

---

# Взаимосвязь личностного потенциала и профессионального управления людьми

**Шубенко Анастасия Дмитриевна**  
студентка КамГУ им.Витуса Беринга,  
Россия, г. Петропавловск-Камчатский  
E-mail: [tear-94@mail.ru](mailto:tear-94@mail.ru)

Научный руководитель: **Водинчар Екатерина Александровна**  
кандидат психологических наук,  
доцент  
КамГУ им.Витуса Беринга,  
Россия, г. Петропавловск-Камчатский

В статье рассмотрены теоретические основы и различные подходы при определении личностного потенциала, рассмотрен личностный потенциал в контексте психологии управления и его взаимосвязь с профессиональным управлением людьми.

*Ключевые слова:* личность, личностный потенциал, управление, управленческая деятельность, управленческие способности, руководитель, личностно-профессиональный потенциал.

**A.D. Shubenko**

## **INTERCOMMUNICATION OF PERSONAL POTENTIAL AND PROFESSIONAL MANAGEMENT OF PEOPLE**

The article shows theoretical principals and different approaches to the definition of personal potential, personal potential in the context of management's psychology and its intercommunication with professional management of people.

*Key words:* person, personal potential, management, management activity, management abilities, manager, personal and professional potential.

Современный уровень развития общества и производства, а также масштабные изменения в экономической и социальной сферах предъявляют повышенные требования к человеку в его профессиональной деятельности, возрастает значимость социальных последствий человеческих решений. Изменение социально — экономической обстановки потребовало существенной перестройки стратегии, тактики и психологии управления. Расширился спектр управленческих проблем, в котором особую актуальность и значимость приобретают социально — психологические аспекты руководства трудовыми коллективами. Выбор руководителем оптимальных форм общения с подчиненными и методов воздействия на них должен основываться на знании особенностей восприятия людьми друг друга [16].

Переход к рыночной экономике сопровождается экономическими трудностями в сфере промышленного производства, которые вызывают рост социального напряжения в трудовых коллективах. В определенной мере его можно нейтрализовать применением оптимальных форм и методов управления [16].

Актуальность процесса психологической перестройки мышления руководителя становится все более важной, особенно в контексте развития личностного потенциала руководителя как фактора, системно определяющего эффективность деятельности организации[7].

Формирование организационных структур, координация их действий, эффективная работа каждого

---

структурного подразделения и умелое управление на предприятии процесс сложный и ответственный [7].

Система управления делится на две подсистемы управляемую — объект и управляющую — субъект. Наиболее интересным, на наш взгляд, для изучения в системе управления будет являться субъект управления, как основное звено в системе взаимосвязанных элементов и подсистем взаимодействующий между собой и участвующих в процессе воздействия на объекты управления и внешнюю среду[7].

Ключевым субъектом управленческой деятельности является руководитель, который включен одновременно в различные сферы деятельности (профессиональную, организационную, управленческую, общественную) [5].

Человек в процессе любой деятельности, даже работая на конвейере, когда он является функциональной единицей и определенными способностями претендует на уникальность, на качественную специфичность и индивидуальный подход к процессу управления. Как же он приходит к этому, и что является собственно личностным потенциалом в его деятельности, рассмотрим, изучив научные взгляды зарубежных и отечественных психологов [13].

Современная психология личности представляет собой весьма эклектичную область, специфическое предметное содержание и границы которой весьма нечетко определены [6].

Ряд авторов в разное время и в достаточно разных контекстах пытались вычленить специфическое содержание личности. Можно сослаться на идею А.Н. Леонтьева (1983) о личности как особом измерении, несводимом к тому, в котором ведется изучение психических процессов, на идею В. Франкла (1990) о нозическом, духовном измерении, которое надстраивается над измерением собственно психологическим, идею Б. С. Братуся (1988) о разведении личности в узком смысле слова, характеризующейся особым содержанием, и личности в широком смысле слова. Во всех этих случаях под специфическим содержанием личности подразумевалось ее смысловое измерение (смысловая ткань, внутренний мир), что нашло отражение в перекликающихся между собой вариантах понимания структуры личности (Асмолов, 1990; Братусь, 1988; Леонтьев Д. А., 1993), которые достаточно близки: во всех трех моделях вычленяется смысловая сфера личности как специфическая ее ткань [6].

Однако это не позволяет еще говорить об имманентной динамике собственно личностного измерения: о личностном развитии — в отличие от развития личности, о личностном здоровье — в отличие от здоровья личности (понятия зрелости, развития и здоровья описывают с разных сторон фактически одно и то же). Личностное развитие не совпадает с развитием психическим, нравственным, интеллектуальным. Есть немало данных о том, что познавательная сфера, интеллект, нравственные ориентации, смысловая сфера и т. д. различаются у людей незрелых и зрелых, личностно здоровых и нездоровых, несформировавшихся как личность и сформировавшихся, но эти глубокие отличия не первичны. Их нельзя использовать в качестве объяснения того, почему этот человек такой, а не иной [6].

Для обозначения этого базового измерения — собственно личностного в личности — Д.А. Леонтьев предложил ввести понятие «личностный потенциал» (ЛП), который прямо не коррелирует с интеллектуальным развитием, с глубиной и содержательностью внутреннего мира и с творческим потенциалом. Также это понятие ввели для того, чтобы перейти от статичного к динамичному взгляду на личность [6]. .

На протяжении большей части XX в. главной проблемой психологии личности было объяснение ее устойчивости и самоидентичности. Их хорошо объясняла доминировавшая парадигма индивидуальных различий, оперировавшая в первую очередь понятием личностной

---

черты (диспозиции). Однако по мере проникновения в психологическую науку динамического понимания личности потребовались иные подходы. «Личность — это скорее переходный процесс, чем законченный продукт. В ней есть некоторые стабильные черты, но в то же время она постоянно изменяется» [10]. Сейчас в центре внимания находится проблема не устойчивости личности, а ее динамики, целесообразных изменений и трансформаций, при которых главное в личности сохраняло бы устойчивость.

Современная модель развития карьерообразующего пространства выдвигает новые требования к личности, ее внутренним резервам при реализации кадровой политики. В этой связи проблема личностного потенциала приобретает первостепенное значение [12].

Понятие «личностный потенциал» означает способность человека к умножению своих внутренних возможностей, в первую очередь — способность к развитию. Потенциал личности — возможность жить богатой внутренней жизнью и эффективно взаимодействовать с окружением, быть продуктивным, эффективно влиять, успешно расти и развиваться [14].

По Д. А. Леонтьеву «личностный потенциал предстает как интегральная характеристика уровня личностной зрелости, а главным феноменом личностной зрелости и формой проявления личностного потенциала является как раз феномен самодетерминации личности, то есть осуществление деятельности в относительной свободе от заданных условий этой деятельности — как внешних, так и внутренних условий, под которыми понимаются биологические, в частности телесные, предпосылки, а также потребности, характер и другие устойчивые психологические структуры. Личностный потенциал отражает меру преодоления личностью заданных обстоятельств, в конечном счете преодоление личностью самой себя» [6].

С позиции акмеологического подхода личностный потенциал включает в себя не только потенциальное в личности (способности, природнообусловленные профессионально важные качества, позитивные наследственные факторы и пр.), но и систему постоянно возобновляемых и умножаемых ресурсов — интеллектуальных, психологических, волевых и пр. (А. А. Деркач, В. Н. Марков) [12].

В контексте адаптационного ресурса (по А. Г. Маклакову) личностный потенциал характеризует адаптивные способности человека. Личностный адаптационный потенциал — это взаимосвязанные психологические особенности личности, определяющие эффективность адаптации и вероятность сохранения профессионального здоровья. К нему отнесены уровень нервно-психической устойчивости, самооценка, уровень конфликтности, морально-нравственные качества, ориентация на существующие нормы поведения [8].

Личностный потенциал играет важную роль в адаптационном периоде, способствует формированию профессиональных навыков, оказывает влияние на успешность самореализации, карьеру, развитие способностей [12].

А. П. Егоршин рассматривает личностный потенциал с позиций управленческого подхода: «это — совокупность социальных элементов человека, влияющих на экономическую деятельность человека в рамках существующих морально — этических и правовых норм общества. К ним следует отнести качества личности, мораль, партнерство, соревнование, тип общения, конфликтность, искусство и техника переговоров» [4].

Разные профессии предъявляют разные требования к человеку, соответственно, и различные требования к его потенциальным возможностям и ресурсам [3, с. 22].

Оценка потенциала руководителя важна, так как она позволяет определить соответствие характеристик человека нормативной модели рабочего места, установить его профессиональную пригодность и будущую служебную карьеру [15].

---

Потенциал руководителя является комплексным понятием, отражающим его профессиональное состояние на какое — либо время. Потенциал специалиста является достаточно устойчивым показателем, но изменяющимся во времени. Рост потенциала в первую очередь зависит от самого специалиста (уровня его общего развития, потребностей, интересов), а во вторую очередь — от потенциала окружающих исполнителей [15].

Потенциал личности реализуется постепенно. Существует одна его особенность: чем выше потенциал, тем меньше времени тратит специалист на реализацию поставленной задачи. Если уровень специалиста ниже, чем требуемые знания и умения для решения задачи, то специалист должен повышать свой потенциал с определенной скоростью роста, или он будет вынужден покинуть среду, в которой находится [15].

Ведущую роль в развитии личности играет профессиональная деятельность. Профессионализация личностью своего потенциала выводит нас на понятие «профессиональный потенциал» (личностно-профессиональный потенциал). Личностно-профессиональный потенциал рассматривается как часть личностного потенциала, которая направлена на реализацию ресурсов личности в рамках избранной профессии [9].

В исследовании В.Н. Маркова развитие личности управленца и его профессиональные успехи во многом определяются наличием объективных и субъективных противоречий, таких как:

— противоречие между стремлением личности максимально реализовать свой потенциал в профессиональной деятельности и необходимостью «запаса» внутренних ресурсов для преодоления непредвиденных жизненных

трудностей;

— на уровне управленческой деятельности важную роль играет противоречие между требованиями профессии к личности и ее возможностями;

— наряду с противоречиями, порождаемыми внешними объективными требованиями к личности, значительную роль играют внутриличностные противоречия между желаниями и возможностями управленца [9].

Управленческие способности личности представляют особый интерес при изучении участия личности в управленческой деятельности. Управленческие способности можно условно разделить на три группы: управленческие (менеджерские) способности, функционально-деятельностные, структурно-психологические [2].

Управленческие (менеджерские) способности — это те свойства индивида, которые проявляются через функции способностей, но не являются способностями в строгом смысле слова, но они важны для успеха в управленческой деятельности. Управленческие способности, в свою очередь, также делятся на три большие группы: биологические, общесоциальные и личностные качества [2].

Рассмотрим личностные качества: доминантность (дословно — господство, преобладание, влияние) — черта личности, состоящая в способности и потребности оказывать влияние на других людей и подчинять их своей воле; уверенность является стабилизатором личных усилий — индивидуальной деятельности руководителя; стремление к достижениям и предприимчивость; ответственность и надежность; независимость личности; эмоциональность; стабильность, стрессоустойчивость; способность создавать новые идеи; общительность, социабельность, коммуникабельность и т.д. [2].

Функционально-деятельностные способности включают только те свойства психики и качества личности, которые напрямую и наиболее значимо влияют на управленческую

---

деятельность. Выделяют две подгруппы способностей: общеуправленческие способности и частные управленческие способности.

1) Общеуправленческие способности, их необходимость обусловлена содержанием управленческой деятельности как типа профессиональной деятельности. Они включают:

— психологическая избирательность: проявляется в нескольких личностных и поведенческих индикаторах, это повторяющиеся факты быстрого и точного отражения психологических особенностей других людей, способность мысленно поставить себя в ситуацию другого человека, склонность к социологическому и психологическому анализу, объяснению поведения других людей и своего собственного;

— практический психологический ум: это адекватное распределение обязанностей в коллективе с учетом индивидуальных особенностей людей, высокая обучаемость, учет взаимоотношений людей, способность стимулировать мотивы и т.д.;

— психологический такт проявляется в чувстве меры во взаимоотношениях с людьми, в речевой адаптации к разным людям, чуткости, внимательности, простоте, естественности в общении, чувстве справедливости, объективности подхода к подчиненным и т.д.;

— общественная энергичность — эмоциональное воздействие проявляющееся в интонации, ударениях, паузах, логическая убедительность воздействия словом и делом, уверенность в своих силах, способность правильно и быстро выбрать момент решающего воздействия и т.д.;

— требовательность — смелость предъявления требований, категоричность, самостоятельность, гибкость требований;

— критичность — умение выявить недостатки, прямота и смелость критики, ее логичность и аргументированность, доброжелательность критики.

2) Частные управленческие способности обеспечивают эффективное выполнение отдельных управленческих функций и включают: склонность к организаторской деятельности, склонность к целеполаганию, склонность к прогнозированию, склонность к планированию, склонность к принятию управленческих решений, коммуникативные способности, мотивирующие способности, способности контроля, способность разбираться в людях, профессиональная компетентность руководителя [2].

Структурно-психологические характеристики также делят на две подгруппы: общие и специальные способности [2].

Общие способности необходимы для многих видов деятельности, однако для управленческой деятельности важна развитость основных психических процессов. К числу общих способностей относят: интеллект, креативность, обучаемость, рефлексивность, активность, саморегуляция [2].

Специальные способности: память (долговременная и оперативная), мыслительные способности, воля, ощущение, представления, внимание, воображение [2].

Выяснению влияния определенных качеств на эффективность руководства были посвящены достаточно многочисленные эмпирические исследования. Р.М. Стогдилл (США) обобщил результаты 163 работ, пытаясь установить наличие и характер зависимости между отдельными чертами и успехом руководителя [2].

Индивидуальные качества руководителя он объединил в шесть групп: физические характеристики; социальное происхождение; способности — интеллект, рассудительность, знания, умение выражать свои мысли; личные особенности — приспособляемость, доминирование, независимость, оригинальность, уверенность в себе; отношение к задачам — трудовая мотивация,

---

ответственность, инициатива, упорство, ориентация на производственные задачи; социальные способности и навыки — готовность к кооперации с другими, популярность [2].

Общие ролевые требования к руководителю включают ряд функций, направленных на отбор, выполнение групповых производственных задач, а также на поддержание и активизацию деятельности сотрудников и отдельных групп [2].

Ролевая модель руководителя заключается в выполнении следующих задач: определение целей и задач деятельности организации, подчиненных; постановка задач перед подчиненными; стимулирование работы подчиненных; координация деятельности внутри организации; контроль за выполнением работы; оценка исполнения [2].

Психологические характеристики деятельности руководителя имеют: большое разнообразие содержания профессиональной активности; повышенную ответственность за состояние ресурсов и результаты деятельности; творческий характер работы при обычном дефиците информации, времени и средств; особую роль коммуникативных функций, поскольку управленческая деятельность протекает посредством общения; высокую общую нервно-психическую напряженность [2].

Поведенческая реализация управленческой роли складывается из двух процессов: управленческое общение и управление собой как процесс совершенствования своих личностных качеств [2].

Управленческое общение, в свою очередь, может реализовываться в двух формах: в форме ситуационных взаимодействий с подчиненными и в форме производственных совещаний, собраний, конференций, т.е. формализованных и организованных встреч руководителей с коллективом [2].

Управление собой предполагает, что руководитель должен осознавать себя как личность, которой будут подражать, он должен подвергать себя самооценке и создавать свой образ, соответствующий представлениям об эффективном управляющем, т.е. «Я-концепцию». Под управлением собой понимают развитие характерных черт руководителя, позволяющих ему эффективно трудиться. Эти черты можно сгруппировать следующим образом: поддержание физического здоровья, рациональное распределение сил, преодоление трудностей, рациональное распределение времени [2].

Еще одним результатом управления собой при выполнении роли руководителя является формирование управленческого менталитета — определенного мироощущения, мировосприятия руководителя. Управленческий менталитет — определенная система образов и представлений руководителя о себе, своих подчиненных, об эффективности своей работы. Все элементы данной системы образов тесно взаимосвязаны и выполняют функцию регулирования поведения руководителя [2].

В различные периоды существования и развития организации роль руководителя может выполняться по-разному: предприниматель — новатор, коммерсант, администратор, лидер — мотиватор, практический психолог — воспитатель, создатель организационной культуры, координатор, коммуникатор, социальный контролёр, дипломат [2].

Особенности личностных качеств руководителя, понимание, усвоение и выполнение им своей роли определяют и его управленческий стиль [2].

Индивидуальный стиль выполнения роли складывается из: потребностей, интересов, мотивов личности; ответственности личности; уровня притязаний человека; самооценки личности [2].

Формирование организационных структур, координация их действий и умелое управление является основной задачей руководителя на предприятии. Управление людьми процесс сложный

---

и ответственный, именно от умений и навыков руководителя, его личностного потенциала зависит эффективная работа в системе управления. Качества, присущие эффективному руководителю, даны не только от рождения, но многие из них приобретаются в процессе профессиональной деятельности, поэтому необходима серьезная морально-психологическая перестройка руководителя и настройка его на использование новых интенсивных методов управления. При этом вполне правомерна постановка задачи развития личностно-профессионального потенциала руководителя как фактора, определяющего эффективность работы в системе управления, способность влиять на ход событий.

### Библиографический список

1. *Вавилова Н. В.* Журнал [Известия Самарского научного центра Российской академии наук](#). Выпуск № 5-3 / том 12 / 2010.
2. Демчук Н.В. Социология управления: Учеб.пособие /НФИ КемГУ. — Новокузнецк, 2005. с.
3. *Дружилов С. А.* Психология профессионализма. Инженерно — психологический подход. — Х.: «Гуманитарный Центр», 2011. — с. 22.
4. *Егоршин А. П.* Управление персоналом: Учебник для вузов. — Н.Новгород: НИМБ, 2007. — с. 675.
5. Интернет портал Дальневосточного государственного университета путей сообщений [Электронный ресурс]. -URL: [http://edu.dvgups.ru/METDOC/CGU/PSIHOLOG/OBPSIX/MET\\_REC/U\\_M\\_P/frame/1\\_3.htm](http://edu.dvgups.ru/METDOC/CGU/PSIHOLOG/OBPSIX/MET_REC/U_M_P/frame/1_3.htm)
6. Личностный потенциал: структура и диагностика / Под ред. Д.А. Леонтьева: Смысл; Москва, 2011. — 680 с.
7. *А.В. Назаренко, В.В. Лаврик.* Личностно-профессиональный потенциал руководителя. Журнал Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. Выпуск № 1/2014.
8. *Маклаков А. Г.* Основы психологического обеспечения профессионального здоровья военнослужащих // Автореф. дис. ...д-ра психол.наук. СПб.: СПбГУ, 1996. —37 с.
9. *Марков В. Н.* Личностно-профессиональный потенциал кадров управления: психолого-акмеологическая оценка и оптимизация: Дис.... д-ра психол. наук: 19.00.13: Москва, 2004. — 453 с.
10. Олпорт Г. Становление личности: Избранные труды. М.: Смысл, 2002. С. 175
11. *Старикова О. В.* Личностный потенциал // Преступление и наказание от «А» до «Я» (словарь по пенитенциарной психологии) / под общей редакцией Д. В. Сочивко. —М.: МПСИ, 2009. — с. 145.
12. *Тавилова Н. Н.* Личностный потенциал как фактор успешной реализации кадровой стратегии // Психология в России и за рубежом: материалы II междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, ноябрь 2013 г.). — СПб.: Реноме, 2013. — С. 98-103.
13. *Чередниченко И. П., Тельных Н. В.* Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». — Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. — 608 с.
14. [Электронный ресурс] [http://www.psychologos.ru/articles/view/potencial\\_lichnosti](http://www.psychologos.ru/articles/view/potencial_lichnosti)
15. [Электронный ресурс] [htmlhttp://studopedia.ru/3\\_65621\\_otsenka-potentsiala-rukovoditelya.html](http://studopedia.ru/3_65621_otsenka-potentsiala-rukovoditelya.html)
16. [Электронный ресурс] <http://works.doklad.ru/view/DRTWUgzTGcs/all.html>