

## ДИНАМІКА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ DYNAMICS OF MANAGEMENT SKILLS DEVELOPMENT

Стаття присвячена вивченню проблеми динаміки розвитку управлінських здібностей менеджерів. Показано, що в Європі професійна управлінська діяльність вважається надзвичайно відповідальною, емоційно наповненою та престижною. В Україні останніми роками такий підхід починає також активно розвиватися, що визначає популярність професії менеджера.

У зарубіжній психологічній науці особливості діяльності керівника, менеджера вивчені досить повно, що не позбавило цю проблему різних підходів. Так, у структурі успішного управлінця виділяють загальні (інтелектуальні) та спеціальні здібності або, навпаки, середній рівень інтелекту, серед спеціальних здібностей ефективного управлінця виділяють поінформованість, компетентність, спеціальні вміння. Тому в організації цього емпіричного дослідження були опрацьовано прогалини, які наявні в науці щодо особливостей психологічного змісту їхньої праці та професійно важливих якостей управлінців у процесі їхнього професійного становлення. На підставі проведеного аналізу було виділено низку якостей, найбільш значимих для успішного здійснення професійної управлінської діяльності. Насамперед експерти виділили високий інтелект, важливою рисою мислення керівника експерти вважають можливість продукувати нові ідеї, уміння бачити елементи новизни та творчості в діяльності інших людей, власну креативність. Не менш значущими, з точки зору експертів, є системність, аналітичність мислення, його гнучкість і пластичність, що дозволяють відмовлятися від звичних стереотипів поведінки у разі зміни ситуації, а також готовність до навчання, освоєння нових знань, прийомів та способів роботи. Серед особистісних особливостей експертами були виділені доміантність (уміння впливати на інших людей, «надихати підлеглих»), впевненість у собі, наполегливість та вміння переконувати, стриманість, уміння не втрачати самовладання в екстремальній ситуації, здатність не перебільшувати труднощі та перешкоди на шляху досягнення цілей, а шукати способи їх подолання, ділова спрямованість, прагнення брати відповідальність. Виділялися також активність, вміння керувати своїми емоціями та поведінкою. Серед динамічних властивостей психіки ефективних управлінців найбільш важливими були виділені: здатність до тривалої напруженої роботи (висока працездатність), швидкість мислення, вміння швидко включатися в нову діяльність і переходити з одного її виду на інший, емоційна зрівноваженість, уникнення імпульсивних реакцій.

**Ключові слова:** професійні здібності, професійні якості, управлінська діяльність, менеджери, студенти-майбутні менеджери.

The article is devoted to the study of the problem of the dynamics of the development of managerial abilities of managers. It is shown that in Europe, professional managerial activity is considered extremely responsible, emotionally charged and prestigious. In Ukraine, in recent years, this approach is also actively developing, which determines the popularity of the manager's profession.

In foreign psychological science, the peculiarities of the leader's and manager's activities have been studied sufficiently fully, which has not deprived this problem of various approaches. Thus, in the structure of a successful manager, general (intellectual) and special, or, on the contrary, an average level of intelligence are distinguished, awareness, competence, and special skills are distinguished among the special abilities of an effective manager. Therefore, during the organization of this empirical study, the gaps that exist in science regarding the peculiarities of the psychological content of their work and the professionally important qualities of managers in the process of their professional formation were worked out.

On the basis of the conducted analysis, a number of qualities, most significant for the successful implementation of professional management activities, were identified. First of all, the experts singled out high intelligence, the experts consider the ability to produce new ideas, the ability to see elements of novelty and creativity in other people's activities, and one's own creativity to be an important feature of the leader's thinking. No less significant, from the point of view of experts, are systematicity, analytical thinking, its flexibility and plasticity, which allow you to abandon the usual stereotypes of behavior when the situation changes, as well as readiness for learning, mastering new knowledge, techniques and ways of working.

Among the personal characteristics, the experts highlighted dominance (the ability to influence other people, "inspire subordinates"), self-confidence, persistence and the ability to persuade, restraint, the ability not to lose one's temper in an extreme situation, the ability not to exaggerate difficulties and obstacles on the way to achieving goals, and to look for ways to overcome them, business orientation, desire to take responsibility. Activity, the ability to manage one's emotions and behavior also stood out.

Among the dynamic properties of the psyche of effective managers, the following were highlighted as the most important: the ability for long-term intense work (high work capacity), speed of thinking, the ability to quickly engage in a new activity and switch from one type of activity to another, emotional balance, and avoidance of impulsive reactions.

**Key words:** professional abilities, professional qualities, managerial activity, managers, students-future managers.

УДК 159.92. 944

DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.56.40>

**Жигалкіна Н.В.**

к.психол.н.,  
доцент кафедри педагогіки та психології  
Міжнародний гуманітарний університет

**Постановка проблеми.** Професійна управлінська діяльність вважається за кордоном однією з найбільш змістовних, відповідальних та престижних, останніми роками починає активно розвиватися і в Україні.

Вивченню особливостей управлінської діяльності, умов і чинників досягнення у ній успіху присвячено дуже багато публікацій (Е. Е. Гізеллі (Ghiselli) [1], М. Е. Шоу (Shaw) [3] та ін.).

Можна констатувати, що особливості діяльності керівника, менеджера вивчені досить повно. Тому в організації нашого емпіричного дослідження ми спиралися на прогалини, які наявні в науці щодо особливостей психологічного змісту їхньої праці та професійно важливих якостей управлінців у процесі їхнього професійного становлення.

**Виклад основного матеріалу.** У нашому дослідженні був використаний загальний тест управлінських здібностей О. М. Борисової (модифікація Graduate Management Admission Test (GMAT)); авторська анкета професійних здібностей та особливостей особистості керівника бізнесу; метод експертних оцінок та аналіз проблемних ситуацій.

Важливо відзначити, що різні вчені по-різному розуміють структуру здібностей та особистісних якостей керівників. Наприклад, М. Е. Шоу виділяє загальні (інтелектуальні) та спеціальні здібності [3]; Е. Е. Гізеллі вважає, що найбільш ефективними є керівники із середнім рівнем інтелекту [1], а Р. М. Стокділ (Stogdill) серед спеціальних здібностей ефективного управлінця виділяє поінформованість, компетентність, спеціальні вміння [4].

Для уточнення переліку професійних здібностей та особливостей особистості керівника бізнесу нами було проведено дослідження на вибірці із 20 топ-менеджерів. Їм пропонувалося заповнити анкету та оцінити перелічені в анкеті якості таким чином: «зовсім не потрібно» (0 балів), «скоріше ні, ніж так» (1 бал), «потрібно помірно» (2 бали), «певно потрібно» (3 бали), «необхідно максимально» (4 бали).

На основі проведеного аналізу ми визначили низку ключових характеристик, які виявилися найбільш важливими для успішного здійснення професійного управління. Насамперед експерти відзначили високий рівень інтелекту, що забезпечує здатність сприймати та аналізувати різноманітну інформацію, систематизувати та узагальнювати її, швидко розуміти зміст документів і розпоряджень, а також чітко формулювати цілі діяльності. Також важливою є здатність прогнозувати розвиток ситуації, оцінювати наслідки прийнятих рішень, ефективно організовувати роботу команди та логічно обґрунтовувати свої позиції для переконання підлеглих.

Щодо керівного мислення, експерти підкреслили необхідність здатності генерувати нові ідеї та вміння виявляти творчість у діяльності інших осіб, а також розвинуту креативність. Також були визнані як важливі системність, аналітичність, гнучкість та пластичність мислення, які дозволяють відмовлятися від стереотипів у разі змін ситуацій, а також готовність до навчання і засвоєння нових знань та методів роботи.

У низці особистісних якостей важливими факторами виявилися домінантність, вміння впливати на інших та надихати підлеглих, впевненість у собі, наполегливість, стриманість, здатність до збереження самовладання в екстремальних ситуаціях, вміння переконувати та ділова спрямованість. Також виокремлювалися активність та здатність керувати власними емоціями та поведінкою.

Однією з ключових динамічних властивостей психіки ефективних управлінців є здатність до тривалої напруженої роботи, висока працездатність, швидкість мислення та здатність швидко адаптуватися до нових ситуацій.

Таким чином, нами було виділено три основні блоки професійно важливих якостей керівника:

- інтелектуальний (компетентність, аналітичність мислення);
- особистісний (лідерство, стійкість до фрустрацій, активність, ділова спрямованість);
- динамічний (сила та гнучкість нервових процесів).

У процесі вивчення стійкості до фрустрацій та стилю управлінського реагування ми пропонували нашим досліджуваним фруструючі ситуації, викликані звинуваченням та пред'явленням претензій, та фіксували екстрапунітивні, інтрапунітивні та імпульсивні реакції респондентів. Більшість екстрапунітивних реакцій розглядалася нами як ознака агресивності, конфліктності, прагнення до звинувачення інших людей або обставин.

Інтрапунітивні реакції свідчили про схильність респондентів до самозвинувачення, тривожності, невпевненості у собі.

Імпульсивні (або нейтральні) свідчили про стійкість до фруструючих впливів, вміння впоратися з ними, не впадаючи у самозвинувачення або агресію.

У разі надання респондентам ситуацій виникнення перешкоди досягнення цілей ми передбачали три способи реагування на неї:

- фіксація, коли перешкода сприймається як непереборна, викликає гострі емоційні переживання, блокуючи ухвалення правильного рішення;
- відхід, коли перешкода не впливає на емоційну сферу, не зачіпає особистісно, але спроб подолати її не робиться (вона нібито знецінюється суб'єктом);
- ділове реагування, що передбачає активний пошук подолання перепони та знаходження оптимального рішення.

Для визначення умінь оцінювати причини та наслідки подій, здатності брати на себе відповідальність, приймати правильні рішення нами було розроблено 10 проблемних ситуацій, які пред'являлися респондентам письмово.

Кожна проблемна ситуація являла собою невелику розповідь про якусь важливу та драматичну подію, що відбулася в конкретній групі.

Для вирішення складної ситуації пропонувалися варіанти відповідей, що передбачають вибір певної стратегії поведінки керівника.

Ситуації склалися в такий спосіб, що правильне рішення могло вимагати авторитарного, демократичного і навіть потурального ухвалення управлінських рішень. При цьому для прийняття деяких з них була потрібна допомога експертів, необхідність залучення яких також визначалася керівником. Отже, це завдання дозволяло нам не тільки виявляти вміння вибирати правильне рішення у складній ситуації, але й визначати переважаючий стиль керівництва. Для прийняття правильного рішення респонденту потрібно вміння аналізувати ситуацію, передбачати наслідки своїх рішень для кожного члена колективу.

Для виявлення динаміки формування професійних здібностей управлінців нами порівнювалися дані, отримані на вибірці студентів та фахівців, що вже сформувалися в процесі професійної діяльності.

У результаті ранжування кожну вибірку ми поділяли на п'ять груп успішності:

- 1 група (високий рівень виконання – 10%),
- 2 група (ближчий до високого – 20%),
- 3 група (середній – 40%),
- 4 група (ближчий до низького – 20%),
- 5 група (низький рівень виконання – 10%).

У таблиці 1 наведено дані про співвідношення показників за цими групами у вибірках студентів-майбутніх менеджерів та професіоналів бізнесу.

Загалом індивідуальні дані у студентів коливаються від 25 до 98, у вибірці менеджерів – від 51 до 93, управлінців – від 15 до 108 балів (такий сильний розкид в останній вибірці пояснюється тим, що в ній приблизно одну третину займали керівники різноманітних господарських служб та підрозділів, для яких важливішим є розвиток практичного, а не теоретичного інтелекту, саме вони потрапляють до груп 4 і 5).

Як ми бачимо з таблиці 1, по верхній межі показників рівня розвитку інтелекту найкращі результати продемонстрували управлінці державної служби, головна функція яких полягає в аналізі різноманітної інформації, підготовці різноманітних документів, доповідей вищому керівництву, проведенні засідань та нарад. Вимоги професії до інтелектуального розвитку дуже високі, тому відповідні здібності постійно вдосконалюються та розвиваються під час професійної діяльності.

Професійні вимоги до інтелектуальних здібностей менеджерів дещо нижчі, вони залишаються менш затребуваними і внаслідок цього розвинені меншою мірою, ніж у попередній групі, крім держуправлінців (4 та 5 групи у вибірці управлінців).

У студентів-майбутніх менеджерів ми констатуємо меншу вираженість розвитку інте-

Таблиця 1

**Особливості інтелектуального розвитку майбутніх та працюючих управлінців та менеджерів**

Вибірка	Номери груп				
	1	2	3	4	5
Студенти-майбутні менеджери	98–81	80–67	66–45	44–39	38–25
Менеджери	93–88	80–79	78–70	69–60	59–51
Управлінці	108–87	86–77	76–52	53–40	39–15

Примітка: 1 група (високий рівень виконання – 10%), 2 група (ближчий до високого – 20%), 3 група (середній – 40%), 4 група (ближчий до низького – 20%), 5 група (низький рівень виконання – 10%).

лектуальних професійних здібностей за всіма показниками, крім верхнього граничного значення 1 групи (98 балів). Далі йде поступове зменшення показників у всіх групах порівняно з професіоналами. Показники інтелектуального розвитку студентів-майбутніх менеджерів нижчі, аніж у керівників (крім нижнього межового значення групи 5).

Студенти-майбутні менеджери продемонстрували дещо кращі результати з інтелектуальної частини тесту, аніж менеджери, лише в одному випадку – по верхній межі показників у 1 групі.

Отже, отримані дані дозволяють нам констатувати, що під впливом професійної діяльності управлінця відбувається спрямоване формування важливих для нього інтелектуальних компетенцій. Чим більші вимоги висувають функціональні обов'язки, спеціалізація всередині професії до цих здібностей, тим більшою мірою вони виражені у фахівців високої кваліфікації. У студентів-майбутніх менеджерів професійні здібності перебувають у стадії становлення.

Подальший аналіз динаміки професійних здібностей ми продовжили з прикладу зіставлення групи студентів-майбутніх менеджерів та менеджерів.

Щоб провести порівняння вираженості окремих професійних здібностей сформованих фахівців та початківців, ми підраховали усереднені показники виразності кожної з них у досліджуваних групах (таблиця 2).

Для більш ґрунтового порівняння отриманих результатів ми використовували не лише значення середніх арифметичних, а й моди та медіани, які, як відомо, дають додаткову інформацію про характеристики числового ряду показників.

Потім ці дані були нами переведені у відсотки (від максимального показника за кожною шкалою) та на їх основі викреслено графік «ідеального» менеджера.

Таблиця 2

**Вираженість окремих професійних здібностей у сформованих фахівців та початківців**

Вибірка		Студенти-майбутні менеджери			Менеджери		
Показники		М	Мода	Медіана	М	Мода	Медіана
Загальний показник інтелекту		56 (60%)	–	–	73 (78%)	–	–
Властивості нервової системи	Сила Гнучкість	40(80%) 9(45%)	39 8	41 10	41 (82%) 12 (60%)	42 14	42 13
Особистісні характеристики	Мотивація досягнень	12,6 (63%)	15	13	12,2 (60%)	14	13
	Поріг активності	6 (30%)	6	6	3,9 (19%)	3	4
	Екстрапунітивність	2(18%)	3	3	0,7 (6%)	0	1
	Імпунітивність	5(45%) 3,9 (35%)	6 5	6 5	5,6(51%) 4,9(44%)	7 6	7 6
	Застрягання на проблемі	4 (44%)	6	5	3(33%)	6	5
	Уникнення прийняття рішення	1,7(18%) 3,4(37%)	3 4	3 4	1,5 (16%) 3,6 (40%)	2 3	2 4
	Ділова спрямованість						
	Прийняття рішення	2,8 (28%)	4	4	4 (40%)	5	5

Такий спосіб аналізу результатів на основі креслення індивідуального тестового профілю є загальноприйнятим у психодіагностиці (Р. Торндайк (Thorndike), Е. Хаген (Hagen) [5]).

З представлених у таблиці 2 результатів можна зробити певні висновки про динаміку формування професійних здібностей представників управлінських професій.

Щодо інтелектуальних функцій, то середні дані підтвердили, що вони більш виражені у професійних менеджерів, аніж у студентів (78% та 60% завдань виконуються відповідно у цих двох вибірках. Через дуже великий розкид даних не вдалося отримати однозначних показників моди та медіани).

Динамічні характеристики представлені даними про силу та гнучкість нервових процесів. Ми не зафіксували відмінностей щодо виразності сили нервових процесів. На цьому етапі дослідження ми констатуємо відсутність відмінностей у виразності сили нервових процесів у студентів-майбутніх менеджерів та працюючих менеджерів.

Щодо лабільності нервових процесів, то виявлено переважну вираженість прояву цієї властивості в мисленно-мовленнєвій діяльності у працюючих менеджерів порівняно зі студентами-майбутніми менеджерами. Ця перевага виступає за всіма показниками (середнє арифметичне, мода та медіана). Понад те середній показник отриманий у групі студентів-майбутніх менеджерів (45%). Кваліфікується як середня вираженість якості, а в групі працюючих менеджерів (60%) – як висока його представленість.

Розглянемо особистісний блок професійно важливих якостей. Нами не зафіксовано відмінності у виразності мотивації досягнень за вибірками, більше того, вона децю вища

у групі студентів-майбутніх менеджерів. Можливе пояснення полягає в тому, що для менеджера, який досяг успіху, найбільш оптимальним є середній рівень мотиву досягнень (як відомо, занадто сильна мотивація може знижувати ефективність діяльності так само, як і занадто низька). Студенти ж, які тільки-но починають свою кар'єру, можуть мати більш виражену мотивацію, оскільки їхні досягнення у професії ще попереду.

Дуже цікаві результати отримані за параметрами стійкості до фрустрацій. Найбільш стійкими до фруструючих впливів виявилися професіонали.

Так, у групі менеджерів практично відсутні екстрапунітивні реакції, тобто респондентам не властиві агресивність, конфліктність, перекладання провини на інших людей чи пояснення власних невдач зовнішніми обставинами. У них частіше, аніж у студентів, виражені імпунітивні, нейтральні реакції на фрустрацію, що свідчить про вміння залагоджувати складні ситуації, не зациклюватися на фруструючих подразниках.

Ці якості особливо цінні у роботі з людьми та важливі для керівника будь-якого рівню. Водночас середня вираженість інтрапунітивності свідчить на цьому тлі про адекватну оцінку себе, розуміння можливостей своїх прорахунків, готовність прийняти провину на себе.

Слабше виражені відмінності у тактиці подолання перешкод на шляху досягнення цілей. Однак у менеджерів меншою мірою присутня фіксація на проблемі, яка загальмовує діяльність знаходження виходу зі складного становища і фіксується децю менше відходів від вирішення проблеми порівняно зі студентами.

І, нарешті, констатуються розбіжності умінні знайти правильне управлінське рішення

у складній ситуації, що виникає в колективі. Якщо менеджери знаходять правильний вихід в екстремальній ситуації у середньому в 40% випадків, то у студентів цей показник сягає лише 28%.

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** Таким чином, проведене дослідження дозволило нам діагностувати інтелектуальні особливості менеджерів (рівень понятійного мислення, його аналітичність); професійно важливі особисті якості – ділову спрямованість, стійкість до фрустрацій, стиль керівництва; динамічні характеристики психіки (прояв сили та гнучкості в мисленнєво-мовленнєвій діяльності).

Можна констатувати, що було виявлено професійно важливі якості управлінців, які включають три блоки: інтелектуальний, динамічний та особистісний. Кожен із блоків у цій структурі несе певне навантаження, але частка кожного неоднозначна.

Так, головними компонентами, спираючись на отримані у нашому дослідженні дані, можна вважати інтелектуальні здібності, гнучкість нервової системи в мисленнєво-мовленнєвій діяльності, активність, стійкість до фрустра-

цій, вміння приймати правильні управлінські рішення.

Ці здібності не є вродженими, вони формуються в ході оволодіння професією та визначаються специфікою завдань, зміст яких залежить від спеціалізації та функціональних обов'язків. Отриману модель структури управлінських здібностей менеджера, однак, не треба вважати вичерпною, оскільки її елементи мінливі і можуть змінюватись залежно від специфіки індивідних якостей та соціально-психологічних умов професійного самовизначення.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Ghiselli E.E. Intelligence and managerial success. *Psychol. Rep.* 2018. V. 121. P. 112–125.
2. Graduate Management Admission Test (GMAT). *Bull. of Inform. and Registration Form.* Princeton, 2000–2002.
3. Shaw M.E. Group dynamics: The psychology of small group behavior. New York, 2016. 243 p.
4. Stogdill R.M. Handbook of leadership. New York, 2014. 134 p.
5. Thorndike R., Hagen E. Measurement and evaluation in psychology and education. New York, 2016. 276 p.