

which is a scientific and practical response to the demands of the modern business environment and requires substantial theoretical and methodological mastery and perfection.

Keywords: marketing communications, social media, social networks.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2015

УДК 005.12:159.923.2

Мальцев Едуард Анатолійович *

СПОСІБ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЗРІЛОСТІ УПРАВЛІНЦЯ

Анотація. Робота присвячена проблемі досягнення управлінської зрілості як результату особистісного та професійного розвитку. Розглянуто кілька підходів до рольового представлення управлінської діяльності, які можуть бути інтегровані за допомогою використання Я-концепції. Професійний розвиток пропонується трактувати як розширення репертуару управлінських ролей за рахунок поєднання навчання та практики, яке гарно описується циклом емпіричного навчання Колба. Професійний розвиток передбачає свідоме формулювання бажаних управлінських ролей та їх послідовне засвоєння через розвиток Я-концепції. Управлінська зрілість при такому підході стає змінною величиною, яка обумовлена репертуаром свідомо обраних і засвоєних управлінських ролей. У роботі наведено приклад можливої структури рольового репертуару та визначено напрямки подальших досліджень.

Ключові слова: роль, особистість, зрілість, управління, професійний розвиток, особистісний розвиток

Вступ. Багато дослідників звертали увагу на тісну взаємопов'язаність понять особистісної та професійної зрілості. Професійна та особистісна зрілість мають різні джерела походження, функції та структуру [1, 2]. Зріла особистість зазвичай само-реалізується як професіонал, а отже професійна зрілість є певною передумовою особистісної зрілості. З іншого боку, формування професійної зрілості не завжди передбачає зрілість особистості. Для певних професій досягнення високого рівня професійної майстерності (сформованих вузькоспеціалізованих навичок) можливо і само по собі — без досягнення особистісної зрілості.

Для інших професій, пов'язаних з міжособистісними стосунками, досягнення професійної зрілості неможливо без наявності зрілості особистісної. Управління — яскравий приклад такої професії. Діяльність управлінця передбачає організацію роботи інших людей і великий вплив на їх життя. Тому управлінська професійна зрілість зазвичай неможлива без зрілості особистісної [3, 4]. Як зауважував І. Адізес, «людська зрілість робить менеджера гарним менеджером».

* **Едуард Анатолійович Мальцев** — канд. техн. наук, доцент кафедри менеджменту організацій Національного університету «Кієво-Могилянська академія» eduard.maltsev@kmba.ua

Зрілість приходить з досвідом, а досвід накопичується по мірі того, як ви помиляєтесь і навчаєтесь на помилках» [5, с. 173].

Поняття «управлінська зрілість» є вкрай важливим для розуміння бажаного напрямку професійного розвитку керівника. У той же час, зрілість управлінця суттєво залежить від того, яким є наповнення управлінської діяльності.

Дослідники [6–8] пропонують рольовий підхід для опису наповнення управлінської діяльності, пов'язуючи управлінську зрілість із засвоєнням більшого рольового репертуару. Описуючи «гарного менеджера», І. Адізес зауважує, що: «Вони не досягають досконалості у всьому, але зате можуть впевнено виконувати всі ролі». Між тим, питання засвоєння рольового репертуару для впевненого кар'єрного зростання і досягнення управлінської зрілості не достатньо досліджено в літературі.

Метою дослідження є формування логіки засвоєння управлінських ролей за допомогою артикуляції концепції Я-управлінця, яка має допомогти забезпеченню сталого професійного розвитку управлінців і досягненню ними управлінської зрілості.

Постановка задачі. Особистісна зрілість індивіду характеризує його спроможність до взаємодії з іншими людьми та адекватних (соціально прийнятних) реакцій на вплив середовища, є результатом навчання та досвіду, і проявляється в поведінці людини [9, с. 45]. Джон Пауелл [10] виділяє такі аспекти зрілості особистості: інтелектуальна зрілість, емоційна зрілість, соціальна зрілість і моральна зрілість.

Інтелектуальна зрілість характеризує здатність формувати власну думку, враховуючи і поважаючи думки інших; приймати власні рішення з увагою до порад і думок інших; проявляти незалежність і твердість. Інтелектуально зріла людина аналізує виниклу перед нею проблему, розглядає можливі альтернативи, приймає рішення і діє відповідно до них, не уникаючи відповідальності.

Емоційна зрілість характеризує визнання за емоціями «права на існування» з одночасною здатністю утримувати їх під розумним контролем. Емоційно зріла людина не втратить голову в складній ситуації; скоріше висловить свою образу або засмучення, ніж буде просто «дутися»; здатна прийняти критику без відчуття того, що її жорстоко поранили.

Соціальна зрілість характеризує здатність йти назустріч іншим, легко встановлювати з ними відносини і щиро дружити; ніколи не буде надмірно залежною від своєї родини або друзів; у змозі пристосуватися до законів і звичаїв суспільства, в якому живе та організації, в якій працює.

Моральна зрілість характеризується наявністю усвідомлених і зважених моральних ідеалів, здатністю бути їм відданим і жити відповідно до них. Моральні ідеали зрілої людини визначені і продумані, вони реалістичні, послідовні та тверді.

Згідно Пауеллу зрілість передбачає рух людини від зверненості на себе (егоцентризму) до зверненості на інших. Незрілість людини проявляється через: схильність до невдоволення і забобонів; у край емоційне мислення; відчуття власної неповноцінності; занепокоєння з приводу думки про неї інших людей; постійну заклопотаність і часті спалахи дратівливості; перебільшене почуття

залежності від батьків або сім'ї; часті прояви невдоволення і гніву; хвастощі або задержуватість; негативізм і деструктивний критицизм; схильність до само-прощення.

Зрілість, в свою чергу, проявляється через: здатність іти назустріч іншим; спроможність уживатися з іншими; прояв розумної самодостатності; слідування реалістичним цілям; вміння відрізнити важливе від другорядного; прояв свідомої обачності, гнучкості, пристосовності та емоційної стабільності.

Новелс [11, с. 25] звертає увагу на зрілість як «зв'язок з життям», який стає сильнішим і багатішим за рахунок розвитку ментальних звичок накопичування та використання знання. Шлях до зрілості при цьому характеризується такими напрямками (не кінцевими пунктами) руху: від залежності до автономії; від пасивності до активності; від суб'єктивності до об'єктивності; від ігнорування знань до освіченості; від малих можливостей до великих можливостей; від малого спектра відповідальності до відповідальності в багатьох аспектах життя; від вузьких інтересів до широких інтересів; від егоцентризму до альтруїзму; від заперечення себе до прийняття себе.

«Визначення зрілості... передбачає чітке розуміння мети життя, смислу його спрямованості та інтенціональності» [12, с. 1071]. Іншими словами, як зазначає О. Штепа, особистісна зрілість являє собою «онтологічне ядро особистості» [13]. О. Штепа, розвиваючи концепцію «пропріум особистості» Г. Олпорта [14], наводить такі характерні риси зрілої особистості: відповідальність, децентрація, глибинність переживань, життєва філософія, толерантність, автономність, контактність, самоприйняття, креативність синергічність. І. Шемелюк [15] зауважує, що важливою ознакою зрілої особистості є самоактуалізація як реалізація особистісного потенціалу через особистісне зростання та наявність ясної Я-концепції.

Я-концепція є поняттям, що активно використовується в психології та описує особистість за допомогою абстрактних характеристик. Р. Бернс [16], узагальнюючи визначення Я-концепції, виділяє у ній чотири аспекти: фізичний, соціальний, розумовий та емоційний, і три модальності: «реальне Я» (Я як є), «ідеальне Я» (яким я хочу бути) та «дзеркальне Я» — як у моєму розумінні мене бачать інші.

На важливість наявності моделі «ідеального Я» звертають увагу Р. Бояцис та Е. Макі [17, с. 103]: «уявлення про ідеальне «я», що оживляє наші прагнення та мрії, мобілізує емоційні ресурси та визволяє психічну енергію». Саме шлях від «реального Я» до «ідеального Я» визначає траєкторію особистісного розвитку.

Отже, більшість дослідників трактує особистісну зрілість як зрілість психологічну та емоційну або, ширше, як зрілість морально-етичну соціальну, чи онтологічну. При професійному розвитку та професійному самовизначенні, згідно з Н. Антоною [3], особистість фокусується на таких аспектах: мотивація, когнітивна сфера, поведінкова сфера, рефлексивні спроможності, цінності та смисли. Автор відмічає тісну пов'язаність пошуку професійної ідентичності з пошуками автентичності — само актуалізації, самореалізації і власної трансцендентності. Слід зауважити, що автор поєднує поведінкову сферу, яка доступна конкретному досвіду — спостереженням, переживанням, та концепту-

альну сферу (цінності, смисли), яка є результатом абстрактного, теоретичного осмислення особистістю себе.

Чарльз Тейлор [18] відмічає нерозривний зв'язок між автентичністю особистості та її ідентичністю. Оскільки самореалізація людини в наші дні відбувається переважно через професійну діяльність, осмислений пошук професійної ідентичності веде до кращого усвідомлення особистої автентичності, розуміння та створення власного «Я», пошуку сенсу власного життя. Пошук і артикуляція смислів є непростим завданням, яке потребує спеціальних знань, інтелектуальної практики та наявності певних концептуальних фреймів.

Такі концептуальні фрейми формулюють, наприклад, Віерсма та Моріс [19], які в якості джерел сенсу життя виділяють: розвиток і становлення власного «Я»; єдність з іншими людьми — дома чи на роботі; реалізацію власного потенціалу в діяльності, створенні нового; служіння іншим людям в організаціях, або у ширшому контексті. Автори зокрема зауважують, що легше знайти власний сенс людині, яка має багатий внутрішній світ та, одночасно, не втрачає зв'язку з реальністю.

Професійна зрілість значною мірою визначається тим, в яких умовах відбувається професійне життя людини. Природно, що управлінці формуються як професіонали та досягають професійної зрілості в організаціях. Отже, організації є тим контекстом, який впливає на професійну зрілість, прискорюючи чи уповільнюючи її формування. Для визначення поняття «професійна зрілість управлінця» вкрай важливо визначитись, яка саме управлінська діяльність має місце на увазі, або: про яку управлінську роль йдеться.

Г.П. Щедровицький [20] виділяє три аспекти управлінської діяльності: організація, управління та керівництво. Організація (в сенсі «організовування»), за Щедровицьким, — це вибір та об'єднання, «стикування» певних елементів організаційної системи (людей, машин) та встановлення між ними зв'язків і стосунків, скріплення їх певним чином. По завершенню такої роботи організоване ціле може жити власним життям — за власними законами, демонструючи власну поведінку. Організація — це архітектурна діяльність, або виконання ролі архітектора. При цьому конструювання може стосуватись як окремих робіт (процесів), так і системи як цілого (організації). Необхідно звернути увагу на те, що архітектурна діяльність це діяльність концептуальна, пов'язана з роботою на високо абстрактному рівні. Вона передбачає наявність певних інтелектуальних (когнітивних) спроможностей — концептуального мислення, системного мислення, дизайн-мислення тощо.

Управління, за Щедровицьким, — це вплив на суб'єкти, що мають саморух — вже рухаються самостійно. Такими суб'єктами можуть бути люди (що прагнуть досягати власні цілі), або організації. Керівництво полягає в постановці цілей і завдань людям в організаціях, коли вже існують певні стосунки та зв'язки. Організація потребує управління саме тоді, коли люди починають рух до власних цілей. Управління та керівництво також може стосуватись як окремих робіт (процесів), так і цілого (організації).

Одне з перших ґрунтовних досліджень управлінських ролей зробив Г. Мінцберг [21; [22, с. 93], охарактеризувавши управлінську діяльність через ролі, які

має виконувати управлінець. Мінцберг виділяє такі групи ролей: орієнтовані на інтелект (спікер, комунікатор, центр збору і розподілу інформації); орієнтовані на людей (встановлення зв'язків, представлення інтересів, переконування, роль буферу); орієнтовані на дію (встановлення стосунків, створення коаліцій, мобілізація підтримки).

Генрі Мінцберг [22, с. 57] виділяє три виміри діяльності управлінця — ззовні організації, всередині організації та всередині підрозділу та характеризує свою модель управлінської діяльності як «повну та послідовну». Мінцберг пов'язує управлінську діяльність з необхідними компетенціями, об'єднаними в чотири групи: особистісні, міжособистісні, компетенції у сфері інформації та компетенції у сфері дії. Рольова модель Мінцберга є дуже корисною, оскільки пов'язує ролі та компетенції. У той же час, модель не виділяє види діяльності, пов'язані архітектурною діяльністю управлінців (організовування за Г.П. Щедровицьким).

І. Адісес [5, с. 57; 6, с. 180] категоризує управлінські ролі за двома вимірами: продуктивність — ефективність і короткострокова-довгострокова перспектива. Спрямовуюча роль, за Адісесом, орієнтована на досягнення ефективності в короткостроковій перспективі, що передбачає чітке визначення і задоволення потреб своїх клієнтів. Адміністративна роль орієнтована на продуктивність у короткостроковій перспективі і передбачає регламентацію, планування та організацію поточної діяльності. Підприємницька роль орієнтована на забезпечення довгострокової ефективності, передбачає активну адаптацію до умов, що змінюються. Інтегруюча роль орієнтована на довгострокову продуктивність і передбачає створення унікальної організаційної культури, яка забезпечує цілісність організації. Концепція ролей Адісеса пов'язує композицію ролей і життєвий цикл організації, приділяючи менше уваги позиції управлінця в організаційній ієрархії.

Маркус Бакингом [8, с. 54] звертає увагу на принципову відмінність управлінських ролей менеджера та лідера. Менеджер фокусує свою увагу на співробітниках: відбирає працівників згідно з їх здібностями (сильними сторонами); формулює очікування (бажаний результат); мотивує співробітників; розвиває їх здібності та допомагає їм знайти власне місце в організації.

Менеджер допомагає людям досягати успіху. Тому управлінцю в ролі менеджера має бути притаманний талант бажати успіху іншим, який спонукає шукати шляхи та можливості допомагати іншим досягати успіху. Люди, що кращим чином виконують роль менеджера, вірять, що коли ви очікуєте від людей добра, мало ймовірно, що вони підведуть. Отже довіра — це ще один талант, який дозволяє виконувати роль менеджера. Недовіра в ролі менеджера, в розумінні Бакингема, — неприпустима.

Увага того, хто грає роль лідера, спрямована назовні — на конкуренцію, кон'юнктуру та тенденції. Лідери зазирають у майбутнє та створюють його. Лідерство, за Бакингом [23, с. 32], суттєво відрізняється від менеджменту; роль лідера — дуже чітка, специфічна і відмінна від інших управлінських і виконавчих ролей; лідером не може бути кожен в організації; лідеру мають бути притаманні два головних таланти: самолюбство та оптимізм.

Талант самолюбства лідерів полягає у вірі в те, що саме вони здатні перетворити мрії в реальність і саме вони мають взяти на себе відповідальність за перетворення існуючого стану речей у дещо краще. Справжні лідери мають потребу відстоювати своє право на цю роль, яка нерозривно пов'язана з виключною вірою в себе. Самолюбство — це не самовпевненість і не егоїзм. Справжні лідери не думають, що знають відповіді на всі запитання. Вони стримані, вдумливі та відкриті до нових ідей, знань і досвіду. Вони використовують свою віру в себе та впевненість у собі на благо всієї компанії, не на власне благополуччя. Справжні лідери допитливі та зацікавлені в успіху організації, прагнуть довершеності у всьому, що роблять.

Талант оптимізму лідерів проявляється в тому, що ніщо — ні власний настрій, ні аргументовані твердження інших людей, ні безрадісне сьогодення — не можуть підірвати їх віру в те, що у майбутньому все стане краще. Лідер має яскраво та чітко бачити це краще майбутнє, вірити в нього. Тоді лідер буде щиро ділитись з іншими своїм баченням, надихаючи та даючи надію у будь-якій ситуації. Ефективні лідери реалістично оцінюють проблеми демонструючи глибину і далекоглядність, але це не заважає їм вірити в те, що вони спроможні подолати всі перепони та рухатись вперед.

Отже, менеджер і лідер, за Бакінгемом, це дві принципово різні ролі, які можуть одночасно грати лише дуже обдаровані люди.

З проведеного аналізу літератури можна зробити висновок, що управлінська діяльність передбачає виконання ролей, які суттєво відрізняються своїм призначенням і наповненням, і потребують дуже різних компетенцій (спроможностей). На різних етапах своєї кар'єри і залежно від формального статусу в організації управлінці можуть грати різні комбінації ролей. Від спроможності грати необхідний комплект ролей (рольового репертуару) буде суттєво залежати і рівень «управлінської зрілості».

Засвоєння нових ролей відбувається у тісному поєднанні професійної діяльності та навчання. Шлях професійного розвитку та досягнення управлінської зрілості через поєднання власне діяльності (практики) і навчання добре описується теорією емпіричного навчання Девіда Колба [24], що передбачає два діалектично пов'язаних способи отримання досвіду — конкретну практику та абстрактну концептуалізацію, та два діалектично пов'язаних способи трансформації досвіду — рефлексивне спостереження та активне експериментування.

При всій складності завдання формулювання бажаного рольового репертуару, Р. Бояцис, Е. Макі [17] та Р. Фішер, Д. Шапіро [25] відмічають важливість про-активної позиції при формуванні своїх ролей на роботі. Отже, категоризація управлінських ролей представляє як теоретичний інтерес для кращого розуміння феномену «управлінська зрілість», так і має практичну цінність як інструмент професійного розвитку управлінців та свідомої розбудови кар'єрного шляху. При цьому розвиток, згідно з Д. Гараєдагі [26], має бути пов'язаний з поєднанням ускладнення та впорядкування.

Результати. Проведений аналіз літератури дозволяє трактувати управлінську зрілість як успішність виконання певного рольового репертуару, який суттєво залежить від статусу управлінця в організації та контексту, в якому відбува-

ється управління. Професійний розвиток як рух до цієї успішності визначається ускладненням (розширенням рольового репертуару) та впорядкуванням (свідомим засвоєнням нових ролей).

Таке розуміння добре узгоджується з теорією цілеспрямованого розвитку Р. Бояциса [17, с. 100]. Теорія передбачає формулювання «ідеального Я», осмислення «реального Я», розробку програми самовдосконалення і практичне засвоєння нових ролей. Критично важливим є створення професійної Я-концепції (поточної та майбутньої) — саме на абстрактному (концептуальному) — не конкретному (поведінковому) рівні.

Професійну Я-концепцію для цілей цієї роботи пропонується трактувати як рольовий репертуар — композицію управлінських ролей. Виміри для категоризації наведено в табл. 1.

Таблиця 1

КАТЕГОРИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РОЛЕЙ

Рівень абстрагування предмету діяльності	Рівень відповідальності	
	За частину	За ціле
Концептуальний (абстрактний)	Архітектор роботи	Стратегічний архітектор
Поведінковий (конкретний)	Менеджер	Лідер

Менеджер і лідер мають різні рівні відповідальності, відповідно — за частину цілого (процес, проект, підрозділ тощо) та за ціле (організація), маючи справу з конкретними людьми, їх поведінкою, мотивацією, фаховістю. Архітектори створюють абстрактні конструкції (концепції), а саме: ідею бізнесу, бажану культуру, політики, стандарти процесів та роботи співробітників.

Наповнення діяльності управлінських ролей зведено в табл. 2.

Таблиця 2

НАПОВНЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РОЛЕЙ

Управлінська роль	Ключові види діяльності
Менеджер	Налаштування співробітників на виконання завдань у рамках наявних процесів і ролей; забезпечення виконання політик
Архітектор роботи	Створення (дизайн) процесів і ролей, що відповідають стратегічній архітектурі організації
Лідер	Налаштування організації (управління та керівництво) у відповідності зі стратегічною архітектурою; со-творення смислів
Стратегічний архітектор	Створення (дизайн) стратегічної архітектури організації — візії, місії, цінностей; формулювання стратегії, цілей і правил (політик)

Управлінці в ролі менеджера втілюють дизайн, створений архітекторами роботи. Менеджер має розуміти, що, як та навіщо мають робити співробітники з тим, щоб організувати їх відбір, навчання, діяльність і взаємодію.

Управлінець у ролі архітектора роботи створює основні та/або допоміжні процеси на підставі загальної стратегічної архітектури. Архітектор роботи має розуміти стратегічну архітектуру і «вбудовувати» процеси та наповнення ролей співробітників у загальну ідею організації. Архітектор роботи визначає вимоги до компетенцій як співробітників, так і менеджерів.

Управлінець у ролі лідера забезпечує цілісність організації та її рух у необхідному напрямку. Лідер використовує формальну владу для формування організаційної культури, формування правил бажаної поведінки та надання прикладу такої поведінки.

Управлінець у ролі стратегічного архітектора забезпечує дизайн організації як цілого, формулюючи її місію, візію (майбутній бажаний стан у цінності як серцевину організаційної культури).

Управлінці в ролях менеджера та лідера працюють переважно з людьми, здійснюють комунікацію, навчають, ставлять цілі та надають зворотній зв'язок — кожний на своєму рівні організаційної ієрархії.

Управлінці в ролях архітекторів працюють переважно з ідеями, конструюючи бажаний майбутній стан, цінності, процеси, ролі, добиваючись концептуальної цілісності та адекватності абстрактних конструкцій реальності організаційного та поза-організаційного життя.

Важливість такого представлення управлінського рольового репертуару полягає в тому, що воно дозволяє чітко визначити вимоги до наповнення ролей діяльністю а, отже, і сформулювати необхідні компетенції — таланти, знання, досвід і, навіть, мотивацію управлінців.

Так, менеджер і лідер працюють з поведінкою людей. Для них дуже важливими є робота з цілями — постановка цілей та управління по цілям; артикуляція цінностей та створення норм, які мають сформувати певну поведінку співробітників; створення певної емоційної атмосфери, що впливає і на вмотивованість людей і на ефективність взаємодії між співробітниками.

Архітектори працюють переважно з ідеями. Для них дуже важливими є створення понятійного поля, яке дозволяє організувати знання і забезпечити його використання в практичних цілях і смислове впорядкування — усвідомлення смислів діяльності (розуміння — навіщо займатись тією чи тією справою).

Як уже зауважувалось, професійна зрілість управлінця невід'ємна від особистісної зрілості саме через специфіку управлінської діяльності. Найважливішим «інструментом» управлінця в будь-якій ролі є власна особистість. Успішність особистості в певній управлінській ролі великою мірою залежить від наявності та розвитку талантів — довіри менеджера чи самолюбства лідера. Досягнення зрілості передбачає як ідентифікацію в собі цих талантів, так і їх розвиток у процесі професійної діяльності та навчання.

На шляху емпіричного навчання управлінця можна виділити два важливих напрямки: епістемічний (світоглядний) та інструментальний. Епістемічне навчання дозволяє розширювати та поглиблювати світогляд людини. Розширення

світогляду дозволяє розуміти різні аспекти реальності, створюючи об'ємнішу та рельєфнішу картину світу і, зокрема, власної особистості. Поглиблення знань дозволяє розуміти більше деталей, глибше розуміти картину в обраній сфері діяльності. Пошук балансу між широтою та глибиною знань — дуже непроста епістемологічна задача, предмет постійної уваги управлінця. Впорядкування власного світогляду через отримання нових знань, осмислення власного досвіду та історії формування переконань, дозволяє сформувати власну та цілісну картину світу.

Інструментальний напрямок емпіричного навчання дозволяє впорядковувати та свідомо використовувати все складніші інструменти управління — планування, прийняття рішень, координації та постановки цілей. Експериментування, осмислення та узагальнення досвіду, використання все більш складних інтелектуальних інструментів, покращення розуміння власної особистості розширює стилістичний і рольовий репертуар управлінця, дозволяючи досягати управлінської зрілості.

Зрілий управлінець не тільки знає наповнення управлінських ролей, але й адекватно оцінює власну рольову ідентичність, оскільки має чітко артикульовану Я-концепцію. Створення такої концепції обов'язково передбачає конкретну управлінську практику; рефлексивне спостереження особистісного досвіду в управлінських ролях; абстрактну концептуалізацію цього досвіду (теоретизування — створення теоретичного знання, або співвіднесення емпіричного та теоретичного знання) з метою осмислення «реального Я» та «дзеркального Я»; активне експериментування з використанням власних «теорій себе» з метою досягнення «ідеального Я».

Професійний розвиток управлінця передбачає свідоме планування розширення рольового діапазону, практику виконання певної управлінської ролі та осмислення цієї практики. Накопичення осмисленого досвіду виконання певної управлінської ролі при наявності та цілеспрямованому розвитку управлінських талантів ведуть до гарантованої успішності виконання ролі, яку можна трактувати як професійну зрілість.

Зрілий управлінець у силу специфіки професії має спиратись на особистісну зрілість у всіх її проявах (інтелектуальна, моральна, емоційна, соціальна, психологічна, онтологічна), мати розвинені інтелектуальні, емоційні та соціальні компетенції. Поступове розширення та поглиблення світогляду, накопичення досвіду та розширення рольового репертуару керівника веде керівника шляхом професійного розвитку та досягнення управлінської зрілості.

Конкретне світоглядне та інструментальне наповнення визначених управлінських ролей є предметом подальших досліджень

Висновки. У роботі розглянуто проблеми професійної зрілості управлінця та шляхів її досягнення. Продемонстровано, що характерною особливістю управлінської діяльності є тісний зв'язок між особистісною та професійною зрілістю. Управлінська зрілість у роботі трактується як результат професійного розвитку управлінця. Розвиток, у свою чергу, пропонується розглядати через рольовий підхід — як розширення репертуару управлінських ролей, що здатен виконувати управлінець.

В якості прикладу рольового репертуару розглянуто ролі менеджера, лідера, архітектора роботи та стратегічного архітектора. Кожна роль передбачає наявність певних компетенцій (спроможностей), обумовлених видами діяльності в ролях. Різні види діяльності передбачають спроможність як до певних дій, так і для певних взаємодій. При використанні рольового підходу засвоєння кожної нової ролі означає новий етап або рівень управлінської зрілості — як спроможність до нових дій і взаємодій. Важливим чинником управлінської зрілості є свідоме «конструювання» управлінцем Я-концепції, включаючи моделі «реального Я» та «ідеального Я» на підставі наявного та бажаного рольового репертуару.

Детальніше визначення управлінських ролей, видів діяльності, що їх наповнюють, компетенцій і спроможностей, необхідних для успішного виконання ролей, є напрямком подальших досліджень.

Література

1. Дідик Н.М. Феномен особистісної зрілості в інтерпретації українських дослідників / Н.М. Дідик // Молодий вчений. — 2014. — № 1 (03). — С. 128–131.
2. Чуйко О.В. Особистісна і професійна зрілість: співвідношення понять / О. В. Чуйко // Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. — 2011. — №13. — С. 184–190.
3. Antonova N. (2014) Economic Identity and Professional Self-Determination / N. Antonova // Athens Journal of Social Sciences. — 2014. — January. — P. 71–81.
4. Кулик Ю. Є. Професіоналізм менеджера та деякі аспекти його розвитку / Ю.Є. Кулик // Культура народів Причорномор'я. — 2007. — № 99. — С. 63–68.
5. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. — СПб.: Питер, 2008. — 224 с.
6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. — СПб.: Питер, 2007. — 384 с.
7. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Г. Минцберг. — СПб.: Питер, 2011. — 288 с.
8. Бакингом М. Сначала нарушьте все правила: Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому / М. Бакингом, К. Коффман. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 251 с.
9. Wechsler D. Intellectual Development and Psychological Maturity / David Wechsler // Child Development. — 1950. — Vol. 21. — No. 1. — P. 45–50.
10. Powell J. J. Why am I afraid to love? / Joseph John Powell. — Niles, IL: Argus Communications, 1972. — 120 p.
11. Malcolm S. Knowles The Modern Practice of Adult Education / S. Malcolm. — New York: Association Press, 1970. — 77 p.
12. Ryff, C. D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being / C. D. Ryff // Journal of Personality and Social Psychology. — 1989. — No. 57. — P. 1069–1081.
13. Штепа О.С. Особистісна зрілість: Модель. Опитувальник. Тренінг. Монографія / О.С. Штепа. — Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. — 210 с.
14. Олпорт Г. Становление личности. Избранные труды / Гордон Олпорт. — М.: Смысл, 2002. — 462 с.
15. Шемелюк І. Я. Короткий індекс самоактуалізації та шкала ясності Я-концепції як показники особистісної зрілості / І. Я. Шемелюк // Практична психологія та соціальна робота. — 2000. — №6. — С. 26–27.

16. Бернс Р. Развитие Я-концепции и воспитание / Р. Бернс. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986. — 422 с.
17. Бояцис Р. Резонансное лидерство: Самовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Р. Бояцис, Э. Макки. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 300 с.
18. Тейлор Ч. Этика автентичности / Чарльз Тейлор. — К.: Дух і літера, 2002. — 128 с.
19. Lips-Wiersma M. Discriminating Between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning' / Marjolein Lips-Wiersma, Lani Morris // *Journal of Business Ethics* (2009) 88:491–511
20. Щедровицкий Г.П. Путеводитель по методологии Организации, Руководства и Управления. Хрестоматия по работам Г. П. Щедровицкого / Г. П. Щедровицкий. — М.: Дело, 2003. — 160 с.
21. Mintzberg H. The Manager's Job: Folklore and Facts / Henry Mintzberg // *Harvard Business Review*. — 1990. — March/April. — P. 163–176.
22. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Г. Минцберг. — СПб.: Питер, 2011. — 288 с.
23. Бакингом М. К черту недостатки! Как использовать свои сильные стороны / М. Бакингом. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 232 с.
24. Kolb D. A. Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development / David A. Kolb. — New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984.
25. Фишер Р. Эмоциональный интеллект в переговорах / Р. Фишер, Д. Шапиро. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 336 с.
26. Гараедаги Д. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Джемшид Гараедаги. — М.: Гревцов Букс, 2010. — 480 с.

References

1. Didik, N.M. «Fenomen Osobistisnoї Zrilosti v interpretacii Ukraїns'kih Doslidnikiv.» *Molodij Vchenij* 1, no. 03 (2014): 128 — 131.
2. Chujko, O.V. «Osobistisna i Profesijna Zrilist': Spivvidnoshennja Ponjat'» *Aktual'ni Problemi Sociologii, Psihologii, Pedagogiki* 13 (2011): 184-90.
3. Antonova, N. «Economic Identity and Professional Self-Determination.» *Athens Journal of Social Sciences*, 2014, 71-81.
4. Kulik, Ju. E. «Profesionalizm Menedzhera Ta Dejaki Aspekti Jogo Rozvitku.» *Kul'tura Narodov Prichernomor'ja* 99 (2007): 63-68.
5. Adizes, I. *Upravljaja Izmenenijami*. SPb: Piter, 2008.
6. Adizes, I. *Upravlenie Zhiznennym Ciklom Korporacii*. SPb: Piter, 2007.
7. Minzberg, G. *Dejstvuj Effektivno! Luchshaja Praktika Menedzhmenta*. SPb: Piter, 2011.
8. Bakingem, M., and K. Koffman. *Snachala Narush'te Vse Pravila: Chto Luchshie v Mire Menedzhery Delajut Po-drugomu*. Moskow: Al'pina Pablishez, 2011.
9. Wechsler, David. «Intellectual Development And Psychological Maturity.» *Child Development* 21, no. 1 (1950): 45-50.
10. Powell, John. *Why Am I Afraid to Love?* Niles, IL: Argus Communications, 1972.
11. Knowles, Malcolm S. *The Modern Practice of Adult Education; Andragogy versus Pedagogy*. New York: Association Press, 1970.
12. Ryff, Carol D. «Happiness Is Everything, Or Is It? Explorations On The Meaning Of Psychological Well-being.» *Journal of Personality and Social Psychology* 57 (1989): 1069-081.

13. Shtepa, O.S. *Osobistisna Zrilst': Model'. Obituval'nik. Trening. Monografija*. L'viv: Vidavnichij Centr LNU imeni Ivana Franka, 2008.
14. Olport, Gordon. *Stanovlenie Lichnosti. Izbrannye Trudy*. Moskow: Smysl, 2002.
15. Shemeljuk, I. Ja. «Korotkij indeks Samoaktualizacii Ta Shkala Jas-nosti Ja — Konceptii Jak Pokazniki Osobistisnoi Zrilosti.» *Praktichna Psihologija Ta Social'na Robota* 6 (2000): 26-27.
16. Berns, R. *Razvitie Ja-koncepcii I Vospitanie*. Moskow: Progress, 1986.
17. Bojasis, R., and Je. Makki. *Rezonansnoe Liderstvo: Samosovershen-stvovanie I Postroenie Plodotvornyh Vzaimootnoshenij S Ljud'mi Na Osnove Aktivnogo Soznaniya, Optimizma I Empatii*. Moskow: Alpina Business Books, 2007.
18. Tejlor, Charl'z. *Etika Avtentichnosti*. Kyiv: Duh i Litera, 2002.
19. Lips-Wiersma, Marjolein, and Lani Morris. «Discriminating Between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning'.» *Journal of Business Ethics*: 491-511.
20. Shedrovickij, G.P. *Putevoditel' Po Metodologii Organizacii, Rukovodstva I Upravlenija. Hrestomatija Po Rabotam G. P. Shhedrovickogo*. Moskow: Delo, 2003
21. Mintzberg, Henry. «The Manager's Job: Folklore and Facts.» *Harvard Business Review*, 1990, 163-76.
22. Mincberg, H. *Dejstvuj Jefferktivno! Luchshaja Praktika Menedzh-menta*. SPb: Piter, 2011.
23. Bakingem, M. *K Chertu Nedostatki! Kak Ispol'zovat' Svoi Sil'-nye Storony*. Moskow: Al'pina Pablisherz, 2011.
24. Kolb, David A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
25. Fisher, R., and D. Shapiro. *Jemocional'nyj Intellekt v Peregovorah*. Moskow: Mann, Ivanov I Ferber, 2015.
26. Garaedagi, Dzhamshid. *Sistemnoe Myshlenie. Kak Upravljat' Hao-som I Slozhnymi Processami. Platforma Dlja Modelirovanija Arhi-tektury Biznesa*. Moskow: Grevcov Buks, 2010.

СПОСОБ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНЦА

Э. А. Мальцев, кандидат
технических наук, доцент кафедры
менеджмента организаций
Национального университета
«Киево-Могилянская академия»

Аннотация. Работа посвящена проблеме достижения управленческой зрелости как результата личностного и профессионального развития. Рассмотрены несколько подходов к ролевому представлению управленческой деятельности, которые могут быть интегрированы с помощью использования Я-концепции. Профессиональное развитие предлагается трактовать как расширение репертуара управленческих ролей за счет сочетания обучения и практики, которое хорошо описывается циклом эмпирического обучения Колба. Профессиональное развитие предполагает сознательное формулирование желаемых управленческих ролей и их последовательное усвоение через развитие Я-концепции. Управленческая зрелость при таком подходе становится переменной величиной, которая обусловлена реперту-

аром сознательно выбранных и усвоенных управленческих ролей. В работе приведен пример возможной структуры ролевого репертуара и определены направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: роль, личность, зрелость, управление, профессиональное развитие, личностное развитие

APPROACH TO FORMING PROFESSIONAL MATURITY OF MANAGERS

E. Maltsev, PhD, Associate Professor
National University «Kyiv-Mohyla
Academy»

Abstract. The work addresses the problem of achieving professional maturity in relation to personal and professional development of managers. The professional development, in turn, considered as an extension of the repertoire of managerial roles being able to accomplish by a manager. This kind of development involves a combination of training and practice, which described by Kolb empirical learning cycle.

The formulation of current and desirable managerial roles provided using well-known psychological self-concept. Professional development in thus approach looks like a deliberate formulation of desired managerial roles and their sequential assimilation through the development of self-concept.

As an example of composition of roles considered roles of manager, leader, job architect and strategic architect. Each role requires a certain competence (ability) due to activities in the roles — cognitive, intrapersonal or interpersonal ones.

When using role-based approach managerial maturity means ability to play a new role or new level of mastering in the role. An important factor of managerial maturity is conscious «design» the self-concept by manager, including models of «real self» and an «ideal self» meaning existing and desired role repertoire.

Key words: role, personality, maturity, management, professional development, personal development

Стаття надійшла до редакції 18.10.2015

УДК 334.024

Паздрій Віталій Ярославович*

ТЕОРЕТИЧНІ І ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗГОРТАННЯ ПРОАКТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті представлено необхідні передумови й основні кроки розгортання проактивної поведінки підприємства на основі концепції життєвого циклу І. Адізеса. Зокрема, сформульовано основні постулати формування проактивності компанії, визначено три необхідних умови доцільності та можливості розгортання проактивної поведінки підприємства й основні етапи реалізації даного стилю поведінки компанії. Матеріал стат-

* **Віталій Ярославович Паздрій** — магістр, викладач кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» vitalii.pazdrii@kneu.ua