

## Характерологічна обумовленість розвитку компетенцій менеджерів

**А.О. Капацина**  
здобувач кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

*Науковий керівник:*  
**І.В. Сингаївська**  
кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

*У статті висвітлено питання розвитку професійних компетенцій менеджерів комерційних структур по роботі з клієнтами. Визначено зв'язок між наявністю акцентуації характеру та рівнем розвитку функціональних, корпоративних, управлінських і комунікативних компетенцій менеджерів.*

*В статті освещаются вопросы развития профессиональных компетенций менеджеров коммерческих структур по работе с клиентами. Определена связь между наличием акцентуации характера и уровнем развития функциональных, корпоративных, управленческих и коммуникативных компетенций менеджеров.*

*This paper highlights the development of professional competences for managers of commercial entities to work with clients. We specify the relationship between the presence of accentuation nature and level of development of functionality, corporate, administrative and communicative competences of managers.*

**Ключові слова:** менеджер по роботі з клієнтами, компетенція, оцінка персоналу методом 360°, акцентуація характеру.

### Постановка проблеми

В умовах докорінної перебудови всіх сторін життя суспільства, утвердження Української держави на міжнародному рівні надзвичайно гостро постає проблема професіоналізму в усіх сферах буття: політиці, економіці, освіті, виробництві тощо. Соціальна та політична нестабільність, економічна криза зумовлюють суттєві зміни традиційних структур як системи підготовки взагалі, так і професійної зокрема. Отже, виникає гостра соціальна потреба в ефективній підготовці нового типу спеціалістів – професійних менеджерів з розвинутим економічним і особливо творчим мисленням. Нова система господарювання зацікавлена у формуванні особистості, здатної діяти демократичними методами, реагувати адекватно на критику, об'єктивно оцінювати себе та інших. Саме тому професійно зрілі особистості, які характеризувалися б високими організаторськими, комунікативними, проєктивними та креативними здібностями, украй необхідні у сфері менеджменту.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аналіз наукової літератури показує, що проблема професійного становлення особистості, висвітлена в роботах К.О. Абульханової-Славської, А.Г. Асмолова, М.Й. Боришевського, Л.Ф. Бурлачука, О.І. Власової, А.О. Деркача, В.М. Дюкова, В.П. Казміренка, Л.В. Кондрашової, Л.А. Кияшко, І.А. Кузьміна, С.Д. Максименка, Н.Ю. Максимової, Л.Е. Орбан, Л.В. Сохань, В.О. Татенка, Т.М. Титаренко, А.В. Фурмана, Т.С. Яценко та інших, знаходить своє подальше вирішення у психологічній науці шляхом розкриття концептуальних положень на предмет вузівської підготовки майбутнього спеціаліста (О.В. Киричук, Л.В. Кондрашова, М.Н. Корнев, Г.В. Марковець, Л.М. Марковець, Л.П. Овсянецька, М.І. Пірен, І.В. Сингаївська, В.Т. Циба, Г.Й. Юркевич та інші), прогнозування професійної діяльності випускника вузу (І.В. Бестужев-Лада, І.В. Остапенко, Ю.Л. Трофімов), місця і ролі керівника в управлінському процесі (В.П. Казміренко, Л.М. Карамушка, Г.В. Ложкін, С.Д. Максименко, І.Н. Семенов, В.А. Семиченко,

І.В. Сингаївська, А.Ю. Трофімов, В.В. Третьяченко, В.М. Шепель, А.Я. Шестюк). У психологічній науці рефлексивна специфіка мислення менеджерів вивчалася В.М. Дюковим, В.Г. Зазикінім, М.А. Мельник, І.Н. Семеновим, А.В. Советовим, А.Л. Смульсоном, В.П. Чернишовим та іншими.

Питанням підготовки менеджерів присвячено роботи Н.Г. Багдасар'ян, М.Н. Берулава, О.А. Єршової, З.Д. Жуковської, В.М. Жураковського, М.М. Зіновкіна, М.Г. Лапусти, В.Ф. Мануйлова, В.І. Маршева, Б.С. Мітіна, В.П. Рачкова, Н.А. Селезньової, В.П. Симонова, С.П. Тимошенко та інших. Результати досліджень професійної діяльності менеджерів відображено в роботах М. Альберта, Н.Ш. Валєєва, В.Н. Галєєва, С.П. Диріна, В.Н. Іванова, Л.Д. Кудряшової, І.В. Львова, С.Ф. Макарова, С.Д. Мартинова, В.К. Тарасова та інших учених.

### ***Не вирішені раніше частин загальної проблеми***

У доступній нам літературі ми не знайшли досліджень, у яких було б розглянуто питання розвитку професійних компетенцій менеджерів комерційних структур по роботі з клієнтами.

### ***Формулювання цілей статті***

Мета статті – дослідити розвиненість функціональних, управлінських, корпоративних і комунікативних компетенцій менеджерів по роботі з клієнтами комерційних структур методом 360° і зв'язок компетенцій з акцентуаціями характеру. Ефективність працівника залежить від багатьох чинників, у тому числі й від особистісних рис. Особистісні характеристики фахівця описує психограма. Психограма - це психологічний портрет професії, що є важливою складовою професіограми. У психограмі відображено ті якості особистості спеціаліста, до яких професійна діяльність ставить найвищі вимоги. Часто відзначаються й ті особливості професіонала, які є протипоказаннями. Важливим елементом психограми є характерологічні якості працівника, зокрема акцентуації характеру.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Останнім часом серед менеджерів комерційних структур зустрічається все більше осіб з акцентуацією характеру. Акцентуація характеру – (англ. character accentuation) – високий ступінь вираженості окремих рис характеру та їх поєднань, що є крайнім варіантом норми, який межує з психопатією [1]. За К. Леонгардом (К. Leonhard, 1981) може бути виділено 10 типів акцентуацій характеру: демонстративний, педантичний, застрягаючий, збудливий, гіпертимний, дистимічний, циклотимічний, тривожно-боязкий, афективно-екзальтований та емотивний тип.

У нашому констатувальному експерименті брало участь 224 особи (менеджери комерційних структур по роботі з клієнтами), із них 156 виявилися носіями акцентуацій характеру. Для діагностики акцентуацій ми використовували тест Шмішека [2]. У табл. 1 подано результат розподілу акцентуації.

З наведеної таблиці видно, що найбільша частина менеджерів у нашій вибірці мають гіпертимну та емотивну акцентуації характеру.

Для оцінки рівня розвитку компетенцій персоналу нами використано метод 360° [3]. Це оцінка компетенцій співробітника одночасно керівником, підлеглими, колегами, клієнтами (зовнішніми та внутрішніми), постачальниками, а також самим співробітником. Уперше метод 360° був запропонований Пітером Уордом 1987 року. Початкове визначення, яке він дав цьому методу: «Оцінка 360° – це систематичний збір інформації про роботу індивідуума (або групи), одержуваної від деякого числа осіб, зацікавлених у його роботі, і зворотний зв'язок щодо неї». За задумом автора методу сфера його застосування може бути дуже широкою: саморозвиток та індивідуальне консультування (отримання зворотного зв'язку дає змогу співробітникові скорегувати свою поведінку і намітити сфери розвитку); корпоративне навчання і розвиток (отримання зворотного зв'язку перед тренінгом дає

## Наявність акцентуацій характеру у менеджерів

№	Акцентуація характеру	Кількість (осіб та %)	
		Кількість	Відсоток
1	Демонстративний	18	11,54%
2	Педантичний	15	9,61%
3	Застраганочий	8	5,13%
4	Збудливий	9	5,77%
5	Гіпертимний	27	17,3%
6	Дистимічний	14	8,97%
7	Циклотимічний	18	11,53%
8	Тривожно-боязкий	14	8,97%
9	Афективно-екзальтований	12	7,69%
10	Емотивний	21	13,46%

зможу учасникові зрозуміти його потреби в навчанні, допомагає націлитися саме на аспекти курсу, які найбільше відповідають його потребам); командоутворення (ідеться про командний зворотний зв'язок, що дає змогу визначити сильні та слабкі сторони команди до початку командної роботи); управління ефективністю роботи (регулярний зворотний зв'язок дає змогу людині визначити, наскільки підвищилась її ефективність роботи); стратегічний і організаційний розвиток (можливість визначити точки, де особливо потрібен розвиток, застосування методу 360° у цьому ключі ґрунтується на тому, що, змінюючи поведінку конкретних людей, можна змінити спосіб дії організації в цілому). Метод 360° використовується самостійно та як додатковий метод до інших оціночних процедур. Вказаний метод застосовується: для визначення потреби в навчанні співробітника тих компетенцій, які необхідно розвинути, створення планів індивідуального розвитку; для поточного оцінювання діяльності за заданими критеріями виконання роботи на цьому робочому місці за певний період часу (як правило, спільно з оцінюванням по цілях або оцінюванням результативності); для підбору проектної команди або виявлення співробітників, здатних працювати над складними проектами тощо.

Основні умови, необхідні для успішного проведення оцінки 360°: згуртований

колектив, довірливі відносини між співробітниками; відсутність переважаючого авторитарного стилю керівництва; відсутність вираженої плинності персоналу (працівники пропрацювали разом мінімум 1 рік); забезпечення анонімності оцінки (впевненість співробітників у тому, що їхні оцінки не будуть розголошуватися); попередня роз'яснювальна робота зі співробітниками про цілі оцінювання (мета повинна бути сформульована перед початком оцінювання і донесена до співробітників, поінформованість знизить стрес і дасть змогу отримати більш об'єктивні дані); обов'язковий зворотний зв'язок за підсумками оцінювання (повинен проводитися не пізніше одного місяця після здійснення оцінювання, у цей період вона залишається актуальною та значущою для співробітника).

Для отримання результатів оцінювання менеджерів методом 360° усім учасникам оціночної групи роздають однакові анкети, у яких описано поведінкові індикатори різних компетенцій. Кожен оцінювач, що спостерігає за роботою менеджера не менш ніж півроку, ставить свою оцінку менеджеру за кожною вказаною в анкеті компетенцією. Підраховується середнє арифметичне за кожною компетенцією та виводиться загальна оцінка за всіма компетенціями працівника.

Компетенціями називають сферу діяльності, значущою для ефективної роботи

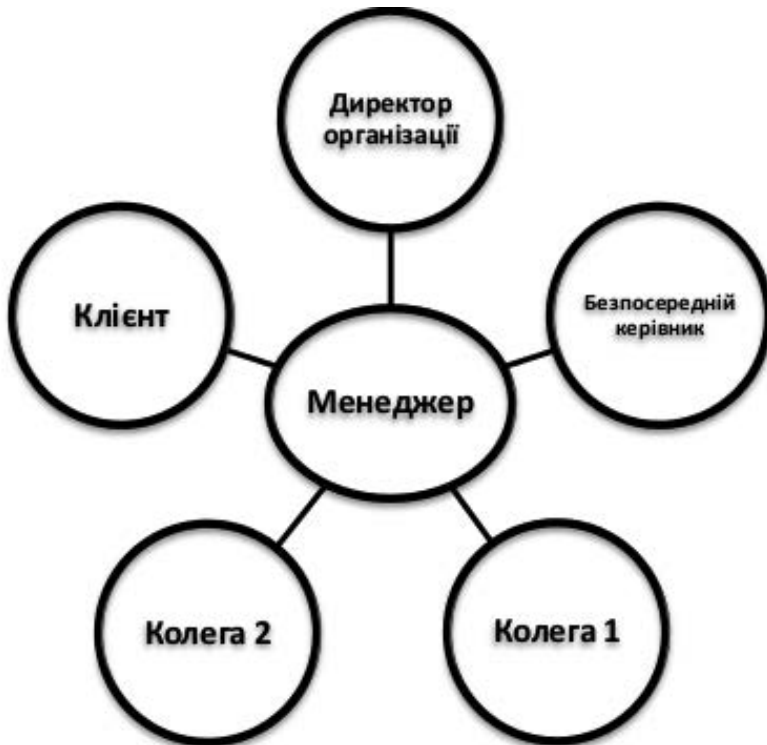


Рис. 1. Схема оцінювання менеджера за методом 360°

організації в цілому, у якій індивід повинен проявити певні знання, уміння, поведінкові навички, гнучкі здібності та професійно-важливі якості особистості. Компетенція – це сфера особистої відповідальності та певна сфера повноважень. Існує велика кількість класифікацій компетенцій (Л. Спенсер і С. Спенсер, У. Бірлі, Т. Козуб, С. Уїддет, С. Холліфорд та інші). Для нашого дослідження ми створили таку модель:

Функціональні компетенції описують професійну кваліфікацію, яка дає змогу співробітникові виконувати свої функціональні обов'язки на належному рівні. Вони є основою для професійного виконання технічної частини посадових обов'язків співробітника. Управлінські компетенції – ті компетенції, які необхідні для успішного виконання функцій керівника (управителя) в компанії. Корпоративними компетенціями вважається сукупність знань, навичок, здібностей і

особистісно-ділових якостей, що відображає необхідний стандарт робочої поведінки в компанії, однаковий для всіх посад у ній. Комунікативні компетенції – це демонстрована сфера успішної комунікативної діяльності на основі засвоєних засобів і стратегій вербального та невербального спілкування, підкріплюваних відповідними навичками та мовленнєвими вміннями.

За рівнями розвитку компетенції розрізняються так: 1-7 балів – низький рівень розвитку компетенцій; 8-21 – середній рівень; 22-27 балів – високий рівень розвитку компетенцій.

Окрім цього, нами виконано кореляційний аналіз отриманих даних за Спірменом, який показав таке:

1) чим вищим є рівень розвитку застрягаючої акцентуації, тим менш розвинені функціональні компетенції ( $r = - 0,352$ ;  $p$ -значення 0,000);

2) чим менш виражена афективно-ек-



Рис. 2. Модель компетенцій менеджера комерційних структур

зальтована акцентуація у менеджерів, тим більш розвинені функціональні компетенції ( $r = -0,212$ ;  $p$ -значення  $0,008$ );

3) чим більше проявляється демонстративна акцентуація, тим більш розвинені функціональні компетенції ( $r = 0,754$ ;  $p$ -значення  $0,000$ );

4) загальний рівень розвитку функціональних компетенцій найбільше залежить

від акцентуацій характеру ( $r_{\text{заг}} = 0,438$ ;  $p$ -значення  $0,008$ );

5) розвиток корпоративних компетенцій найменш залежить від розвитку акцентуацій ( $r_{\text{заг}} = -1,379$ ;  $p$ -значення  $0,428$ );

6) не виявлено статистично значущого зв'язку між розвиненістю акцентуацій та розвитком комунікативних і управлінських компетенцій.

### Структура професійних компетенцій менеджера

Таблиця 2

Функціональні компетенції	Управлінські компетенції	Корпоративні компетенції	Комунікативні компетенції
Уміння планувати роботу	Самостійність	Старанність і дисциплінованість	Комунікабельність
Економічні знання	Цілеспрямованість і рішучість	Лояльність до компанії-роботодавця	Уміння сприймати критику
Знання комерції та фінансування	Здатність вирішувати складні багатокрокові завдання	Допомога колегам по роботі	Клієнт-орієнтація
Професійні знання	Уміння налагоджувати ділові відносини	Ставлення до роботи	Уміння переробляти інформацію

## Показники сформованості професійних компетенцій

Тип акцентуації	Функціональні компетенції	Управлінські компетенції	Корпоративні компетенції	Комунікативні компетенції
Демонстра-тивний	12	21	11	26
Педантичний	25	12	27	13
Застрагаючий	26	24	23	15
Збудливий	18	20	14	17
Гіпертимний	14	21	12	25
Дистимічний	14	16	21	14
Циклотимічний	16	12	17	23
Тривожно-боязкий	15	12	19	14
Афективно-екзальтований	17	15	25	24
Емотивний	13	16	19	24
Мода	17	16,9	18,8	19,5

## Результати кореляційного аналізу за Ч. Спірменом

Акцентуація характеру	Функціональні компетенції			Корпоративні компетенції			Комунікативні компетенції			Управлінські компетенції		
	Коефіцієнт кореляції	Р - значення	Зв'язок	Коефіцієнт кореляції	Р - значення	Зв'язок	Коефіцієнт кореляції	Р - значення	Зв'язок	Коефіцієнт кореляції	Р - значення	Зв'язок
ЗАСТ	-0,352**	0,000	ПЗ	-0,171*	0,033	СЗ	-0,409**	0,000	ПЗ	-0,515**	0,000	ПЗ
А-Е	-0,212**	0,008	СЗ	-0,225**	0,005	СЗ	-0,015	0,850	ЗН	0,028	0,726	ЗН
ЗБУД	-0,414**	0,000	ПЗ	-0,241**	0,002	СЗ	-0,298**	0,000	СЗ	-0,170*	0,033	СЗ
ЕМОТ	0,507**	0,000	ПП	-0,267**	0,001	СЗ	0,134	0,095	ЗН	0,203*	0,011	СП
ГШЕР	0,395**	0,000	ПП	0,162*	0,043	СП	0,215**	0,007	СП	-0,335*	0,000	ПЗ
ДИСТ	0,386**	0,000	ПП	-0,157	0,050	СЗ	0,521**	0,000	ПП	0,336**	0,000	ПП
ПЕД	0,316**	0,000	ПП	-0,604**	0,000	ПЗ	-0,197*	0,014	СЗ	0,231**	0,004	СП
ДЕМ	0,754**	0,000	ВП	-0,104	0,194	ЗН	0,502**	0,000	ПП	0,281**	0,000	СП
ЦИКЛ	-0,471**	0,000	ПЗ	-0,132	0,100	ЗН	-0,017	0,830	ЗН	0,361**	0,000	ПП
Т-Б	-0,471**	0,000	ПЗ	0,360**	0,000	ПЗ	-0,310**	0,000	ПЗ	0,192*	0,016	СП

Умовні позначення:

ПЗ – помірний зворотний  
СЗ – слабкий зворотний  
ПП – помірний прямий  
ВП – високий прямий  
СП – слабкий прямий  
ЗН – зв'язку немає  
ЗАСТ – застрагаючий тип  
А-Е – афективно-екзальтований тип

ЗБУД – збудливий тип  
ЕМОТ – емотивний тип  
ГШЕР – гіпертимний тип  
ДИСТ – дистимічний тип  
ПЕД – педантичний тип  
ДЕМ – демонстративний тип  
ЦИКЛ – циклоїдний тип  
Т-Б – тривожно-боязкий тип

**Висновки**

1. Жоден тип акцентуованих особистостей не має всіх максимально розвинених професійних компетенцій. Більшість акцентуантів показали середній рівень розвитку компетенцій.

2. Найкраще розвиненими виявилися комунікативні та корпоративні компетенції у більшості опитаних осіб.

3. Найменш розвиненими виявилися компетенції у тривожно-боязкого та циклотимічного типу.

4. У результаті кореляційного аналізу виявлено, що чим вищим є рівень розвитку застрягаючої акцентуації, тим менш

розвинені функціональні компетенції. Чим менше проявляється афективно-екзальтована акцентуація у менеджерів, тим більш розвинуті функціональні компетенції. Чим більше проявляється демонстративна акцентуація, тим більш розвинені функціональні компетенції. Загальний рівень розвитку функціональних компетенцій найбільше залежить від акцентуацій характеру. Розвиток корпоративних компетенцій найменше залежить від розвитку акцентуацій.

5. Не виявлено статистично значущого зв'язку між розвиненістю акцентуацій та рівнем розвитку комунікативних і управлінських компетенцій.

**Література**

1. *Леонгард К.* Акцентуированные личности / К. Леонгард. – К. : Здоров'я, 1989. – 246 с.
2. *Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие / под ред. Д. Я. Райгородского.* – Самара : Бахрах-М, 2001. – 672 с.
3. *Бирли У.* Оценка 360 градусов. Стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров / У. Бирли, Т. Козуб. – М. : Эксмо, 2009. – 45 с.
4. *Большой психологический словарь / [авт.-сост. Б.Г. Мещеряков, В.П. Зинченко].* – М. : ВЛАДОС-ПРЕСС, 3-е изд., 2002 г. – 672 с.
5. *Миллс Р.* Карманный справочник по компетенциям / Р. Миллс. – М. : НІРРО, 2004. – 85 с.
6. *Спенсер-мл. Лайл М.* Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер. – Пер. с англ. – М. : НІРРО, 2005. – 265 с.
7. *Страдвик Л.* Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. Сборник упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов / Л. Страдвик. – Пер. с англ. – М. : НІРРО, 2003. – 270 с.
8. *Уиддет С.* Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд ; пер. с англ. Д. Магуры. – М. : НІРРО, 2008. – 240 с.
9. *Чуркина М.* Управленческая эффективность руководителя / М. Чуркина, Н. Жадько. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 320 с.