

УДК 331.108.45

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ
МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К
РАЗВИТИЮ ПОТЕНЦИАЛА МЕНЕДЖЕРОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO
THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL CAPACITY IN
ORGANIZATION**

В умовах активізації зовнішніх та внутрішніх детермінант конкуренції успішність діяльності організації все більшою мірою залежить від менеджерського потенціалу та його ефективного використання. Менеджерський потенціал розглядається як сукупність ділових, особистих якостей, функціонально обумовлених і латентних можливостей менеджера, які реалізуються в процесі професійної діяльності з метою досягнення стратегічних цілей діяльності організації. Для визначення в конкретних умовах діяльності організації параметрів особистих, ділових і професійних якостей менеджерів доцільно застосовувати запропоновану матрицю оцінки компетенцій менеджерів. З метою нарощення власного потенціалу менеджерам необхідно набувати принципово нові базові якості, інструментами отримання яких можуть стати сучасні моделі реалізації індивідуальних змін.

В условиях активизации внешних и внутренних детерминант конкуренции успешность деятельности организации все большей степенью зависит от менеджерского потенциала и его эффективного использования. Менеджерский

потенціал розглядається як сукупність делових, особистих якостей, функціонально обумовлених і латентних можливостей менеджера, які реалізуються в процесі професійної діяльності для досягнення стратегічних цілей діяльності організації. Для визначення в конкретних умовах діяльності організації особистих, делових і професійних якостей менеджерів цілеспрямовано використовувати запропоновану матрицю оцінки компетенцій менеджерів. З метою нарощування власного потенціалу менеджерам необхідно придбати принципово нові базові якості, інструментами придбання яких можуть стати сучасні моделі реалізації індивідуальних змін.

In terms of activation of internal and external determinants of competitive success of organizations increasingly depends on managerial potential and its effective use. Managerial capacity as a set of business, personal qualities and functionality due to latent possibilities Manager, implemented in the course of professional activities in order to achieve the strategic goals of the organization. To define in specific terms the organization parameters personal, business and professional skills appropriate to apply the proposed management competency assessment matrix managers. With the purpose of increase of their capacity managers need to acquire entirely new basic quality tools which can be obtain current models implement individual change.

Ключові слова: професійна поведінка менеджера, менеджерський потенціал, ролі менеджера, компетенції менеджера, оцінка рівня компетентності менеджера.

Ключевые слова: профессиональное поведение менеджера, менеджерский потенциал, компетенции менеджера, оценка уровня компетенции менеджера.

Keywords: professional behavior management, managerial capacity, competency management, assessment of the level of competence of the manager.

JEL classification: M120

Вступ. В умовах мінливості ринкового та складності побудови внутрішнього середовищ функціонування організацій їх стійкість та висхідний розвиток першочергово визначається парадигмою розвитку менеджерського потенціалу.

Діяльність успішних вітчизняних та зарубіжних організацій демонструє, що рівень розвитку управлінських кадрів значною мірою визначає успішність бізнесу в цілому. При цьому необхідність їх постійного висхідного розвитку визначається не тільки забезпеченням відплинності в організації і, як наслідок, нарощенням кадрового потенціалу, але й прагматикою сучасного процесного управління. Мається на увазі, що при ототожненні менеджерами власного майбутнього з майбутнім організації усі зміни, які будуть ними реалізовуватися, спрямовуватимуться у беззаперечне позитивне русло із детальним прогнозуванням наслідків, оскільки від ступеня задоволеності внутрішніх стейкхолдерів організації автоматично залежатиме міра задоволеності особистих та професійних потреб менеджерів.

Вирішенням проблем формування, ефективного використання та розвитку менеджерського потенціалу займався ряд зарубіжних та вітчизняних вчених, як М. Армстронг, Л.Беззубко, О. Гришнова, Н. Іванова, А. Колот, О. Кузьмін, Л. І. Федулова та інші. Аналіз змістового наповнення їх наукових праць свідчить, що не зважаючи на глибокі дослідження за даним напрямом, більшість авторів по різному визначають поняття менеджерського потенціалу та залишають поза увагою вплив зовнішніх та внутрішніх детермінант на його розвиток. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження цієї проблеми, її актуальність, а також обумовлює мету даної публікації.

Мета статті полягає у з'ясуванні теоретичних і методичних засад управління розвитком менеджерського потенціалу в організаціях та визначенні доцільних напрямів щодо раціоналізації цього процесу.

Виклад основного матеріалу. Згідно класичних підходів менеджменту, менеджером вважається керівник організації або фахівець, який займає постійну посаду, професійно здійснює управлінські функції, має чітко визначений спектр обов'язків та повноважень щодо прийняття рішень у різних функціональних сферах діяльності підприємства. Професійна діяльність менеджерів характеризується масштабністю, складністю та тісними зв'язками із зовнішнім середовищем.

Власне сила дії зовнішнього середовища значною мірою впливає на професійну поведінку менеджера і якщо на певному етапі внутрішні чинники не

активізують його самореалізацію, то за допомогою зміни зовнішнього середовища поведінку менеджера можна успішно трансформувати та розкрити потенціал. Така теза підтверджується на практиці, зокрема яскраво проявляється при загрозі звільнення менеджера або потенційній можливості його швидкого кар'єрного росту. При цьому цілком очевидно, що змінити обставини та оточення у функціональному аспекті легше, ніж саму особистість, в силу консерватизму людської психіки. Цей висновок має враховуватися як в управлінні розвитком менеджерського потенціалу, так і в самореалізації власного потенціалу менеджера.

Ступінь самореалізації менеджерського потенціалу залежить і від внутрішніх чинників, зокрема стартових можливостей і від наявності сформованих здатностей. При цьому їх сила впливу на формування потенціалу менеджера може зменшуватися або збільшуватися в процесі його діяльності. В сучасному, нестабільному для менеджера зовнішньому оточенні підвищується нестійкість його психіки, яка має вплив не тільки на розумові, інтелектуальні здібності, але й на його фізичний стан менеджера. У медицині, зокрема в показаннях до вживання деяких заспокійливих препаратів, зазначається синдром менеджера, тому важливим аспектом розвитку менеджерського потенціалу є принцип адаптивності, який доцільно застосовувати базуючись на здобутках психології управління.

У цьому напрямку доцільно визначити тип особистості менеджера по відношенню до змін на основі типології Майерс-Бріггс (МВТІ). Згідно цієї типології охарактеризувати особистість можна враховуючи наступні його характеристики:

1. Джерела енергії. При екстраверсії джерелом творчої енергії є зовнішній світ, завдання та об'єкти, при інтроверсії – з внутрішнього світу, почуттів та думок.

2. Способи отримання інформації. При екстраверсії інформація сприймається на основі реальних подій та досвіду у минулому, при інтроверсії – окреслення можливостей у майбутньому.

3. Способи прийняття рішень. При екстраверсії рішення приймаються логічно та об'єктивно, при інтроверсії – переважає психоемоційне судження на основі особистих цінностей

4. Стиль життя. При екстраверсії особистість прагне до визначеності та впорядкованості, при інтроверсії – до гнучкого вирішення ситуацій, при якому існує безліч варіантів вибору.

Враховуючи ці характеристики можна значною мірою збільшити менеджерський потенціал, оскільки знаючи свій особистий психотип чи своїх працівників можна визначити раціональний порядок його нарощення. З цією метою психотипи об'єднуються у чотири групи.

Перша група – це задумані реалісти (інтроверт, що надає перевагу відчуттям). Для такого типу найкращим алгоритмом впровадження індивідуальних змін буде зміна лише тих об'єктів, котрі об'єктивно вимагають змін. Їх девізом є догма про те, що немає необхідності змінювати те, що не потребує змін.

Друга група – задумані новатори (інтроверти, що надають перевагу інтуїції, котрі створюють концепції, що відображають реальний стан речей).

Третя група - активні реалісти (екстраверти, що надають перевагу відчуттям та мають достатньо ентузіазму для реалізації задуманого). Такі особи люблять активно експериментувати, а тому їх доцільно залучати до безпосередньої реалізації будь-яких змін, що водночас сприятиме збільшенню їх професійної ваги.

Четверта група – активні новатори (екстраверти, що надають перевагу інтуїції та опануванню нових сфер діяльності).

Приховані мотиватори до нарощенню власного потенціалу менеджера містяться в концепції Д. Мак-Клелланда, котра виділяє три види:

- потреба у владі через прагнення контролювати дії інших,
- потреба у досягненнях через прагнення довести роботу до логічного успішного інших,
- потреба в причетності через прагнення приймати участь у проектах та дружніх стосунків.

Згідно з найбільш розповсюдженою точкою зору фахівців у сфері менеджменту, вимоги, які ставляться до сучасного менеджера можна об'єднати у три групи: професійні, особисті та ділові. У цьому напрямку науковці виділяють три групи навичок, які складають основу формування менеджерського потенціалу:

- концептуальні, які мають найбільше значення для менеджерів вищого рівня, на якому їх частка складає до 50%;
- міжособистісні, які мають найбільше значення для менеджерів середнього рівня;
- спеціальні, які є найбільш значущими на нижчих рівнях управління, де їх частка складає близько 50% [2; с. 23].

При цьому інструментарій управління розвитком менеджерського потенціалу на підприємстві значною мірою визначається ролями менеджера, як очікуваного набору дій, які обумовлені роботою. На думку Г. Мінцберга, існує ряд ролей, які виконує менеджер, зокрема організатора, споживача, генератора і передавача інформації, спеціаліста, інформаційного центру, вихователя, які реалізуються у його професійній діяльності. При цьому на практиці робота менеджера складається з комбінації декількох ролей, які є взаємозалежними та взаємодоповнюючими.

На сьогодні внаслідок об'єктивної складності парадигми управління будь-якою організаційною системою, для менеджерів стають актуальними нові ролі, зокрема наставника, модератора та гуру, що диференціюються залежно від рівня централізації процесу прийняття управлінських рішень та вирішення поточних завдань.

Різноманітність реалізації ролей менеджера зумовлює необхідність управління розвитком менеджерського потенціалу, адже якісне виконання цих ролей дає можливість менеджерам задовольнити власні професійні та особисті потреби, допомогти їх реалізувати іншим групам працівників, а, отже, досягнути результативної роботи організації загалом.

У цьому напрямку вектор розвитку менеджерського потенціалу повинен демонструвати збалансування невідповідності між стратегічними орієнтирами діяльності організації та професійним рівнем її менеджерів. Таким чином, парадигмарозвитку менеджерського потенціалу повинна узгоджуватися із визначальними законами розвитку організаційних систем та загального управління.

Функціональним інструментом реалізації менеджерського потенціалу є компетенції як сукупність специфічних знань, умінь, досвіду, навичок, які проявляються у професійній поведінці кожного окремо взятого менеджера.

Для того, щоб оцінити рівень розвитку компетенцій менеджерів організації доцільно враховувати її три складові:

- професійну компетенцію, яка ґрунтується на знаннях і здібностях менеджера;
- соціальну компетенцію, яка базується на психоемоційних характеристиках поведінки менеджерів;
- концептуальну компетенцію, що виокремлює модель діяльності менеджера через процеси прийняття і реалізації управлінських рішень.

Компетенції можуть бути оцінені на 5-ти бальною шкалою, а для ранжування отриманих характеристик можуть використовуватися усереднені оцінки їх складових.

Отримані значення доцільно вводити у матрицю оцінки рівня розвитку компетенцій менеджерів організації (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця оцінки розвитку компетенцій менеджерів організації *

Найменування посад	Компетенції (отримані бали)			Середнє значення
	професійні	соціальні	концептуальні	
Начальник*	5*	4*	4*	4,3*
Заступник начальника*	5*	5*	3*	4,3*
.....

**Примітка. Наведено як приклад*

Така методика бальної оцінки рівня компетентності менеджерів забезпечує диференційований підхід до їх розвитку, а при умові врахування отриманих

результатів вищим керівництвом організації, сприятиме нарощенню його потенціалу.

З метою ефективного використання менеджерського потенціалу, сучасний менеджмент організації повинен враховувати, що на сьогодні без орієнтації поведінки менеджера виключно на клієнта та самореалізації та самовдосконалення в процесі здійснення професійної діяльності життєвий цикл діяльності менеджера може значно скоротитися, аж до припинення.

Розгляд проблематики удосконалення управління менеджерським потенціалом під таким кутом зору, окреслює необхідність виокремлення поведінки з узгодженням певного етапу життєвого циклу організації. У цьому напрямку доцільною до застосування є модель ADKAR розроблена Д.Хайятом, який виявив, що основною причиною невдалих змін в організаціях є те, що менеджери, як правило, керують трансформацією організації в цілому, а не її конкретних працівників. Застосування цієї моделі дозволяє визначити причини невдалих змін та водночас розробити план розвитку для окремих працівників.

Логіка використання моделі полягає в тому, що зміни повинні реалізуватися одночасно за двома напрямками – бізнес і працівники. Зокрема провадження змін повинно містити наступні стадії: визначення потреби бізнесу у змінах і можливостей їх реалізації, визначення цілей змін і розробка їх реалізації, реалізація проекту змін та підтримка зміненого стану.

Зміна працівників, насамперед, передбачає зміну їх поведінки і поглядів через усвідомлення необхідності змін, бажання підтримати зміни та брати в них участь, отримання знань яким чином здійснювати зміни та яким повинен бути результат, здатності щодо впровадження змін, здатності закріпити зміни.

Ця модель є універсальною, оскільки може застосовуватися при різних життєвих ситуаціях. Наприклад, коли менеджер починає усвідомлювати проблему, вона потрапляє у фокус її уваги і це, по суті, є першим кроком до її вирішення. В процесі аналізу проблеми визначається її важливість, розуміння необхідності змінюватися. Для цього необхідно вивчити причини, фактори і симптоми виникнення проблеми та отримати нові знання. Нові знання можуть

продемонструвати необхідність набуття нових навичок. Однак, навіть коли менеджер набув нової моделі поведінки, існує спокуса повернути до минулої моделі поведінки, тому необхідним є закріплення навичок з метою перетворення їх у звичку. На практиці в організаціях цю модель можна застосовувати, визначивши на якому із п'яти етапів знаходиться працівник і яка саме допомога йому є необхідною.

Виходячи з цього, на практиці доцільним до застосуванням є повторюваний цикл Д. Колба, що є необхідним для набуття нових навичок менеджера:

- конкретний досвід – отримання результату дій (позитивних чи негативних);
- рефлексивне спостереження – роздуми над досвідом;
- теоретичні концепції – отримання висновків, планування змін;
- застосування на практиці – експериментальна перевірка.

При цьому різні люди починають навчання з різних вищеозначених етапів, зокрема:

- активіст починає з отримання конкретного досвіду;
- філософ починає з роздумів;
- теоретик починає з аналізу існуючих підходів;
- прагматик розпочинає з окреслення власних перспектив.

При цьому варто менеджери самостійно не можуть обирати свою модель поведінки, оскільки вона формується підсвідомо, а сам процес нарощення менеджерського потенціалу залежить від сили мотивації до отримання нового.

Таким чином, особливістю пропонованого підходу до управління менеджерським потенціалом є врахування комплексних характеристик компетенцій її менеджерів, які в сукупності демонструють потенційні можливості для подальшого ефективного розвитку організації.

Висновки. Пропонована логіка до управління менеджерським потенціалом організації через коригування складових компетенцій її менеджерів об'єктивно вимагає пошуку інструментів та заходів його нарощення, які б диференціювалися залежно від стадії життєвого циклу розвитку організації та кар'єри кожного окремо

взятого менеджера. Така окреслена прагматика повинна становити предмет подальших досліджень у цій сфері.

Використана література

1. Алавердян В. Оцінка вартості «кадрового потенціалу» підприємства // [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.cfin.ru/management/people/value_people.shtml
2. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: [Підручник]/ Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД Професіонал, 2007. – 416 с.
3. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: [монографія] / В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012 – с.194.
4. Москаленко В. О. Кадровий потенціал підприємств харчової промисловості України: формування, управління та розвиток: [монографія] / В. О. Москаленко; Нац. ун-т харч. технол. – К., 2010. – 212 с