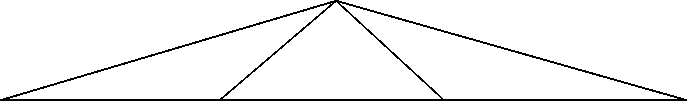
Лекція 5. Формування компетенцій і здібностей менеджера

Особові характеристики, визначальна поведінка та результативність менеджера в компанії розділяють на три взаємозв’язані групи (рис. 2.5):

1. знання та навики (компетенції);
2. здібності;
3. позиція (установки, орієнтація на досягнення).



Знання і Здібності Позиція й

навики (30%) установки (60%)

Рис. 2.5. Трикутник менеджера

Кожен з елементів «трикутника менеджера» має різний ступінь важливості з погляду свого впливу на результати. Згідно з дослідженнями співвідношення, яке найточніше відображає особливості роботи менеджерів вищої ланки, таке: 10:30:60.

Найважливіше значення для організації мають позиція й установки менеджера, що проявляється в інтерпретації результатів, обґрунтуванні досягнутих успіхів, постановці нових задач, що стосуються персоналу, капіталовкладень, взаємовідносин із постачальниками, споживачами тощо.

Важливо розрізняти поняття «компетентність» і «компетенція».

Компетентність, на думку Г. Халаша, характеризує спроможність особи до самореалізації завдяки умінню комунікації, яка ґрунтується на довірі та цінностях.

Компетентність - це здатність застосовувати знання, досвід, уміння і навики згідно з ситуаціями, які виникають у професійному житті.

Компетенція - це знання і навики, характеристики особи, що дають змогу їй добиватися результатів у професійній діяльності, здатність людини діяти відповідно до стандартів, вимог.

Компетенція - це сума знань, досвіду, умінь і навиків, які має в своєму розпорядженні працівник.

Основні типи компетенцій менеджера.

1. Особові компетенції: відображають інтегральні властивості менеджера (уміння, якості, здібності), пов’язані з тим, як він будує відносини з іншими людьми, як ставить перед собою цілі, як вирішує завдання і поводиться з інформацією, який рівень саморегуляції йому доступний.

Існує декілька основних кластерів особових компетенцій:

* Орієнтація на результат і ефективність, прагнення до удосконалення.
* Комунікативна досвідченість, міжособова компетентність:

розуміння потреби інших людей, може прогнозувати поведінку людей; здатний вирішувати конфлікти.

* Вплив на персонал: вміння переконувати, справляти гарне враження, добиватися того, щоб працівники поводились згідно з очікуваннями, знає прийоми аргументації.
* Управлінські компетенції: здатність керувати діяльністю персоналу, направляти її і координувати, забезпечувати виконання визначених норм і стандартів; уміє навчати інших людей і укріплювати їх мотивацію до навчання; уміє розподіляти та делегувати повноваження і відповідальність, володіє різними стилями керівництва, уміє вибирати оптимальний стиль для кожної ситуації, уміє працювати в команді сам і управляти командною роботою; уміння ухвалювати рішення.
* Когнітивні компетенції: системне мислення; уміння відшукувати, обробляти, інтерпретувати і представляти інформацію; критичне мислення; розвинені навики планування; уміння аналізувати проблеми; здатність і бажання навчатися.
* Саморегуляція і особиста ефективність: самооцінка; самоконтроль у стресових ситуаціях; тайм-менеджмент; гнучкість щодо роботи в ситуації змін; уміння приймати відповідальність; здатність висловлювати власну думку, протистояти груповому тиску; здатність бачити та розуміти різні погляди.
* Креативна компетенція. Термінове вирішення творчих завдань, виявлення своїх творчих резервів, творче вирішення проблем, формування життєвої стратегії, творчої особи і креативної команди, інноваційної культури, стимулювання творчості та кар’єри працівників.

2. Професійні компетенції - це здатності менеджера виконувати роботу відповідно до вимог посади, завдань і стандартів (інтелектуальних і поведінкових) виконання роботи в організації.

У працях британських фахівців є такі напрями дослідження професійної компетенції:

* вимоги відповідно до кваліфікації;
* фізичні або інтелектуальні якості;
* здатність робити що-небудь добре або відповідно до стандарту, отримана завдяки досвіду, в результаті навчання;
* здатність і уміння бути кваліфікованим, здатним виконувати певну роль, що охоплює знання, здібності, поведінку.

На практиці використовують карту компетенцій, де описані особові характеристики ідеального менеджера, його здібності до професійних обов’язків, властиві йому форми поведінки та соціальні ролі. Найчастіше саме такі компетенції є основою моделей компетенцій для всіх менеджерів. На підставі моделей складають профілі компетенцій для окремих посад і напрямів діяльності, в яких перераховані і професійні компетенції, що відображають специфіку конкретної роботи, а також зазначений рівень, на якому у співробітників повинні бути розвинені ключові особові компетенції.

Дж. Менкес запропонував у управлінських ситуаціях розвивати такі основні типи компетенцій менеджерів:

* вирішення завдань (точне визначення змісту проблеми, відділення головних завдань від другорядних, передбачення складнощів у досягненні цілей і визначення шляхів їхнього подолання; критична оцінка об’єктивності ключових припущень; чітке формулювання сильних і слабких сторін, які висловлюють в ході обговорення аргументів і пропозицій; визначення інформаційних потреб для вирішення завдань, а також способів отримання необхідної інформації; уміння тримати в думці різні погляди на проблему; уміння чітко розбиратися в причинно-наслідкових зв’язках проблеми, відрізняти симптоми проблеми від її справжніх причин; робити правильні висновки з попередніх успіхів і невдач і, відповідно, не повторювати вже зроблені помилки; орієнтуватися в конкретному організаційному контексті рішення цієї управлінської задачі);
* взаємодія з людьми (визначення методу мотивації, осіб, які залучені в конкретну ситуацію; передбачення можливої реакції людей на дії; виявлення ключових питань і поглядів, пов’язаних з

конфліктними ситуаціями; уміння зрозуміти та збалансувати різні потреби всіх пов’язаних з питанням зацікавлених осіб);

- управління собою (оцінка власних сильних і слабких сторін; отримання зворотного зв’язку; облік власних стереотипів мислення для поліпшення якості ухвалюваних рішень; уміння визначати та вносити вагомі зміни в план дій).

Елементи структури компетенції подано у табл. 2.6. Ці елементи достатньо варіативні й індивідуалізовані.

Таблиця 2.6

|  |  |
| --- | --- |
|  | Основні елементи компетенції |
| Елемент | Опис |
| Алгоритм  (технологія)  ефективної  діяльності | Послідовність «кроків» і їхній характер, оптимальні для досягнення запланованого результату в цих умовах, а точніше, набір таких послідовностей, в цілому схожих один на одного, але різних для різних умов і для різного рівня якості. Ключові питання: «З яких етапів складається моя діяльність?», «Які завдання кожного етапу?», «Що, в якому випадку, як робити?» |
| Теоретичні  знання | Систематизована інформація про діяльність, її умови, об’єкти і суб’єкти. Ці знання потрібні для усвідомленого формування навиків, створення і варіативного застосування алгоритму ефективної діяльності. Ключове питання: «Як це все влаштовано?» |
| Психологічні  установки | Розуміння сенсу здійснюваної діяльності, позитивне ставлення до неї, упевненість в своїх силах. Інтеграційними характеристиками компетенції з погляду установок є мотивація і мета. Ключові питання: «Як я ставлюсь до цієї діяльності?», «Що вона мені дає?», «Чого я хочу досягнути у підсумку?» |
| Уміння та навики | Набір «програм», які дають змогу ефективно реалізовувати алгоритм ефективної діяльності. Ключове питання: «Що (і наскільки якісно й автоматизовано) мені потрібно уміти робити для того, щоб реалізовувати алгоритм ефективної діяльності у всіх необхідних мені варіаціях?» |
| Особові і професійні якості | Забезпечують якість, а часто і саму можливість реалізації всіх виконуваних дій. Від умінь і навиків відрізняються своєю неспецифічністю. Ключове питання: «Яким мені потрібно бути, щоб успішно застосовувати всі необхідні мені навики і уміння?» |
| Професійний  досвід | Забезпечує стабільність і економічність реалізації вибраного алгоритму діяльності, особливо в складних умовах (на тлі втоми, за наявності перешкод, після довгих перерв і так далі) |

Завершення табл. 2.6

|  |  |
| --- | --- |
| Елемент | Опис |
| Методика  тренування | «Що і як мені робити для вдосконалення всіх основних компонентів своєї компетенції (знань, умінь і навиків, установок і так далі)?» |
| Методика  впровадження | «Що і як мені робити для впровадження нових форм в свою діяльність без помилок і втрати якості?» |

Менеджер може скласти профіль посадової компетенції. Ідеальний профіль компетентності отримують завдяки визначенню для поточної або планованої діяльності рівень розвитку кожного з параметрів за 10-бальною шкалою. Оцінивши поточний рівень кожного параметра, менеджер зможе створити поточний профіль своєї компетентності. На підставі аналізу розбіжності поточного й ідеального профілів, оцінивши свої можливості, має змогу сформулювати навчальні завдання, створивши запланований профіль компетентності.

Управлінська інтелігентність - поняття, в основі якого є уявлення про те, що у більшості управлінських ситуаціях треба розвивати компетенції менеджерів.

Дослідження, які провів Білошапка В.А. щодо діяльності групи українських компаній в 2008-2009 рр., дали змогу виявити набір компетенцій, засвоєння яких на рівні топ-менеджменту вирішує завдання створення культури результативності. Ці компетенції поділяють на кілька груп:

1. коренева компетенція (С1)

Компетенція С1 «Менеджер приймає справді важливі для компанії зобов’язання, забезпечуючи безперервний ріст її конкурентоспроможності на ринку», реалізується в готовності менеджера взаємодіяти з колегами саме в категоріях зобов’язань, а не аналітичних прогнозів, планів або, тим більше, надій. Володіючий цією компетенцією менеджер перетворює завдання в зобов’язання, забезпечуючи чіткий зв’язок між конкретним цільовим результатом і стратегічними пріоритетами компанії;

1. компетенції охоплення (С2-С5)

Компетенція С2 «Менеджер в постійному спілкуванні з клієнтами виявляє нові кращі ринкові можливості для своєї компанії», передбачає ефективне виконання ролей дослідника і розповсюджувача інформації. Тут важливо вміння і бажання

менеджера знайти способи як можна точніше зрозуміти і відчути клієнта, особливо його незадоволені потреби.

Компетенція СЗ «Для вирішення складних стратегічних завдань менеджер будує продуктивні відносини з колегами з інших підрозділів». Вона пов’язана з взаємодією по горизонталі. Вони розуміють важливість концентрації на досягнення спільного кінцевого результату, демонструють готовність розділити авторство своїх ідей з колегами, підмічають їх у конструктивний спільний пошук кращого рішення.

Компетенція С4 «Менеджер забезпечує однозначне розуміння завдань, які стоять перед його співробітниками». Вона визначає якість взаємодії по вертикалі «зверху-вниз». Володіючий цією компетенцією менеджер враховує «правило розуміння завдання», згідно з яким, якщо у виконавця є два або більше варіантів для інтерпретації змісту сформульованого завдання. Ліпшим майже завжди виявиться найзручніший.

Компетенція С5 «Менеджер взаємодіє зі своїм керівником на підставі ясних взаємних очікувань і шанобливого використання часу». Вона характеризує ефективність комунікацій менеджера по вертикалі «знизу-вгору». Володіючі цією компетенцією менеджери не допускають перекидання відповідальності на плечі своїх керівників;

1. компетенції стилю (С6-С9)

Компетенція С6 «Менеджер щирий, оскільки бере на себе відповідальність і має право вимагати це від інших» відображає важливість управління на особистому прикладі. Володіючі цією компетенцією менеджери ніколи не допускають «подвійних стандартів», їхня поведінка передбачувана.

Компетенція С7 «Менеджер заряджає своєю енергією колег, допомагаючи їм домагатися все вищих результатів» відображає вміння надихнути співробітників на максимальне використання свого потенціалу. Володіючий цією компетенцією менеджер демонструє високу самовіддачу та викликає почуття енергійності у навколишніх.

Компетенція С8 «У важких ситуаціях менеджер бере відповідальність за прийняття твердого, конкретного рішення» виявляється в тому, наскільки менеджеру вдається встояти перед спокусою перекласти/перерозподілити відповідальність у разі виникнення складних і непередбачених проблем.

Компетенція С9 «Менеджер сприяє усуненню недоліків системи, але використовує їх для виправдання своїх недоробок або

бездіяльності» проводить чіткий поділ між менеджерами, які вирішують організаційні проблеми й експлуатують ці проблеми для демонстрації власної незамінності та посилення влади. Володіючі цією компетенцією менеджери виявляють недосконалості (наприклад, незбалансованість повноважень і відповідальності, недостатність ресурсів, інформації тощо) і відкрито говорять про це, пропонуючи конструктивний діалог і конкретні рішення щодо коригування ситуації;

1. інструментальні компетенції (С10-С16)

Компетенція С10 «Менеджер забезпечує безумовну передачу відповідальності своїм співробітникам і ефективно контролює виконання ними своїх зобов’язань» доповнює компетенцію С4. Очікується, що менеджер розуміє й використовує ту обставину, що люди набагато швидше готові перетворювати поставлене перед ними завдання у власне зобов’язання, якщо будуть відчувати авторство/співавторство змісту такого завдання, і особливо способів його вирішення.

Компетенція С11 «Менеджер забезпечує своєчасний зворотний зв’язок, спрямовуючи співробітників на пошук ліпших способів виконання своїх зобов’язань» припускає, що менеджер не уникає коригуючого зворотного зв’язку при виявленні проблем у виконанні. Високий рівень володіння цією компетенцією виявляється у тому, що за результатами отриманого зворотного зв’язку виконавець у ще більше ототожнює себе з обіцяним результатом і докладає максимальних зусиль для його отримання.

Компетенція С12 «Менеджер забезпечує мобілізуючу і прозору систему оцінки і стимулювання своїх співробітників» визначає ефективність зусиль менеджера з впровадження таких механізмів контролю і нагород, які стимулюють роботу співробітників з максимальним ККД. Володіючі цією компетенцією менеджери вміють забезпечувати необхідну конкуренцію всередині організації.

Компетенція С13 «Менеджер створює всі необхідні передумови для поширення в своїй компанії кращої практики та не повторення зроблених управлінських помилок» характеризує клас менеджера в реалізації ідеї навчаючої організації. Високий рівень володіння компетенцією передбачає, що керівники готові публічно відмовитися від невиправданих поглядів і підходів, у тім числі тих, які самі деякий час назад привнесли в свої компанії.

Компетенція С14 «Менеджер сприяє прискоренню професійного росту своїх співробітників» потребує розуміння і використання основних каталізаторів управлінського розвитку - виклик, зворотній зв’язок, підтримка. Володіння нею припускає використання індивідуального підходу, а також уміння балансувати стабільність і довірливість відносин з прагматикою обліку альтернативних можливостей на ринку праці.

Компетенція С15 «Менеджер не уникає конфліктів, а вміє їх спрямовувати в конструктивне русло для підвищення результативності вирішення важливих організаційних завдань» передбачає усвідомлення менеджерами інформаційної природи більшості конфліктів в організаціях. Такі керівники володіють емпатією, вміють використовувати конфлікт як спосіб уточнення справжніх організаційних цінностей, виявлення глибинних мотивів поведінки беручих участь у конфлікті співробітників.

Компетенція С16 «Менеджер вміє створювати, використовувати та розвивати мережу ефективних партнерських відносин навколо своєї компанії» вносить вклад у посилення зовнішнього фокуса організаційної уваги. Володіючий цією компетенцією менеджер повинен розуміти особливості управління відносинами з клієнтами, освоїти інструменти нетворкінга (пеї^огкіпд), щоб успішно представляти свою компанію у взаємодії не тільки з поточними та перспективними клієнтами, а й всіма групами впливу.

Розв’язком проблем дослідження компетенцій є застосування прямих і опосередкованих методів оцінки. Завдяки прямим оцінюють прямі результати праці спеціалістів, керівників, або результати праці колективу. Під час опосередкованого підходу оцінюють не результат діяльності, а хід виконання роботи, своїх функціональних обов’язків. Зазвичай, обидва підходи (методи) поєднуються на практиці. Тоді оцінку керівника можна виконати за такими напрямами (рис. 2.6). Для більш спрямованої конкретизації оцінки керівників до уваги беруться лише ключові, основні показники діяльності, які впливають на результат діяльності всієї організації. Такі показники незначні (4-6 позицій), становлять 80% всіх результатів і впливають на досягнення цілей організації.

Здібності - це система психологічних і фізіологічних якостей, які забезпечують легкість придбання знань і навиків, а також створюють передумови для досягнення максимальних результатів в якому- небудь виді діяльності.

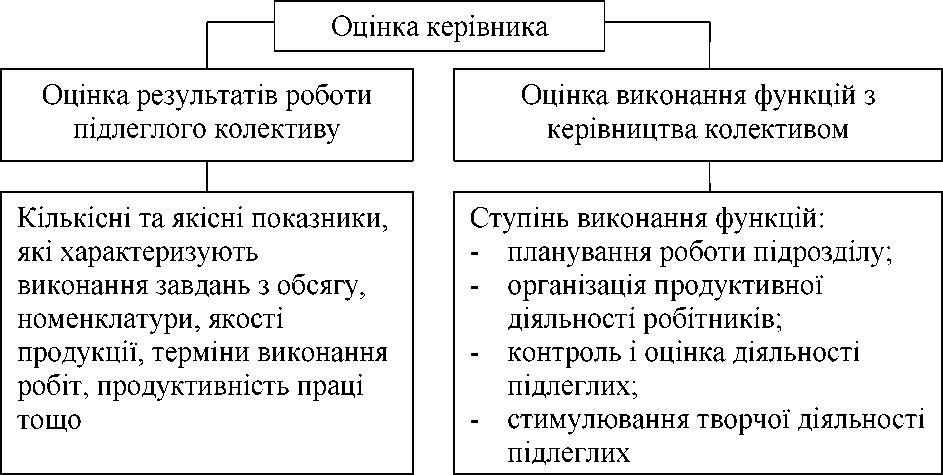


Рис. 2.6. Напрями оцінювання діяльності керівників

Серед таких здібностей Ч. Хенді виділив шість ключових:

1. здатність запам’ятовувати факти;
2. здатність аналізувати;
3. інтуїція;
4. стійкість до стресу;
5. здібність до навчання;
6. здатність до лідерства.

На практиці треба вміти оцінити компетенцію працівника. Таблицю компетенції працівників наведено нижче.

Таблиця 2.7

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Список  робочих  завдань | Праців­  ник  А | Праців­  ник  Б | Праців­  ник  В | Праців­  ник  Г | Праців­  ник  Д | Сумарний рівень підготовки усіх працівників |
| 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |

Працівник може мати:

* технічну, вузько спеціальну підготовку;
* управлінські навики: планування, проведення зборів, керівництво проектами, розподіл обов’язків;

• поведінкові навики: уміння орієнтуватися в складних ситуаціях, налагоджувати відносини.

Згідно з переліком проводять оцінку кожного працівника у балах. Таблицю заповнюють такими позначеннями:

«1» - Працівник не може справитися з завданням.

«2» - Може справитися зі сторонньою допомогою.

«3» - Може справитися самостійно.

«4» - Повністю володіє потрібними навиками.

Наприкінці підбивають підсумок по усіх працівниках і виводять сумарний рівень підготовки усіх працівників.

* 1. Знання та уміння менеджера в процесі управління свою працею

Для здійснення своєї діяльності менеджер повинен оволодіти певним набором знань. Систему знань, які потрібні для сучасних менеджерів, подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Система знань сучасних менеджерів

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Знання менеджера про | | |  |
| об’єкт | методи | стратегію, | зовнішнє | партнерів |
| управління | управління | політику | середовище |  |
| Організація як | Організаційно- | Місія, мета та | Економічний | Інші |
| система; | розпорядницькі; | завдання | компонент; | організації; |
| організаційні | економічні; | організації; | політичний | економічні |
| структури та | соціально- | види стратегій; | компонент; | партнери; |
| їхній розвиток; | психологічні; | стратегічне | соціально- | постачальни |
| види | методи | планування; | демографічни | ки; |
| організацій; | мотивації | способи | й компонент; | субпідрядни |
| функціональні | людських | розробки | техніко- | ки; |
| галузі в | ресурсів; методи | стратегій; | технологічний | споживачі; |
| організації | підготовки і | реалізація | компонент; | банки; |
| (продаж, | прийняття | стратегій; | екологічний | інструкції |
| логістика, | управлінських | ринок, | компонент | публічної |
| виробництво,  інновації);  людські ресурси  та їхня  мотивація;  організаційна  культура;  організаційна  поведінка. | рішень та ін. | споживачі,  конкуренти,  позиція  організації на ринку; види політики організації |  | сфери; синдикати; асоціації та ін. |

Підготовка дає змогу фахівцю придбати знання, потрібні для майбутнього виконання потрібного завдання. Придбані знання використовуються для формування уміння.

Уміння - це здатності, які можуть розвиватися у тій чи іншій мірі й ефективно виявлятися на практиці. Ці здібності не з’являються від народження, а змінюються в житті людей і їх використовують як допоміжний засіб для досягнення мети суб’єктом, який володіє ними.

Уміння розглядається як процес ефективної організації тимчасових зв’язків на підставі раніше отриманих знань. Чим ширше обсяг знань, тим різноманітніше уміння. Уміння допомагає виробити у виконавця важливі виробничі якості: організованість, здатність правильного вибору прийомів і методів, а також оцінки результатів своєї діяльності. Воно може бути придбаним різними засобами, у тім числі інструктажем, наслідуванням кращих зразків трудової діяльності, особистим пошуком. Високим за рівнем варто вважати уміння, що потребує великих знань і використовує різноманітні прийоми й методи праці. Уміння відрізняються від знань тим, що завжди пов’язані з практикою. Є знання, які не супроводжуються уміннями. Однак жодне уміння не може бути реалізоване без знання. Його ціль - підготувати виконавця до придбання навичок.

Професійне уміння в процесі формування проходить багато етапів (див. табл. 2.9). Професійні уміння, які здобуває людина, не тільки визначають якість її трудової діяльності, збагачують досвід, а й стають якостями особистості, умілістю.

Таблиця 2.9

Етапи формування умінь

|  |  |
| --- | --- |
| Етапи | Критерії визначення |
| 1. Первісне уміння | Усвідомлення мети дії і пошук способів її виконання, які опираються на раніше придбані знання й навички. Діяльність методом спроб і помилок |
| 2. Недостатньо вміла діяльність | Наявність знань про способи виконання дії і використання раніше набутих, не специфічних для цієї діяльності навичок |
| 3. Окремі загальні уміння | Високорозвинені, але вузькі уміння, потрібні у різних видах діяльності |
| 4. Розвинуте  високо  уміння | Творче використання знань і навичок цієї діяльності зі свідомістю не тільки мети, а й мотивів вибору, способів досягнення мети |
| 5. Майстерність | Творче використання різних умінь |

Цікавим для розгляду є ділове вміння, яким повинні володіти керуючі різних ієрархічних рівнів.

Особливо важливе значення для керівників мають такі три типи умінь.

1. Технічні уміння - пов’язані зі спеціальними або професійними знаннями (у сферах організації виробництва або звітності вимагають аналітичних здібностей).
2. Уміння спілкуватися з людьми - дають змогу людині працювати в колективі і мобілізувати спільні зусилля, спрямовуючи їх на ефективне досягнення спільної мети.
3. Концептуальні уміння - виражаються у здатності аналізувати загальну ситуацію. Цей вид умінь дає змогу враховувати взаємоза­лежність між різними частинами організаційної структури і з’ясувати, як зміни в одній частині призводять до змін в іншій. Такі вміння потрібні для розкриття взаємозв’язку між господарською діяльністю та громадськістю в економічному, політичному і соціальному середовищі.

С.Й. Мотовидло виділив три типові для менеджерів групи умінь.

1. Уміння інтерперсональне:

а) керівництво - досягнення цілей з іншими та завдяки їм, мотивування підлеглих, оцінювання, координування;

б) робота в колективі - співпраця з іншими, ставлення інтересів колективу і фірми вище за особисту користь, зважання на потреби підлеглих;

в) ухвалення рішення, яке виявляється в ініціативі та використанні

оказії, ефективне переконування інших, відстоювання власної думки;

г) парламентаризм - активний пошук порозумінь у суперечках, уважне вислуховування думки інших, схильність до зміни думки після отримання нової і переконливої інформації.

1. Уміннярозв ’язувати проблеми:

а) організаційне вміння - методичне та систематичне використання інформації, розв’язування проблем, звертання уваги на етап препарування, опрацьовування й оцінка альтернативних розв’язань, передбачення труднощів і способів редукції ризику, показ пріоритетів діяльності;

б) розважливість - швидка інтерпретація та використання інформації, розуміння залежності між різними інформаціями, критичний і творчий підхід до розв’язання проблеми;

в) сильне мотивування (активність) - подолання труднощів, устремління якнайліпше реалізувати завдання, підняття проблем, які виходять за межі службових обов’язків. Витривалість у подоланні труднощів, в концентруванні енергії для досягнення успіхів у роботі;

г) опірність до стресу - емоційна рівновага в ситуації тиску, вміння конструктивно виходити з критичних ситуацій, самоконтроль емоцій, стриманість від вибухів гніву та злості.

1. Комунікаційне уміння*:*

а) листування - простий і зрозумілий спосіб написання, використання урядового словника і стилю, а також типових для бізнесу форм повідомлень;

б) комунікація вербальна - простий, зрозумілий і логічний спосіб мовлення, знання урядового запасу слів і граматики;

в) поліпшення обміну інформації - оцінка процесу постійного удосконалення інформаційної системи, корисного в управлінні підприємством.

Голєман Д. проаналізував різні комбінації умінь, складених для 180 підприємств з різних країн. Поділив їх на три категорії:

1. вміння чисто технічне: бухгалтерія або планування діяльності;
2. вміння пізнавальне: аналітичне мислення,
3. вміння відображати емоційну інтелігентність: добра співпраця з іншими й ефективне впровадження змін.

На думку автора, роль емоційної інтелігентності зростає на найвищих щаблях, де різниці в технічних вміннях несуттєві. За Д. Голєманом, емоційна інтелігентність складається з п ’яти основних елементів:

1. самосвідомість - це глибоке розуміння своїх емоцій, слабкостей, потреб і мотивів;
2. саморегуляція - це внутрішній діалог, завдяки якому людина не мусить бути в’язнем своїх емоцій;
3. мотивування - лідери повинні мати волю до осягання неочікуваного;
4. проникання - характеризує вміння брати до уваги відчуття співпрацівників, крім всіх інших чинників, щоб ухвалювати розсудливі рішення;
5. уміння соціальне - це вміння опирається на всі визначені чинники. Люди можуть ефективно формувати стосунки з іншими, якщо розуміють і контролюють власні емоції, а також прислухаються до інших.

Згідно з дослідженнями В. Кижуна професію керівника (директора), крім необхідного знання, характеризує певна група вмінь, які декотрі теоретики називають «керівними кваліфікаціями». З них автор виділяє такі:

1. уміння мислити широкими категоріями;
2. уміння проводити аналіз і синтез;
3. уміння спілкуватися з людьми;
4. уміння переконувати та мотивувати;
5. уміння розуміти людей і чужі погляди;
6. уміння організувати команду.

Закріплення умінь у навичку - складний процес, що потребує часу й умов. У фазі уміння кожна операція виконується повільно, із супутніми статистичними елементами, порушенням ритму, додатком більшої сили, ніж вимагає операція.

Ті ж самі дії на стадії навички виконуються не тільки швидше й точніше, а й впевненіше. Звідси випливає, що навичка - це закріплене вправою уміння кваліфіковано виконувати визначену професійну дію у визначену одиницю часу.

Завдання до розділу

Питання для перевірки знань

1. Розкрити зміст поняття «ефективний менеджер».
2. Як виявляється взаємозв’язок вікового періоду менеджера і найбільш притаманних характеристик згідно зі сферою інтересів?
3. Які Ви знаєте стадії формування менеджера?
4. Які головні якості успішного менеджера?
5. Які психологічні якості потрібні сучасному менеджерові?
6. Як виявляється оцінювання ділових якостей менеджера та діяльності керівників?
7. Які головні елементи «трикутника менеджера» охарактеризовано?
8. Назвати головні типи компетенцій менеджера.
9. Чи існує ідеальний профіль компетентності?
10. Розкрити систему знань, які потрібні для сучасних менеджерів.
11. Які Ви знаєте етапи формування умінь?