**Лекція 10. Методи визначення та вимірювання сильних сторін**

**Менеджера**

Розуміння сильних сторін (якостей і можливостей) менеджера дає змогу створити цілісне уявлення про власне життя, розвинути упевненість в собі, досягнути своїх цілей і цілей компанії, бачити напрям розвитку та перспективи кар’єрного зростання, створити оптимізм та відчуття реалізованості.

Усвідомлення сильних сторін менеджером допомагає їм досягати успіху в тому, що вони роблять, створює підґрунтя для виявлення талантів і подальшого їхнього розвитку, а розуміння слабких сторін - утримання їх під контролем. Менеджер у процесі організації своєї праці повинен знайти ролі, які найбільше йому підходять, змоделювати способи застосування своїх талантів в управлінському житті.

Виокремлюють два головні підходи до розуміння та вимірювання сильних сторін менеджера:

1. Класифікація сильних сторін і чеснот К. Петерсона і М. Селігмана (УІА Сіаззііїсаїюп о£ 8ігеп§іИ§ апб Уігїиез). Завдяки застосуванню мозкового штурму, дискусій з учасниками психологічних конференцій, було виявлено і визначено 24 сильні сторони характеру, тобто механізми, які дають змогу менеджерам досягти чеснот (які вважають ключовими універсальними властивостями). Отже, сильні сторони (24 види) менеджера варто об’єднати в шість чеснот: мудрість, мужність, любов і гуманність,

справедливість, помірність у діях, трансцендентність (поєднання зі Всесвітом).

У табл. 4.2 подано підсумок сильних сторін і чеснот відповідно до проведеного досліження. Розподіл цих характеристик за категоріями досить суперечливий і залежить від багатьох обставин, в яких опиняється менеджер.

Таблиця 4.2

Сильні сторони та чесноти менеджера згідно з класифікацією К. Петерсона і М. Селігмана

|  |  |
| --- | --- |
| Чесноти | Сильні сторони |
| Мудрість і знання | Цікавість. Інтерес до світу  Любов до навчання  Широта бачення, мудрість  Цікавість й інтерес до світу  Творчість, винахідливість, оригінальність  Неупередженість, критичне мислення |
| Мужність | Відвага, безстрашність Наполегливість, завзятість, старанність Цілісність, достовірність, чесність Ентузіазм, вітальність, драйв |
| Любов і гуманність | Здатність кохати і бути коханим(-ою)  Доброта, щедрість  Соціальний інтелект, особовий інтелект, емоційний інтелект (розуміти почуття людей, власні відчуття, комфортно почувати себе з іншими) |
| Справедливість | Цивільна позиція, командний дух, лояльність Лідерські якості  Чесність, безсторонність (ставитися до людей однаково) |
| Помірність у діях | Самоконтроль, саморегулювання Розсудливість, обережність Упокорювання, скромність Прощення, милосердя |
| Трансцендент­  ність | Уміння цінувати красу та досконалість Духовність, відчуття сенсу, віра, покликання в житті Надія, оптимізм, націленість в майбутнє Подяка  Г умор, веселість |

Ця методика дає змогу виявити фірмові сильні сторони менеджера.

Фірмові сильні сторони - це такі переваги, які співвідносяться з сьогоднішніми відчуттями власного «я» і приносять радісне

збудження у разі їхнього виявлення і використання. Особистість може швидко досягнути дуже високого рівня в тому, що стосується її фірмових переваг, їй не терпиться їх застосувати, відчуваючи натхнення та внутрішню мотивацію, використовуючи їх. У випадку виявлення фірмових сильних сторін менеджер може їх застосовувати в своїй роботі для досягнення власних цілей і цілей компанії.

1. Визначник сильних сторін Д. Кліфтона й Е. Андерсена (Оаііир 8ігеп§іИ§ Ріпбег). Автори виявили 34 види найпоширеніших талантів/сильних сторін, які виявляються під час управлінскої роботи менеджера (рис. 4.7). Згідно з цією концепцією головною сильною стороною особистості є таланти.

Талант - це природна модель думок, відчуттів або поведінки, яку можна застосувати в різних сферах діяльності або здатність щось робити. Таланти можуть бути об’єднані в теми, тобто в групи подібних талантів.

Сильна сторона менеджера, на думку дослідників, - це здатність показувати постійні високі результати в вибраній сфері діяльності. Сильні сторони виникають, коли таланти вже відшліфовані завдяки знанням та умінням. Повністю розвинені й адекватно застосовані сильні сторони приводять до досягнень і видатної майстерності.

В основу розвитку та застосування сильних сторін покладено принципи:

1. розуміння власних талантів;
2. цінування талантів і усвідомлення необхідності відповідальності за них;
3. розуміння своїх спонукань, з’ясування життєвих цілей, завдань (знати, чому варто робити саме це завдання);
4. налагодження дбайливих відносин;
5. уміння відкидати та не чіплятися за минулі успіхи;
6. уміння вправлятися в своїх талантах і застосовувати сильні сторони;
7. роз’яснення працівникам суті таланту та сильних сторін (що допоможе самому зрозуміти їх набагато ліпше).

Усвідомивши таланти та сильні сторони, менеджер повинен

підібрати ті засоби, методи управління, що найкраще підійдуть йому в його організації праці. Процес дослідження сильних сторін (талантів) відбувається завдяки тестування, надаючи кожній сильній стороні вагові одиниці.

Сильні сторони менеджера

1. Адаптивність (пристосування, гнучкість)
2. Активація (енергія, уміння взятися за справу і зробити її)
3. Аналітичне мислення (розуміння причин і наслідків, критичне мислення)
4. Віра (наявність глибоко укорінених цінностей, ідей, пошук сенсу життя)
5. Включеність (допомога іншим ставати цілісними й успішними)
6. Уява (креативність, оригінальність, пошук нових ідей і концепцій)
7. Гармонія (здатність знаходити точки зіткнення, уникнення конфліктів)
8. Дисципліна (організованість, уміння виконувати вчасно, порядок і структура)
9. Досягнення (наполегливість у досягненні цілей, продуктивність, задоволення від досягнутого)
10. Значущість (велике прагнення до визнання, напружена робота)
11. Індивідуалізація (сприйняття інших людей як осіб і визнання їхніх талантів)
12. Інтелект (уміння мислити в багатьох напрямах, інтелектуальні дискусії)
13. Інформація (активне накопичення знань, цікавість)
14. Виправлення (визнання проблем і здатність їх вирішити)
15. Комунікація (пояснення, уміння добре говорити)
16. Конкуренція (робота для досягнення успіху, бажання виграти)
17. Контекст (бачити історичні паралелі, об’єктивно оцінювати те, що відбувається)
18. Максималізм (збільшення особистого та групового рівня майстерності)
19. Навчання (отримання задоволення від навчання, зосередженість на поліпшенні)
20. Орієнтація на майбутнє (уміння бачити можливості, спонукання до дій інших)
21. Відповідальність (уміння виконувати обов’язки і зобов’язання)
22. Відносини (налагодження близьких відносин з людьми)
23. Позитивність (ентузіазм, оптимізм, збудження, стимулювання інших)
24. Послідовність (справедливість, заклопотаність питаннями добра та зла)
25. Розвиток (бачити потенціал в інших і допомагати їм його розвивати)
26. Розсудливість (ухвалення правильних рішень, розгляд усіх варіантів)
27. Керівництво (уміння справлятися з конфліктами та кризами, здатність нести відповідальність)
28. Самоствердження (упевненість в собі, незалежність мислення)
29. Зв’язність (з’єднання ідей або подій в осмислене ціле)
30. Стратегія (бачення плюсів і мінусів, розуміння ситуації загалом, розроблення адекватного плану дій)
31. Сфокусованість (визначення пріоритетів, визначення напряму, ефективність)
32. Дружелюбність (швидке налагодження контакту з людьми, створення груп, команд і відносин)
33. Впорядковування (організація, координація, визначення правильної комбінації людей і засобів)
34. Емпатія (розуміння інших, налагодження відносин підтримки)

Рис. 4.7. Визначник сильних сторін Д. Кліфтона й Е. Андерсена

За кожну з запропонованих сильних сторін потрібно нарахувати від 1 до 10 балів, об’єктивно ставлячись до наявних сьогодні переваг. Повне виявлення переваг оцінюють у 10 балів, а відсутність - у 0 балів.

Для виявлення фірмових сильних сторін менеджер навпроти кожної виявленої сильної сторони, де проставлено найбільшу кількість балів, проводить додатковий аналіз, даючи відповідь на три питання.

1. Це насправді сильна сторона досліджуваного менеджера?
2. Чи подобається менеджерові використовувати цю якість?
3. Чи приходить у разі вибору цієї сильної сторони відчуття радості й приливу енергії?

У випадку виявлення фірмових сильних сторін менеджер може їх застосовувати в своїй роботі для досягнення власних цілей і цілей компанії.

1. 8№ОТ-аналіз. Для визначення сильних і слабких сторін менеджера варто застосувати методологію 8^0Т-аналізу. Враховуючи оцінки якостей менеджера, управлінські ролі за визначенням Мінтцберга проводять дослідження сильних сторін і будують матрицю 8^0Т-аналізу (рис. 4.8.).

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Можливості |
| Комунікабельність Відповідальність Професійна компетентність Вчасне виконання роботи Сила переконання Відкритість до співпрацівників Г отовність до обговорення Впевнена манера тримати себе | Участь у громадських організаціях Представлення підприємства у зовнішньому середовищі Використання засобів комунікації для розширення клієнтської бази Звернення уваги на дослідження конкурентів  Підтримка зв’язків із споживачами |
| Слабкі сторони | Загрози |
| Нерішучість  Слабкі організаційні якості Відсутність самокритичності Слабка витримка Відсутність тактовності Несміливість Низька цілеспрямованість | Не підтримування зв’язків із постачальниками Нехтування участю у виставках, ярмарках  Незацікавленість у додатковому укладанні угод, контрактів Недостатня участь у конференціях |

Рис. 4.8. Матриця 8ЖОТ-аналізу менеджера

Усвідомлення сильних сторін і можливостей менеджером дає змогу створити цілісне уявлення про власне життя, розвинути

упевненість в собі, досягнути своїх цілей і цілей компанії, бачити напрям розвитку та перспективи кар’єрного зростання, створити оптимізм і відчуття реалізованості, створити підґрунтя для виявлення талантів і подальшого їхнього розвитку, а розуміння слабких сторін та загроз - утримання їх під контролем.