на різні ситуації. Значною мірою він творить особистість менеджера. Розумові здібності охоплюють весь комплекс інтелектуальних відмінностей. Так, наприклад, розвинуте почуття гумору вимагає швидкого розуміння метафори чи натяку. Інтереси й захоплення, пов'язані з людською активністю, визначають напрямок її діяльності та впливають на успіх у професійній роботі. Система цінностей утворює багато елементів, що належать до філософських питань. Спосіб висловлювання думки і стиль буття, відповідно, проявляються у стосунках з іншими людьми.

Названі вище властивості не вичерпують, звичайно, усіх рис особистості, з яких складається зразок ідеального менеджера. Їх варто доповнити ще багатьма іншими рисами, наприклад: сильна воля, правильний характер, щирість і особиста гідність, спостережливість і креативність, а також амбіція, дисциплінованість, пунктуальність та багато інших. Інтегрована й позитивно оцінювана особистість менеджера є важливим джерелом влади. Вплив менеджера на інших осіб пов'язаний істотно з рисами його характеру. Як ця особистість людської одиниці перевіряється у визначеній робітничій групі значною мірою залежить від прийнятої системи цінностей, рис особистості її учасників, їх потреб та очікувань, а також від умов, в яких вказана група функціонує, в т. ч. від умов управління.

Відповідно до думки Е. Г. Шейна, лідери повинні мати такі риси:

- високий рівень сприйняття й розуміння оточуючої дійсності й самих себе;
- високий рівень мотивації, що робить можливим активну участь у процесі навчання й змін;
- велику емоційну силу, яка дозволить перебороти неспокій і труднощі;
- вміння аналізувати культурні передумови, ідентифікувати ті рішення, які мають право на життя, й ті, які функціонують неправильно, а також аналізувати процеси, що розвивають культуру організації праці;
- бажання й уміння зацікавити інших працівників і залучення їх до активної участі у вирішенні проблем і виконанні завдань;
- бажання й уміння поділитися владою й правами для контролю відповідно до знань і вмінь людей (передання компетенцій) [11].

У студіях, опрацьованих Міжнародною агенцією посередництва менеджерів (TASA) в Брюсселі, на підставі проведеної анкети серед найкращих менеджерів різних національностей і професій було встановлено, що добрий менеджер повинен:

- бути комунікативним, чудово інформувати;
- бути практиком, що знає реалії завдяки таланту й практичному досвіду;
- бути здатним створити систему з того, що добре функціонує;
- бути візіонером з негасимою мотивацією, тим, хто зможе зосередити довкола себе людей, які перетворять його бачення в дійсність;
- відчувати зміни й відповідно на них реагувати;

- приймати рішення, які можуть виявитися слухними лишень в майбутньому;
- утримувати рівновагу між повагою до підлеглих і наслідками прийнятих рішень;
- бути терплячим, здатним вислухати інших і готовим надати допомогу;
- бути відкритим до всіх думок і поглядів;
- вміло представляти організацію поза нею.

Уваги заслуговує той факт, що риси особистості менеджерів в окремих країнах світу відрізняються. Так, для американців найважливішим є фізичний і психічний стан, а для бельгійців і французів він не має особливого значення, зате вміння викликати довіру займає в них одне з перших місць, а в американців — останнє. Ментальність менеджерів окремих країн також відрізняється. Британці починають зустріч від загальної розмови, французи трактують порядок денний як загальне натхнення, зате німці вважають очевидним, що треба триматися програми й негайно приступати до справи. Серед багатьох німецьких менеджерів французи сприймаються як хаотичні й недостатньо системні, хоч особливо ефективні у вирішенні проблем техніки, зокрема автоматизації. Усіх західних менеджерів характеризує високий рівень професіоналізму.

Ще не опрацьовано солідної особистісної характеристики польських менеджерів, хоча й зроблено певні спроби в цьому напрямку. Тому важко сказати, чи вони добре підготовлені до прийняття сучасного виклику, який стоїть перед польським менеджментом в умовах глобалізації й інтеграції. Дослідження особистісних рис польських менеджерів, проведені науковцями психологами Вроцлавського університету, дозволили виокремити такі їх слабкі сторони:

- небажання брати на себе відповідальність;
- млявість у прийнятті рішень;
- велика емоційність у міжлюдських стосунках;
- відсутність духу інновацій;
- мала гнучкість діяльності;
- надавання переваги безпеці;
- відносно мала результативність й ефективність діяльності [10].

Однак ці слабкості врівноважуються високими розумовими здібностями, креативністю, здатністю адаптувати нові методи й техніки управління та бажанням вчитись вдосконалюватись. Ці достоїнства помітні, зокрема, в організаціях типу joint ventures, і меншою мірою стосуються менеджерів державних організацій. Інші дослідження показали, що у менеджерів дуже помітною є риса домінування й досягнень, з яких остання не завжди ефективно реалізується. Польські менеджери, згідно з цими дослідженнями, є малокреативними, надають перевагу стандартним, звичним вирішенням і тільки одиниці з них спроможні прийняти творчі, новаторські, дуже ризиковані, але відповідальні рішення. Ця перевага перевіряється схем діяльності може зумовити нездатність передбачати наслідки актуальних ситуацій в майбутньому. Чергові дослідження доводять, що менеджер цінує певність працевлаштування, стабілізацію роботи в організації, в якій має шанс досягти успіху. Він хоче мати чітко визначені завдання, межі компетенції й відповідальності за їх реалізацію. Їх роль обмежується визначенням завдань і контролем їх виконання. Контакти з керівництвом не мають для нього великого значення, а своє завдання менеджер реалізує за допомогою доброго колективу працівників, у якому він має широку автономію. Менеджер прагне досягти успіху, що вимірюється не позицією в структурі організації чи рівнем доходів, а ступенем дійсної співучасті в успіхові всієї організації.

Сучасне управління організацією вимагає відважних менеджерів, які йдуть до кращої організації, запроваджують зміни, вміють швидко реагувати на їх появу та використовують їх для прийняття нових, ризикованих дій [5]. Зараз в управлінні особливого значення набуває бажання ризикувати й нести за це відповідальність. Менеджер повинен запроваджувати зміни, планувати своє майбутнє і майбутнє своєї організації на перспективу. Він має вміти передбачати й оцінювати майбутні події, стан речей та їх наслідки. Управління вимагає творчого й надихаючого мислення і підприємливості, енергії та уяви, а насамперед турботи про те, щоб усі працівники йшли в бажаному напрямку й реалізували заплановані цілі й завдання, що впливають з них [5; 13].

П. Ф. Друкер найважливішою рисою менеджера вважає ефективність. В його розумінні ефективність є похідною від двох понять: справності (виготовлення речей відповідним способом) і результативності (виготовлення відповідних речей). Хоча справність є важливою, однак основне значення для організації має результативність менеджера. Від нього вимагається, щоб його діяльність була одночасно результативною і справною. Результативність тут означає вміння вибрати відповідну мету (предмет діяльності) і методів його реалізації, між зокрема, найбільш сприятливим способом концентрувати на ньому матеріально-енергетичні та інформаційні засоби і зусилля людей. Справні менеджери відзначаються вмінням ставати на різні позиції, які вони зможуть результативно використати залежно від обставин.

П. Ф. Друкер, крім ефективності, визначає також інші риси, особистості менеджера, а саме:

- добра організація часу власної праці;
- особиста активність;
- вміння співпрацювати з людьми (як підлеглими, так і керівниками);
- комунікативність;
- постійне самовдосконалення;
- вміння приймати управлінські рішення [5; 6].

В його розумінні, ефективність залишається на певній відстані стосовно високих розумових здібностей, уяви і знань. Це означає, що наявність цих трьох атрибутів не є гарантією результативності, хоча, безумовно, вони мають бути основними складниками в особистості менеджера. З підходом П. Ф. Друкера погоджуються Й. А. Стонер і Х. Ванкель [12].

На результативність посилається також М. Армстронг. Він стверджує, що з метою сформування цієї риси треба:

- зрозуміти, що роблять результативні менеджери;
- спостерігати за результативними менеджерами;
- аналізувати власну поведінку;
- вчитися всього, що доступне на тему управління [2; 3];

На багато рис доброго менеджера вказує М. Армстронг, подаючи їх як поради; вони є наслідком як його власних досліджень, так і роздумів інших авторів. Тут згадуються наступні риси: знання основних фактів; відповідні професійні знання; постійне сприйняття того, що відбувається; аналітичні вміння; вміння вирішувати проблеми; вміння приймати рішення; вміння оцінювати; товариські достоїнства й вміння; емоційний опір; воля діяльності; схильність до творчого мислення (уява); розумова гнучкість; усталені навички і вміння вчитися; знання про себе; готовність ризикувати; вміння надихати ентузіазмом; твердість і рішучість; асертивність, тобто відстоювання своїх прав так щоб не порушувати прав інших осіб; вираження власних потреб, бажань, думок, відчуттів і переконань безпосереднім і щирим способом; латеральне мислення; інноваційність; логічне, чітке мислення; комунікативність і дар переконування [2; 3].

Крім вищеназваних рис, менеджер повинен виявляти практичні почуття та велику гнучкість у керівній роботі. Змінні умови її проведення вимагають великої енергії, витривалості в діяльності та активності. Менеджер має бути спостережливим і вміти помічати факти, об'єктивно досліджувати причини й робити висновки.

З огляду на такі численні риси особи, що називаються при ідентифікації особистісних зразків менеджерів різними авторами, дуже часто робляться спроби визначення найважливіших рис, якими повинен відзначитися менеджер. Щодо такої великої кількості бажаних особових рис менеджера виникає питання про найважливіші з них. Ми вважаємо, що за позитивні особові риси, які формують особистість менеджера, наближену до ідеальної, можна з деяким спрощенням прийняти наступні:

- творча уява й винахідливість, широкий горизонт думки;
- вміння передбачати майбутні події, стан речей та їх наслідки;
- управлінські здібності;
- відвага, рішучість і здатність приймати рішення, навіть ризиковані, за існуючих обставин;
- неабияка енергія, сильна воля і стійкість характеру;
- комунікативність та вміння викликати довіру й переконувати;

- вміння працювати в колективі й взаємодіяти з ним, почуття групового зв'язку та пожертвування для організації;
- розумові здібності, які проявляються у виборі відповідної поведінки в непередбачених ситуаціях;
- гнучкість у діяльності, такт і доброзичливість;
- ініціатива й підприємливість, яка проявляється в пошуках нових вирішень та прийнятті нових заходів;
- почуття особистої відповідальності;
- чесність, справедливість і дотримання закону;
- постійне підвищення керівних умінь і розширення загальних знань;
- здатність ясно і зв'язано висловлювати думку.

Необхідними також є професіоналізм (професійні кваліфікації, менеджерські компетенції) і високий етичний рівень. Вважається, що вміння поводитися з людьми і підвищення ефективності колективної праці — це 85% успіху в професійній роботі менеджера.

Яким повинен бути вимір особистості ідеального менеджера? Ви здається, що однозначної відповіді на це питання немає, тим більше в польських умовах. Зразкові менеджера приписуються сьогодні різні, дуже позитивні риси включно з тим, що він повинен також мати як формальний, так і неформальний (особистий) авторитет, який базується на знаннях, вміннях і раціональності поведінки. Він повинен мати особистість, «варту» того, щоб його слухати.

Хоча в процесі управління організацією особові риси менеджера є дуже важливими, в навчанні й удосконаленні менеджерів не можна концентруватися тільки на особистості та її збагаченні. Особові риси, знання і вміння та інтелектуальна справність часто визначають відповідну поведінку менеджера з людьми, його певні реакції. Однак це не все. Успіх менеджера залежить значною мірою від того, наскільки він зможе погодити свої вроджені й сформовані особові риси з очікуваннями з боку керівництва і підлеглих. Крім того, наявні дослідження і досвід не дозволяють усталити відповідний комплекс особових рис чи ширше взірця ідеального менеджера, який здобуває справжні успіхи в управлінській діяльності. Теорія управлінських рис є помилковою і дотепер не підтверджена емпірично.

Великі списки різних як особових, так і професійних рис менеджера недостатні для вибору результативного, справного й ефективного керівника; необхідним є ще його високий морально-етичний рівень.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Armstrong M. Jak być lepszym menedżerem, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1997.
2. Armstrong M. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2006.
3. Bjerke B. Kultura a style przywództwa, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004.
4. Covey S. R. Zasady skutecznego przywództwa, Rebis, Poznań, 2004.
5. Drucker P. F. Menedżer skuteczny, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994-
6. Kubik K. Kultura menedżerska, WWSE, Warszawa, 2008.
7. Muszyński A., Żukowski P. Podstawy organizacji pracy, WSZiA, Opole, 2007.
8. Penc J. Wizerunek menedżera przyszłości, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 2001, nr 8.
9. Probst G., Raub S., Romhardt K. Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2004.
10. Psychologiczne czynniki sukcesu w zarządzaniu (praca zbior. Pod red. S. Witkowskiego), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 1996.
11. Schein E. H. Przywództwo a kultura organizacji, w: Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmiths, R. Besthard, Warszawa, 1997.
12. Stoner J., Wankel Ch. Kierowanie, PWE, Warszawa, 2001.
13. Żukowski P. Podstawy nauk o zarządzaniu, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 2006.
14. Żukowski P. Podstawy naukowej organizacji pracy z wybranymi problemami zarządzania, WSZiA, Opole, 2008.