

УДК 159.932

Овсянюк-Бердадіна О.Ф.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та публічного управління,  
Тернопільський національний економічний університет

### ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНО АДАПТОВАНОГО МЕНЕДЖЕРА

*Швидкозмінювані умови функціонування організацій вимагають від їх менеджерів функціональної адаптованості як сукупності вмінь щодо вирішення нових професійних завдань за допомогою нових методів та підходів. У статті представлено авторський погляд щодо необхідності набуття менеджерами сукупності якостей та компетенцій, якими він повинен володіти для пристосування до впливу ендогенних та екзогенних детермінант. Визначено основні фактори, які зумовлюють індивідуальну реакцію менеджера на умови реалізації професійних завдань. Узагальнено теоретико-методичний базис процесу формування функціонально адаптованого менеджера та наведено низку підходів до реалізації цього процесу. На базі моделей Маєрс-Брігс, розкриття та настанов описаний алгоритм їх імплементації в процес підвищення функціональної адаптованості менеджера.*

**Ключові слова:** менеджер, адаптація, функціональна адаптація, індивідуальні зміни, компетенції, стейкхолдери.

### ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ФУНКЦИОНАЛЬНО АДАПТИРОВАННОГО МЕНЕДЖЕРА

Овсянюк-Бердадіна А.Ф.

*Быстроизменяющиеся условия функционирования организаций требуют от их менеджеров функциональной адаптированности как совокупности умений по решению новых профессиональных задач с помощью новых методов и подходов. В статье представлен авторский взгляд о необходимости приобретения менеджерами совокупности качеств и компетенций, которыми он должен обладать для приспособления к воздействию эндогенных и экзогенных детерминант. Обобщены основные факторы влияния на индивидуальную реакцию менеджера на условия реализации профессиональных задач. Подано теоретико-методический базис процесса формирования функционально адаптированного менеджера и ряд подходов к реализации этого процесса. На базе моделей Майерс-Бриггс, раскрутки и установок описан алгоритм их имплементации в процесс повышения функциональной адаптированности менеджера.*

**Ключевые слова:** менеджер, адаптация, функциональная адаптация, индивидуальные изменения, компетенции, стейкхолдеры.

### APPROACHES OF FORMATION OF FUNCTIONALLY ADAPTED MANAGER

Ovianiuk-Berdadina O.

*Difficult operating conditions of organizations require their managers of functional adaptation as a set of skills for the solution of new professional tasks with the help of new methods and approaches. The article substantiates the necessity of acquiring by a manager a set of qualities and competencies which he must gain in the process of adaptation to the influence of endogenous and exogenous determinants. For that purpose, the theoretical and methodological basis of the process of formation of a functionally adapted manager is generalized and a number of approaches to the implementation of this process are given. Generalized are factors that determine the individual response of the manager to the conditions for the implementation of professional tasks are summarized. The theoretical and methodological basis of the process of formation of a functionally adapted manager is generalized and a number of approaches to the implementation of this process are given. Based on the Maers-Briggs models, promotion and guidance, an algorithm for their implementation is described in the process of increasing the manager's functional adaptability.*

**Keywords:** manager, adaptation, functional adaptation, individual changes, competencies, stakeholders.

**Постановка проблеми.** Прояви динамічного ринкового середовища дифузують практично в усі сфери суспільного життя, першу симптоматику яких відчують організації як керовані та водночас керуючі системи економіки. У приватному секторі це проявляється необхідністю постійного пристосування організації до вимог стейкхолдерів та загального вектору суспільних запитів. Унаслідок цього організації знаходяться в процесі постійних перманентних та радикальних змін, шукаючи оптимум власної поведінки у зовнішніх

умовах їх діяльності. Така парадигма функціонування організацій зумовлює необхідність набуття її менеджерами специфічних якостей, які, крім ключових когнітивних компетенцій, повинні володіти потенційною можливістю їх удосконалювати та посилювати проявами власних функціональних та особистісних характеристик.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування, ефективного використання та розвитку менеджерів ґрунтовно досліджувалася вченими

Т. Білорус [4], О. Гришнвою [5], С. Ковальовим [9], О. Кузьміним [7] та ін. Серед зарубіжних учених, які приділяли увагу дослідженню алгоритмів індивідуальних змін менеджерів слід зазначити М. Армстронга [2], І. Адізега [1], Р. Белбіна [3], Д. Майстера [8] та ін. Однак постійна змінюваність екзогенних та ендогенних параметрів функціонування організацій вимагає постійного пошуку науково-прикладних засад удосконалення механізму розвитку менеджерів як ключового елементу управління організацією. Це вказує на необхідність дослідження цієї тематики та її прагматичну актуальність.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження сучасних підходів до формування функціонально адаптованого менеджера, змістове наповнення яких синтезує організаційний, управлінський інструментарій з урахуванням психологічних підходів до коригування поведінки індивідів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Адаптація як дефініційна категорія означає здатність пристосовуватися до умов зовнішнього середовища. Кінцевим ефектом адаптації є підвищення стійкості системи до факторів зовнішнього середовища. У такому контексті адаптація менеджера проявлятиметься як ефективний, адекватний, реактивний чи проактивний процес пристосування менеджера до впливу різних факторів функціонування організації, де він здійснює власну діяльність.

Функціональна адаптація менеджера реалізується через уміння вирішувати нові професійні завдання за допомогою принципово нових методів, підходів та засобів у нових умовах діяльності організації. У цьому процесі пріоритетної ваги набувають власна орієнтація на розвиток та особистісні зміни.

У цьому напрямі Е. Кемерон та М. Грін виділяють п'ять факторів, які зумовлюють індивідуальну реакцію менеджера до нових умов реалізації професійних завдань.

1. Джерела виникнення змін. Залежно від джерел виникнення змін зумовлюється поведінка менеджера та працівників у їх реалізації. Джерелами змін є зовнішні, внутрішні, еволюційні, революційні, щоденні, одноразові, поверхневі та глибокі.

2. Наслідки адаптації. Результативність адаптації залежить від переваг, що отримують конкретні групи стейкхолдерів організації (співробітники, клієнти, суспільство у цілому, акціонери чи інші суспільні групи).

3. Історія розвитку організації, котра засвідчує позитивний чи негативний досвід попередніх змін.

4. Тип особистості. Реакція на зміни значною мірою визначається особистими психоемоційними характеристиками, а також наявною владою, положенням в організації чи у суспільстві у цілому.

5. Особиста історія, яка проявляється як особиста реакція на необхідність адаптації, залежить від рівня знань, досвіду, етапу кар'єри особи, яка є безпосереднім або опосередкованим об'єктом змін [6].

Таким чином, у функціональній адаптації менеджера проявляються дві антогоністичні особливості. З одного боку, існує необхідність змін функціональних обов'язків, а з іншого – потреба збереження динамічної рівноваги менеджера як особистості. Це окреслює принципову необхідність застосування психологічних підходів для досягнення балансу цих двох груп потреб.

Для вирішення цієї проблеми всесвітньо відомий коуч-менеджер Д. Майстер виокремлює дві характеристики працівників [8]. Перша характеристика враховує час, на який орієнтуються працівники під час виконання своїх професійних обов'язків. Такі працівники націлені на майбутнє й готові відтермінувати задоволення поточних власних потреб. Друга характеристика працівників ураховує їх відношення до колективної діяльності. Об'єднуючи ці дві характеристики, Д. Майстер визначає чотири види працівників:

– працівник-одинак, який цінує незалежність, не бажає здійснювати будь-які інвестиції в майбутнє та окреслює власним пріоритетом свою здатність приносити щоденну користь;

– працівник, що надає перевагу колективній праці, однак не бажає відтермінувати задоволення власних потреб;

– відносно незалежний працівник, який зацікавлений вкладати ресурси в майбутнє задля нових досягнень;

– працівник колективу, який має достатньо терпіння і цілеспрямованості, щоб допомогти організації досягати успіху в майбутньому.

Визначити, до якого типу належить працівник, можна за допомогою двох питань:

– якою хотів би працівник бачити систему винагород в організації (врахування індивідуальної ефективності працівника чи загальної ефективності підрозділу, команди);

– чи зацікавлений працівник в інвестиціях організації в її майбутнє, якщо це зумовить зниження його поточного доходу.

Для об'єктивного визначення типу працівника, доцільним є проведення анонімного опитування працівників для подачі ними характеристики на своїх колег. На основі отриманих результатів можна прогнозувати можливість реалізації змін та коригувати їх реалізацію.

Процес формування функціонально адаптованого менеджера повинен передбачати використання соціально-психологічного інструментарію шляхом подолання негативних проявів темпераменту керованою позитивною поведінкою, оскільки в аспекті управління організацією саме ці чинники провокують низку негативних тенденцій.

Пристосування темпераменту до вимог професійної діяльності можливе через тренування власних характеристик менеджера. І хоча темперамент належить до стійких психологічних властивостей особистості, це не означає, що він не піддається коригуванню. При цьому варто зазначити, що прояв темпераменту залежить від загальної культури особистості, яку можливо та необхідно постійно підвищувати.

Універсальним процесом пристосування темпераменту в процесі адаптації є формування індивідуального стилю менеджера як системи окремих прийомів та інструментів виконання професійних обов'язків. Передумовою його набуття є стійкі індивідуальні особливості реалізації менеджером відчуттів, пам'яті, уяви через знання і професійний досвід, сукупність яких становить професійне сприйняття. Посилення професійного сприйняття може відбуватися через набуття менеджером таких якостей, як:

– рефлексивність як здатність моделювати поведінку партнера, передбачати можливі його ходи і впливати на нього;

– інтуїтивність як реалізована можливість швидко знаходити потрібні рішення, зменшувати лаг часу їх прийняття на основі професійного досвіду та компетенцій;

– імовірне прогнозування як здатність приймати рішення з урахуванням ступеня ймовірності очікуваних результатів.

Таким чином, потенційна функціональна адаптованість менеджера визначається тим, на що спрямована його професійна діяльність, які цілі та потреби його мотивують, які ідеали та переконання є наріжним каменем його поведінки.

Для підвищення мотивації менеджера до набуття нових функціональних характеристик доцільним до застосування є метод розкрутки, запропонований російським науковцем С. Ковальовим. Він обґрунтовує, що люди не досягають мети через три основні причини:

– ціль не має мотивуючої сили, оскільки не має суттєвої ваги;

– досягнення цілі є бажаним, однак є неможливим через незначні перепони та умовності;

– ціль є мотивованою, однак її досягнення є неможливим через відсутність алгоритму її досягнення [9].

Для цього доцільною до використання є техніка розкручування, яка зумовлює свідомий рух людини в бік змін. Так зване розкручування вверх використовується, коли ціль не має суттєвої ваги і дає змогу підвищити мотивацію до змін через пошук більш важливих для людини цінностей за допомогою розширення погляду на проблему. Для цього менеджер для себе повинен дати відповіді на питання щодо мети та вагомості реалізації змін власної поведінки.

Розкручування вниз використовується, коли ціль щодо набуття нових професійних характеристик менеджером є досить складною та допомагає визначити конкретні способи досягнення цілі за допомогою деталізації і конкретизації. Розкручування вбік є необхідним, коли ціль не має чіткого алгоритму вирішення. У цьому разі доцільним є пошук аналогів вирішення наявних проблем, що дає змогу подивитися на проблему під іншим кутом зору та збільшити емоційну зацікавленість менеджера щодо вирішення проблеми. Типовими питаннями при цьому є: на яку проблему схожа наявна, які є приклади вирішення типових проблем.

Оскільки психотипи менеджерів як особистостей є різними, підходи до формування їх функціональної адаптації повинні диференціюватися. У цьому напрямі доцільною для практичного застосування є типологія Майерс-Бріггс, яка базується на наукових розробках швейцарського психоаналітика Карла Юнга та характеризує особистість через такі характеристики:

1. Джерела енергії. За екстраверсії джерелами творчої енергії є зовнішній світ, завдання та об'єкти, за інтроверсії – внутрішній світ, почуття й думки.

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

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

4. Стиль життя. За екстраверсії особистість прагне до визначеності та впорядкованості, за інтроверсії – до гнучкого вирішення ситуацій, за якого існує безліч варіантів вибору [6].

Враховуючи ці характеристики, можна значною мірою підвищити ефективність роботи менеджера, оскільки, знаючи свій особистий психотип чи своїх працівників, можна визначити раціональний порядок реалізації управлінських рішень. Для цього психотипи об'єднуються у чотири групи.

Для інтроверта, що надає перевагу відчуттям, найкращим алгоритмом упровадження індивідуальних змін буде зміна лише тих об'єктів, які об'єктивно вимагають змін. Для інтроверта, котрий надає перевагу інтуїції та створює концепції, що відображають реальний стан речей, доцільно залучати для створення програми дій із реалізації змін, оскільки вони дуже точно відчують зв'язки між усіма можливими елементами. Екстраверти, що надають перевагу відчуттям та мають достатньо ентузіазму для реалізації задуманого, люблять активно експериментувати, а тому їх доцільно залучати до безпосередньої реалізації змін, що передбачатиме реалізацію ними практичних кроків і дій. Четвертою групою є екстраверти, що надають перевагу інтуїції та опануванню нових сфер діяльності. Цих працівників доцільно залучати як до створення, так і до реалізації програми дій з упровадження змін в організації.

У напрямі досягнення функціональної адаптованості менеджера до нової парадигми реалізації ним професійної діяльності вагомою перешкодою може стати неконгруентність, тобто неспівпадання свідомого та несвідомого власного цілепокладання. Тобто якщо особистість відчуває, думає, говорить і робить одне й те ж, то таку особистість можна назвати конгруентною. Але дуже часто менеджери надто переймаються тим, що оточуючі будуть думати про них, а тому видають бажане за дійсне. Для нівелювання вищезазначеного психологічного прояву менеджера під час формування коротко- та довгострокових цілей власного професійного розвитку повинні чітко усвідомити їх бажаність, мати переконання в реальності та етичному характері їх досягнення та впевненість у власному потенціалі.

Універсальним шляхом пристосування темпераменту до вимог діяльності є формування індивідуального стилю як системи прийомів і способів дій, що притаманні індивіду і доцільні для досягнення успішного результату, який формується в процесі навчання і виховання.

Серед професійно важливих якостей функціонально адаптованого менеджера є його професійне сприйняття. Професійне сприйняття є вмінням реагувати на явища навколишнього середовища опосередковано, через знання, досвід і професійний інтерес. Добре розвинуте професійне сприйняття дає можливість бачити глибше і ширше, реагувати не тільки головне, а й на деталі. Щоб реалізувати власні функціональні навички, менеджеру необхідно вміти ідентифікувати різноманітні типи поведінки працівників, їх характери, враховуючи при цьому вплив щодо сприйняття психологічних настанов. У цьому контексті настанова розглядається як неусвідомлений особистістю стан готовності до певної діяльності, за допомогою якої може бути задоволена та чи інша потреба.

Проблему настанови розробили психолог Д. Узнадзе із співробітниками. На їхню думку, у структурі

особистості в результаті багаторазових повторень настановчих ситуацій поступово складається низка передумов, які непомітно для людини визначають її життєву позицію у низці випадків [10]. Так, настановою пояснюється у ділових людей ставлення до бухгалтерів як до людей черствих і педантичних, до вчених – як до розсіяних і непрактичних, до працівників торгівлі – як до людей хитрих, що не цураються жодних засобів для досягнення вигоди. Ці настанови є результатом поспішних, недостатньо обґрунтованих висновків із деяких фактів особистого досвіду людей або результатом некритичного засвоєння стереотипів мислення, прийнятих у певній суспільній групі. Стереотипи, як правило, засвоюються людьми під впливом соціального оточення. Наприклад, створені у підлеглих настанови виконують насамперед функцію фільтра інформації, що йде від їх менеджера.

Для посилення власної або командної функціональної адаптації менеджерів необхідно враховувати такі передумови змін:

- обґрунтована історія причин та наслідків змін, тобто менеджер повинен розуміти їх зміст та прагматичну необхідність;

- посилення механізмів змін, тобто система внутрішньоорганізаційного менеджменту через мотива-

цію та контроль повинна стимулювати менеджерів до набуття нових функціональних навичок;

- набуття нових компетенцій через навчання в організації та самоосвіта;

- моделювання нової поведінки, зокрема через копіювання поведінки лідерів та інших успішних менеджерів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Професійна діяльність менеджера не є сталою за суттю своєї реалізації, а тому вимагає постійного пристосування до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації, де він реалізує свій фах. Процес формування функціональної адаптованості менеджера є перманентним за своєю суттю і повинен включати вдосконалення індивідуально-психологічних, комунікативно-креативних, професійно-ділових та соціальних компонентів. Таким чином, для підвищення ефективності роботи менеджера необхідним є реалізація комплексу управлінських впливів, що спрямовані на набуття ними вищезазначених якостей. Різновекторність окресленої тематики визначає необхідність подальших наукових пошуків доцільних алгоритмів зміни поведінки менеджерів для набуття ними повного комплексу професійних та когнітивних компетенцій для високоякісного виконання професійних завдань.

1. Адизес І.К. *Управляя изменениями* / И.К. Адизес. – СПб. : Питер, 2008. – 224 с.

2. Армстронг М. *Стратегическое управление человеческими ресурсами* / М. Армстронг ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

3. Белбин Р. *Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач* / Р. Белбин ; пер. с англ. – М. : НИРО, 2003. – 315 с.

4. Білорус Т.В. *Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства* : [монографія] / Т.В. Білорус. – Ірпінь, 2007. – 172 с.

5. Грішнова О.А. *Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці* : [монографія] / О.А. Грішнова, О.В. Дорош, С.Я. Шурпа. – Київ : КНЕУ, 2015. – 222 с.

6. Кемерон Э., Грин М. *Управление изменениями* / Э. Кемерон, М. Грин ; пер. с англ. – М. : Добрая книга, 2002. – 448 с.

7. Кузьмін О. *Динаміка взаємодії керівника з підлеглими та фактори, які впливають на неї* / О. Кузьмін, Н. Мала // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2004. – № 517. – С. 11–16.

8. Майстер Д. *Стратегия и толстый курительщик. Как наконец сделать то, что будет для вас полезно* / Д. Майстер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 272 с.

9. *Управление изменениями*. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 226 с.

10. Узнадзе Д. *Общая психология* / Д. Узнадзе. – СПб. : Питер, 2004. – 413 с.

E-mail: [underberg78@ukr.net](mailto:underberg78@ukr.net)