

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ «МЕНЕДЖЕРА ДОСЛІДНИЦЬКОГО ТИПУ»

В.І. Борщ

*Ми не можемо управляти
людьми, ми повинні управля-
ти їхнім розвитком.*

Г. Гант

Сучасні світові тенденції в теорії та практиці управління (а саме інтенсифікація бізнес-процесів та залучення аналітичного менеджменту до їх реалізації, впровадження ERP-систем, перехід до економіки знань, тощо) диктують нові вимоги до компетенцій сучасного керівника підприємства. Так раніше була необхідність лише в менеджерах «виконавцях», які виконували поставлене перед ними завдання або інструкції, нормативи, і відповідали прийнятим у компанії типам ділової поведінки; також цінувались ініціативність та самостійність менеджерів. Сьогодні існує потреба в «менеджерах дослідницького типу», інакше їх називають «креативними менеджерами».

Як було сказано вище, сучасна практика управління потребує проведення управлінських досліджень на всіх етапах реалізації стратегії розвитку організації. Ця потреба реалізується в різних проявах, а саме в процесах:

- 1) вдосконалення системи управління діючої організації;
- 2) розробки системи управління новоствореною організацією;
- 3) вдосконалення системи управління в період реконструкції, технічного переозброєння, реструктуризації;
- 4) вдосконалення системи управління внаслідок зміни форми власності, процесів злиття та поглинення;
- 5) вирішення інших питань, пов'язаних з функціонуванням систем та управлінням ними, тощо.

Цей список не є вичерпним. Таким чином, «менеджери дослідницького типу» долучаються у більшість процесів у компанії.

Отже, менеджер має приймати рішення в умовах високої динамічності, невизначеності або ризику [2, с. 82]. Їх особливість полягає у використанні дослідницького (аналітичного) підходу в оцінці зовнішніх і внутрішніх ситуацій, вирішенні всіх проблем і розробці управлінських рішень.

Щодо рис, якими має володіти менеджер, у теорії управління було багато дискусій та значна кількість наукових робіт присвячена цьому питанню. Так наприклад, ще за часів класичних шкіл управління цьому питанню приділяли увагу Ф. Тейлор, А. Файоль і Г. Форд.

Так Ф. Тейлор (представник Наукової школи менеджменту) у своїй книзі «Принципи наукового менеджменту» [7] зазначає, що «ідеальний керівник» має володіти наступними якостями: 1) розум; 2) освіта (спеціальна чи технічна); 3) досвід; 4) такт; 5) енергія; 6) кмітливість; 7) чесність; 8) здоровий глузд та 9) здоров'я.

У рамках Наукової школи менеджменту ще одним визначним представником був Г. Форд. Він конкретно не виділяв ознаки «ідеального керівника», однак, виходячи із його ідей, що були представлені у книгах «Моє життя, мої досягнення» (1922 р.), «Сьогодні і завтра» (1926 р.), ми можемо стверджувати, що за його думкою, керівник має бути зосереджений на: 1) соціальній відповідальності бізнесу; 2) раціональному використанню ресурсів (у т.ч. людських); 3) раціоналізації та стандартизації виробництва; 4) підвищеному

контролі та плануванні; 5) безперервному процесі модернізації та удосконалення виробництва .

А. Файоль у рамках Адміністративної школи менеджменту вирізняє наступні риси «ідеального керівника»: 1) здоров'я та фізична витримка; 2) розум та розумова працездатність; 3) моральні якості, такі як свідомість, тверда та завзята воля, активність, енергія, відвага, відповідальність, почуття обов'язку, турбота про загальний інтерес; 4) значне коло загальних знань; 5) адміністративна установка; 6) загальне знайомство зі всім, що має відношення до виробництва, яким керує управлінець; 7) знання специфіки підприємства [8].

Надалі, із розвитком теорії та практики управління, вивченню питання рис «ідеального керівника» все більше приділялося уваги у науковій літературі. Так, в раціоналістичному напрямленні розвитку управлінської діяльності увагу зосереджували на функціях керівників та визначенні «змісту професійного поля» керівника; в психологічному напрямленні – на феномені лідерства, вивченні стилів управління, форм впливу тощо [6].

На сучасному етапі розвитку управлінської науки можна зазначити підходи таких дослідників, як П. Друкер, М. Вудкок, Д. Френсіс, І. Ансофф.

П. Друкер, порівнюючи функції та вимоги до менеджерів на початку і в середині ХХ ст., прийшов до висновку, що керівник має володіти наступними рисами, щоб бути ефективним: 1) глибоке розуміння принципів сучасного виробництва та їх послідовне використання на практиці; 2) здатність бачити свій бізнес у цілому та вміння управляти ним як єдиним цілим; 3) вміння прогнозувати майбутні події; 4) вміння створювати нові ринки; 5) освоєння абсолютно нового для себе набору управлінських інструментів, багато з яких доведеться розробляти самостійно [3, с. 374-375].

Виходячи з цих тверджень, П. Друкер вважав управління бізнесом, управління менеджерами і управління робітниками основоположними функціями менеджерів. При цьому він сформулював сім завдань менеджерів майбутнього: 1) управлять на основі сформова-

них цілей; 2) ризикувати із розрахунком на тривалу перспективу; 3) бути здатним приймати стратегічні рішення; 4) бути здатним сформувати інтегровані керовані групи; 5) вміти чітко й видно працювати з інформацією; 6) бачити свій бізнес в цілому та інтегрувати з ним свої функції; 7) бачити економічні, політичні та соціальні зміни в глобальному масштабі та враховувати ці тенденції у своїх рішеннях [3, с. 375-376].

М. Вудкок і Д. Френсис в своїй книзі «Розкутий менеджер» виділили наступні якості менеджера: 1) вміє ясно викладати свої думки; 2) впевнений у собі; 3) засновується на взаєморозумінні у колективі; 4) нагороджує; 5) дає чіткі вказівки; 6) прагне бути наполегливим; 7) прислуховується до думки інших [5].

І. Ансофф використав процесний підхід стосовно праці менеджера, так він чітко впорядкував управлінську діяльність, враховуючи стратегічну направленість діяльності, теорію лідерства, управління за цілями, ситуаційний підхід, тощо.

У сучасних реаліях ведення бізнесу є необхідність формування нового типу менеджерів – інноваторів, «дослідницького типу», «креативних менеджерів». Враховуючи ці характеристики теорія управління визначає наступні риси сучасного менеджера, які виділяють його серед інших посередніх представників апарату управління. Так до цих рис належать:

1. Проблемне бачення світу, здатність побачити проблему там, де для інших все ясно;
2. Уміння розпізнавати проблеми превентивно, тобто коли вони ще в зародку;
3. Системне і панорамне сприйняття дійсності, процесів функціонування та розвитку керованого об'єкта;
4. Антиномічність – вміння сприймати, розуміти, приймати і використовувати точки зору, відмінні від власних або навіть протилежні їм;
5. Експрезентність – здатність робити вірні і вдалі висновки при дефіциті інформації;

6. Розвинута психологічна саморегуляція, що визначає ставлення до проблем та їх оцінку;
7. Здатність до імітації функцій різних членів колективу;
8. Психологічна проникливість, що дозволяє визначити, чи здатна людина на щось більше, щодо тих якостей, які він виявляє в процесі своєї діяльності. Компенсатором проникливості є психодіагностика;
9. Інноваційність мислення, здатність вийти за межі формального, звичного, перевіреного, традиційного;
10. Атрактивність – здатність залучати людей до спільної діяльності, не вдаючись до засобів матеріального або адміністративного примусу;
11. Здатність швидко перебудовуватися психологічно при зміні умов діяльності або переході до вирішення принципово нових завдань;
12. Уміння делегувати не тільки владу і відповідальність, а й свій авторитет лідера;
13. Здатність до латентного (прихованого) керівництва, що припускає включення людей до діяльності не на формальній субординаційній основі, а шляхом «відходу в тінь», умінням звернутися за порадою і допомогою [4].

Таким чином, «менеджер дослідницького типу» – це такий керівник, який не просто володіє владними повноваженнями, а той, хто робить «творчий» внесок у діяльність всієї організації і несе за її результати відповідальність. Він має обов'язково володіти лідерськими якостями та технологіями розв'язання конфліктів. Важливою ознакою має бути інноваційне і стратегічне мислення. Отже, головним чинником успішності такого типу менеджерів є їх креативність, тобто «форма творчої активності у проблемному пошуку» [2, с. 86].

Аналізуючи перелік вище зазначених рис, ми можемо стверджувати, що вони мають бути включені у формування моделі наступних керівних кадрів: генеральний директор, менеджер з інноваційного розвитку, менеджер зі стратегічного управління та розвитку, мене-

джер антикризового управління, керівників різних рівнів, які координують діяльність різноманітних підрозділів інноваційної діяльності. Формування таких компетенцій має бути впроваджене як основа професіоналізації сучасних менеджерів, як на момент отримання ними вищої освіти, так і у процесі професійного розвитку на підприємствах, оскільки розвиток креативної інтелектуальної активності у менеджера формує нові конкурентні переваги і забезпечує ринкове лідерство, а присутність творчої компоненти є обов'язковою умовою інноваційної діяльності підприємства.

Таким чином, сучасна практика управління вимагає нової філософії освіти, зміни парадигми педагогічного мислення у сфері підготовки менеджерів, їх практичної зорієнтованості, оскільки конкурентоспроможність в умовах формування економіки знань значною мірою визначається конкурентоспроможністю у сфері науки і освіти. Сьогодні основною задачею процесу професіоналізації управлінців постає формування моделі компетентності менеджерів, враховуючи вище перераховані тенденції. Так, ця модель має бути направлена на формування у майбутніх спеціалістів в сфері управління таких компетенцій, як:

1) практичний інтелект як необхідна умова входження у спеціальність, до нього можна віднести формування наступних спеціальних знань та навичок: глибокі знання теорії та практики управління, достатня підготовленість в галузі технології виробництва, специфічного для керівного об'єкту, а також у необхідному обсязі володіння економічними, правовими, психологічними знаннями, об'єм і характер яких різняться залежно від конкретного виду та рівня управлінської діяльності;

2) специфічні для управлінської діяльності здібності;

3) необхідні для управлінської діяльності практичні вміння та навички;

4) психологічні риси особистості керівника (емоційні компетенції) [1, с. 23].

Складовими моделі компетентності сучасного менеджера мають стати:

1) інтегративна компетентність, тобто здатність до інтеграції знань, умінь і навичок та їх ефективного використання в умовах швидкої адаптації організацій до вимог зовнішнього середовища;

2) соціально-психологічна (емоційна, перцептивна, концептуальна і поведінкова компетентність), тобто здатність до лідерства, до цілепокладання, вміння реалізувати стратегії, плани і здатність до новаторської діяльності, знання і вміння у сфері сприйняття, розуміння поведінки людей, мотивація їх діяльності, високий рівень емпатичності й комунікативної культури;

3) організаційна компетентність у специфічних сферах управлінської діяльності, а саме у прийнятті рішень, збиранні й аналізі інформації, методах роботи з людьми, використанні комп'ютерної та обчислювальної техніки і технології тощо.

Таким чином, ми можемо стверджувати що при підготовці сучасних менеджерів є необхідність у наступних заходах:

– перехід від розвитку традиційних *hard skills* (виробничих, технічних, математичних, комп'ютерних, мовних і інших навичок) до розвитку *soft skills* (лідерство, навички управління людьми, ведення переговорів, ефективної комунікації, тощо);

– перехід на «пожиттєву освіту», де базова освіта періодично доповнюється програмами додаткової освіти, а сама організується не як кінцева, завершена, а лише як база, доповнена іншими програмами, при цьому теж ступенева. Крім цього, слід акцентувати увагу на тому, що вища освіта завжди була і має бути тісно пов'язана із практичною сферою (це зумовлено так званим «періодом напіврозпаду компетентності» чи «періодом зниження компетентності», який дорівнює 50%: за багатьма професіями цей поріг наступає менше ніж через 5 років, тобто в умовах нашої країни, раніше, ніж закінчиться процес навчання);

– перехід до компетентнісної моделі навчання менеджерів, із акцентуванням уваги на стратегічні, аналітичні та інноваційні компетенції.

Системне управління процесом та методологічні засади формування професійної компетентності менеджера повинні включати наступні компоненти:

1. Удосконалення навчального процесу через системне застосування:

- активізованих лекцій, тобто таких лекцій, що спонукають студентів до аналізу та зіставлення фактів, доведення чи заперечення суджень, формулювання висновків та перевірки їх правильності. Такі лекції спрямовані на розвиток аналітичного та управлінського мислення, з використанням елементів активного спілкування, сучасних інформаційних технологій, концентрацію уваги на ключових питаннях теми, надання друкованого матеріалу та електронної версії теми;

- науково-інформаційних лекцій, що покликані висвітлити прогресивні способи виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою, тобто добування та використання теоретичних знань, важливої наукової інформації з конкретної теми курсу;

- кейс-стаді (аналіз конкретних ситуацій), навчальної практики, мультимедійного навчання, комп'ютерного програмованого навчання, стажування, імітаційного моделювання виробничих процесів, факультативного навчання, науково-практичних конференцій, круглих столів, інтерактивного навчання;

- ігрової організації навчальної діяльності (максимальне «штучне» занурення у професійне середовище бізнесу), що дозволяє моделювати ситуації професійної діяльності. Наприклад, вирішення певної, заданої конфліктної ситуації (вибагливий клієнт), проведення ділової наради, переговорів з партнером, прийом групи та ін.

- виконання навчальних проектів, що сприяє розвитку у студентів дослідницьких вмінь самостійно розробляти професійно значущу проблему, а також формуванню готовності до самоосвіти, яка визначається сформованістю пізнавальних інтересів, навиків самостійного оволодіння знаннями і самоконтролю, що може бути досягнуто в процесі проектної роботи;

– забезпечення міжпредметних зв'язків дисциплін, без чого взагалі неможливо реалізувати професійно-освітні цілі, завдяки яким у студентів формується системність знань, а з іншого боку, встановлення та розширення міжпредметних зв'язків спонукають викладачів до самоосвіти та взаємодії з колегами;

– впровадження дисциплін інноваційної, інноваційно-інвестиційної та аналітичної направленості.

2. Формування пізнавального інтересу з метою набуття професійної компетентності за рахунок впровадження аналітичних бізнес дисциплін та аналітичних робіт (наприклад, бізнес-проект у галузі інноваційної діяльності, інжинірингу та реінжинірингу бізнес-процесів, тощо).

3. Усвідомлена зорієнтованість студентів на подальшу роботу в галузі менеджменту.

Отже, перераховані основні вимоги до знань, умінь та навичок сучасного менеджера є трансформованими знаннями, які реалізуються при здійсненні конкретних управлінських операцій.

Завданням професійної освіти є формування сучасного фахівця як цілісної особистості, яка має систему спеціальних та загальнолюдських якостей. Компетентність сучасного менеджера не має обмежуватися суто професійними рамками; сучасний фахівець має володіти всіма основними компетентностями та повинна складатися із багатьох компонентів: фахового, інтелектуального, творчого, морального, комунікативного, інформаційного, особистісного.

Основним завданням процесу професіоналізації управлінського персоналу є забезпечення плинного, безперервного розвитку, що має здійснюватися як у процесі навчання, так і вже на робочому місці. А особливу увагу маємо звернути на формування аналітичного, критичного мислення та формування креативної особистості, «менеджера дослідницького типу», що у майбутньому буде запорукою сталого розвитку та розквіту організації.

Література

1. Борщ В. І. Формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства : дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. І. Борщ. – Одеса, 2014. – 256 с.
2. Димченко М. С. Інноваційна поведінка менеджера та її роль в управлінській діяльності / М. С. Димченко // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – Вип. 1 (16). – 2014. – С. 80-87.
3. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер ; пер. с англ. – Москва : Вільямс, 2003. – 398 с.
4. Коротков Э. М. Исследование систем управления : учебник и практикум / Э. М. Коротков. – 3-е изд. – Москва : Издательско-консалтинговая компания «ДеКА», 2000. – 130 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://stud.com.ua/22538/menedzhment/doslidzhennya_sistem_upravlinnya (дата 20.03.2018). – Название с экрана.
5. Личностные качества руководителя. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.psychologymaster.ru/plms-341-2.html> (дата 20.03.2018). – Название с экрана.
6. Одинцов П. К. Формирование образа идеального руководителя в истории науки управления / П. К. Одинцов, Л. А. Веретенникова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.altspu.ru/Journal/pedagog/pedagog_5/a17.html (дата 20.03.2018). – Название с экрана.
7. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – Москва : Контроллинг, 1991. – 104 с.
8. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – Москва, 1923. – 122 с.