

УДК 159.9.316.61

Мельник Ю.И.

*Петрозаводский государственный университет,
Петрозаводск, Республика Карелия, Россия*

Системное описание управленческого потенциала

System description of managerial potential

Аннотация

В статье представлен феномен управленческого потенциала руководителя с позиций системного подхода и психологического дискурса. Управленческий потенциал рассматривается как система, описаны его системные характеристики и психологические основания. Системными характеристиками управленческого потенциала являются управленческий опыт, управленческая мотивация, управленческая ориентировка и управленческий продукт, которые выступают структурными элементами управленческого потенциала. Каждый элемент управленческого потенциала имеет свое описание и представлен с его внешней и внутренней стороны с соответствующими характеристиками. Содержательными характеристиками управленческого потенциала являются: стаж управленческой деятельности и предпочитаемый стиль руководства, степень желаний заниматься управленческой деятельностью и мотивационный управленческий профиль, система управленческих знаний и управленческие способности, результативность управленческой деятельности и масштаб управленческих действий руководителя.

Ключевые слова: управленческий потенциал, управленческий опыт, управленческая мотивация, управленческая ориентировка, управленческий продукт

Abstract

This paper presents the phenomenon of managerial potential of the leader with the positions of the system approach and a psychological discourse. Managerial potential considered as a system, described its system characteristics and psychological grounds. System characteristics of managerial potential are management experience, management motivation, managerial orientation, and managerial product. These characteristics are the structural elements of managerial potential. Each element of managerial potential has its own description and has external and internal characteristics. Substantial characteristics of managerial potential are length of service in management and leadership style preference, the degree of desire to engage in the management and motivational profile management, system management knowledge and management skills, performance management activities and the scale of management leader's action.

Keywords: managerial potential, the essential power, managerial experience, managerial motivation, managerial orientation, managerial product

Введение

В современном мире появилось много насущных проблем на основе новых демографических, социальных, экономических и политических реалий и вызовов, что требует более качественного подхода к управлению социально-политическими и социально-экономическими процессами. С учетом глобализации и нарастания темпов изменений, количество таких проблем будет только умножаться как на общегосударственном уровне, так и на уровне конкретных организаций. По мнению П. Друкера, «это проблемы, которые могут понять и решить только работники умственного труда, ученые и руководители, вооруженные теорией менеджмента». [9, с. 13]. В этом случае управленческие возможности, управленческий потенциал, характер, содержание и результаты управленческой деятельности руководителей должны рассматриваться как общественное достояние и ценность сама по себе. Это предполагает более полное и содержательное изучение данных феноменов со стороны социальных наук и, в частности, психологии. Кроме того, возникает необходимость переосмысления и систематизации накопленного материала в области изучения психологии управленческой деятельности, личности руководителя, управленческих способностей.

Анализ литературы по проблеме управленческой деятельности выявил, что понятие «управленческий потенциал» достаточно распространено в отечественной управленческой литературе, но не наполнено четким содержанием (и психологическим в том числе) и недостаточно верифицировано. Понятие «управленческий потенциал» относится к классу «нестрогих» (В.А. Ганзен), и если, в первом приближении, можно перечислить признаки данного понятия, то необходимые родовидовые отношения с другими понятиями (управленческие задатки и способности, управленческая деятельность, управленческая культура и т.п.) еще строго не установлены. Такое ограничение, по нашему мнению, существенно

сдерживают как теоретическое, так и эмпирическое изучение управленческого потенциала как психологического явления.

Упомянутая изначальная размытость и научная нестрогость термина «управленческий потенциал», требует, прежде всего, его методологического осмысления, а с психологической стороны – изучения психологического содержания управленческого потенциала, психологических оснований и предпосылок его проявления и актуализации. Данная постановка проблемы предполагает изучение психологических оснований проявления управленческого потенциала в содержательном и формально-логическом аспектах. Такими психологическими основаниями проявления управленческого потенциала руководителя в управленческой практике, по нашему мнению, являются управленческий опыт, управленческая мотивация, управленческая ориентировка и управленческий продукт, которые выступают системными характеристиками такого конструкта как управленческий потенциал.

Методологической основой нашей работы выступили принципы системной организации психики и психологических проявлений человека (Б.Г. Ананьев, В.А. Ганзен, Б.Ф. Ломов и др.), а также концептуальные подходы и представления о закономерностях развития субъекта трудовой деятельности (Э.Ф. Зеер, Е.А. Климов, Т.В. Кудрявцев, А.Л. Маркова и др.), акмеологическая концепция развития личности и профессионала (А.А. Деркач, Э.Ф. Зеер, С.А. Дружилов, Г. Михайлов, С. Тарасенко и др.). Также мы опирались на представления о механизмах функционирования, актуализации, изменения и развития потенциальных возможностей человека в деятельности (Б.Г. Ананьев, Л.И. Анцыферова, Т.И. Артемьева, Л.А. Головей, А.И. Юрьев и др.).

Проблемы реализации потенциальных возможностей и ресурсов человека, различных потенциалов его развития и актуализации рассматриваются как в отечественных, так и зарубежных работах. На

настоящий момент можно говорить о разработке таких понятий как адаптационный потенциал (А.Г. Маклаков), творческий потенциал (Д.Б. Богоявленская, А.Я. Пономарев и др.), интеллектуальный потенциал (В.Н. Дружинин, Л.Н. Кулешова, Е.Ф. Рыбалко, М.А. Холодная и др.), менеджерский потенциал (Т.Р. Гребенюк, Т.Р. Лепеха, А.Г. Шмелев и др.), личностно-профессиональный потенциал (В.Н. Марков), психолого-акмеологическая диагностика и оценка управленческого потенциала (Ю.В. Синягин).

В зарубежных работах не часто встречается такое понятия как «managerial potential». Если и появляется такой термин, то обычно он рассматривается в контексте лидерского развития – leadership development – как развитие лидерских качеств и управленческих способностей через соответствующие программы [31]. Также потенциал руководителя рассматривается в контексте менеджерской эффективности в организации через варианты ситуативного лидерства [33]. Традиционно в зарубежных исследованиях рассматривают «что» есть лидерство – транзактное, харизматическое, трансформационное и т.п. (Т. Burns, В.М. Bass, D.A. Waldman, F. Yammarino, В. J. Avolio, J.A. Conger, R. Kanungo, N.M. Tichy и др.). «Как» лидерство реализуется, обсуждается в многочисленных работах по управленческим компетенциям, а сама проблема управленческой компетентности нуждается в дальнейшем осмыслении [30].

Психологическое описание управленческого потенциала

Анализируя отечественные работы, связанные с понятием «потенциал» в тех или иных вариантах, мы обнаружили, что авторы не всегда четко обосновывают его использование с точки зрения философского дискурса, не привязывая потенциал к самой природе человека. В нашей работе мы показали, что управленческий потенциал выступает как сущностная сила человека в виде стремления реализовать себя в мире через преобразование

действительности в рамках управленческой деятельности [20]. Как сущностная сила управленческий потенциал выступает одной из форм человеческой субъектности и, таким образом, его можно описать на психологическом языке. Управленческий потенциал, как и любой человеческий потенциал, имеет свою внутреннюю структуру в виде накопленных свойств, наличных способностей и актуальных возможностей. Данная структура человеческого потенциала отражает все иерархические уровни человека как индивида, личности и индивидуальности, которые выступают своеобразными внутренними предпосылками эффективной и качественной реализации управленческого потенциала руководителя. Таким образом, управленческий потенциал охватывает всю систему психологии человека от организма и психических свойств до интегральной индивидуальности (в терминах Б.Г. Ананьева и В. Мерлина). Такая психологическая обусловленность управленческого потенциала и определяет методологические требования к его исследованию и, прежде всего, разработки проблемы психологического статуса и психологического обоснования управленческого потенциала.

Наиболее близко к психологическому обоснованию потенциала руководителей подошли В.Н. Марков и Ю.В. Синягин. В.Н. Марков выделяет разновидность личностного потенциала человека – личностно-профессиональный потенциал, который направлен на реализацию личности в данной выбранной профессии. В основе такого потенциала находится собственно профессиональная деятельность, которая и выдвигает требования к личностным ресурсам. Но, по мнению В.Н. Маркова, эти требования как проекция требований деятельности на сферу личностных ресурсов превращаются уже в профессионально-личностный потенциал [17,18]. Важным здесь является то, что профессиональный потенциал не может реализоваться без актуализации личностных ресурсов. В нашей трактовке управленческий потенциал как раз и является разновидностью личностно-

профессионального потенциала, где личностные ресурсы руководителя непосредственно задействованы в управленческой деятельности.

Ресурсный подход в трактовке управленческого потенциала сохраняет в своих работах и Ю.В. Сиягин [24]. В его трактовке управленческий потенциал выступает как ресурс, а ключевые характеристики управленческого потенциала отражают способность руководителя работать с таким ресурсом. В самом управленческом потенциале автор выделяет объективную и субъективную стороны. К объективной стороне управленческого потенциала относятся невозобновляемые ресурсы: возраст, стаж, опыт руководителя. Субъективная сторона включает способности руководителя управлять своим ресурсом, что и определяет готовность руководителя к деятельности как своеобразное интегративное психическое образование. Структуру управленческого потенциала автор описывает через пять блоков объективного и субъективного плана с общим количеством показателей оценки – 22. Автор считает, что данные показатели дополняют друг друга, но, по нашему мнению, являются не полностью рядоположенными, а некоторые и нестрогими («сила личности», «ориентация на собственную кровную идею»), и совмещать их, не имея достаточных психологических оснований, нецелесообразно. Выделенные пять блоков управленческого потенциала – профессиональный и управленческий опыт с показателями возраста и здоровья, мотивационный блок, блок обучаемости и самоизменения, блок ориентаций руководителя в сфере организационных и собственных задач и блок поведения руководителя – не всегда находят у Ю.В. Сиягина свое полное психологическое обоснование и нечетко встроены в систему управленческого потенциала. Идеи и мысли Ю.В. Сиягина нам наиболее близки и соответствуют нашей трактовке управленческого потенциала.

Вскрыть взаимосвязь между элементами потенциала руководителя попыталась в своей работе Х.З. Ксенофонтова [12]. Автор использует

понятие «потенциал управленческого персонала» и сводит его к уникальным способностям, знаниям и устоявшимся поведенческим моделям организации. Данные формы потенциала управленческого персонала находятся в тесной взаимосвязи. Знания являются основным элементом развития человеческой сущности, в данном случае управленческого персонала. Знания в процессе взаимодействия с опытом управленческого персонала формируют их навыки, а при объединении знаний, навыков и отношений управленческого персонала развиваются и способности. Комплексное взаимодействие знаний, навыков и способностей управленческого персонала и влияет на формирование его потенциала, а так называемые организационные социальные инновации влияют на развитие потенциала управленческого персонала. К сожалению, автор не раскрыла механизм такого взаимодействия, а сами элементы управленческого потенциала – знания, навыки, способности – не опредмечены через имманентные характеристики потенциала.

Показать потенциал руководителя как системное явление и обосновать его психологические корреляты удалось И.Ю. Дергалевой и И.В. Резанович [8]. Они вводят понятие «профессиональный потенциал менеджера» и определяют его как целостную самоуправляемую и саморазвивающуюся систему, которая включает в себя ресурсные возможности менеджера, основанные на общем уровне его специального профессионального образования, и включение его в управленческую деятельность. Сам менеджерский потенциал состоит из взаимосвязанных и взаимообуславливающих друг друга компонентов: личностные качества, профессионально-управленческие знания, способности в управленческой деятельности. Каждый элемент авторы раскрывают и обосновывают его становление и развитие. Авторы подчеркивают, что потенциал менеджера имеет две стороны – одна сторона включает его реальные профессиональные возможности в виде способностей, другая сторона – это еще не

реализованные профессиональные свойства и внутренние резервы. Но что они собой представляют дальше, авторы подробно не рассматривают.

Как психологическое явление, управленческий потенциал представляет собой совокупность врожденных и приобретенных качеств руководителя и его индивидуальных возможностей. Становление и актуализация управленческого потенциала обусловлены как рядом внутренних предпосылок, так и внешних обстоятельств, связанных с опытом участия в конкретной управленческой деятельности. Об этом и говорят все указанные авторы. Внутренними предпосылками выступает вся совокупность психологических свойств человека в виде его макрохарактеристик как индивида, субъекта деятельности, личности и индивидуальности в терминах Б.Г. Ананьева [2]. В последующем В.А. Ганзен представил системное описание человека и его психологической сущности, где категории индивида и личности характеризуют интегративные отношения человека в системе биологического вида и общества соответственно, а категории субъекта и индивидуальности – дифференцирующие отношения человека в объективном мире, в среде деятельности и выделения себя в обществе [7]. Мы полагаем, что управленческий потенциал имеет свои психологические предпосылки на уровне индивида и субъекта, как природные, биологические предпосылки. В данном случае характеристики индивида и субъекта являются лишь факторами и условиями становления и проявления управленческого потенциала человека, но не говорят о его содержании и специфике. С психической стороны качества мышления и восприятия, волевые процессы и эмоциональные состояния обеспечивают характер и динамику осуществления управленческой деятельности и косвенно обуславливают ее содержание и качественное своеобразие. Психологические же основания управленческого потенциала можно рассмотреть на уровне личности и индивидуальности, как социальные характеристики человека, отражающие общее и особенное соответственно. Характеристики личности и

индивидуальности, таким образом, становятся психологическими основаниями управленческого потенциала, но через структурное описание потенциала вообще. Такое полное структурное описание потенциала в виде трех уровней представил в своей работе Л. Иванько [10]. Потенциал любой системы имеет три уровня описания: отражающее прошлое, репрезентирующее настоящее и ориентирующее на будущее. Мы сопоставили данные уровни потенциала со следующими характеристиками личности и индивидуальности в психологии человека как системы:

- отражающее прошлое – опыт как характеристика индивидуальности – совокупность накопленных всех возможных качеств и свойств человека, обуславливающих дальнейшее развитие, что составляет ресурс потенциала системы;
- репрезентирующее настоящее – направленность и способности как характеристики личности – актуализация наличных мотивов и способностей человека, где последние дают возможность ориентироваться в среде, а в целом показывают соотношение реализованных и нереализованных возможностей и характеризуют резерв потенциала системы;
- возможное будущее – продуктивность человека как характеристика индивидуальности – стадия реализации своих возможностей, переход в актуальное состояние потенциала системы.

В такой интерпретации потенциал как система обладает тремя качествами – ресурс, резерв и актуальное состояние реализации, а в случае потенциалов человека речь идет о его возможностях. Данные возможности человека опредмечиваются и наполняются конкретным содержанием непосредственно в деятельности и через деятельность. Психологическими основаниями управленческого потенциала выступают *опыт, направленность, способности и продуктивность* как сущностные силы человека, проявляющиеся через индивидуальность и личность руководителя.

Данные сущностные силы руководителя приобретают специфическое содержание в рамках осуществления собственно профессиональной управленческой деятельности. Именно в управленческой деятельности проявляется содержание управленческого потенциала, который, в свою очередь, служит мерой реализации управленческих возможностей и необходимых способностей человека как руководителя. Опыт, направленность, способности и продуктивность руководителя в структуре управленческого потенциала приобретают управленческую специфику и, тем самым, определяют ресурс, резерв и актуальное состояние управленческого потенциала.

Данные положения позволяют нам дать определение управленческого потенциала: управленческий потенциал представляет собой совокупность *управленческого опыта* как ресурса управленческого потенциала, *управленческой мотивации* и *управленческой ориентировки* как личностно-профессионального резерва управленческого потенциала, и *управленческого продукта* как отражения актуального состояния управленческого потенциала. Содержательная актуализация управленческого потенциала руководителем обусловлена накопленным управленческим опытом, задействованием наличного личностно-профессионального резерва в виде управленческой мотивации и управленческой ориентировки. Реализация управленческого потенциала предполагает производство соответствующего управленческого продукта. Таким образом, управленческий потенциал руководителя является целостной многоуровневой организацией и включает в себя в качестве элементов управленческий опыт, управленческую мотивацию, управленческую ориентировку и управленческий продукт.

Продолжая мысль В.Н. Маркова [16] о том, что потенциал человека обладает системным качеством, мы считаем, что и управленческий потенциал выступает системной категорией, отражает формально-динамическую сторону управленческой деятельности руководителя и

предполагает накопление потенциала, актуализацию и последующую реализацию. Представленные элементы управленческого потенциала являются подсистемами системы управленческого потенциала, и каждый в отдельности отражает тот или иной аспект активности и поведения человека как руководителя.

Структура управленческого потенциала

Опираясь на принципы системной организации психики и психологических проявлений человека и концепцию развития потенциальных возможностей человека в деятельности, мы рассматриваем управленческий потенциал как системное явление, который представляет собой интегрированный показатель реализации управленческих способностей руководителя, обусловленный накопленными управленческими свойствами и степенью актуализации наличных управленческих возможностей. Как своеобразное отличие руководителя от неруководителя управленческий потенциал реализуется непосредственно в управленческой деятельности.

Логика системного описания управленческого потенциала диктуется методологическими требованиями научного исследования и собственно системного подхода. По мнению В.А. Брабанщикова, методологическая квалификация исследования как системного определяется характером постановки научной проблемы и организацией предметного содержания. В конечном итоге, если требуется рассмотреть предмет изучения как целостный и представить его структуру, то здесь без привлечения системного подхода не обойтись [4].

В предыдущих наших рассуждениях мы показали, что потенциал вообще, и управленческий потенциал в частности, имеет свою уровневую структуру: отражающее прошлое, репрезентирующее настоящее и возможное будущее. Все три уровня, безусловно, связаны между собой с учетом

временной координаты и, тем самым, образуют так называемую протяженную целостность. В свою очередь потенциалы человека являются подсистемой такой системы как человек (Б.Г. Ананьев), а с учетом психологической природы потенциалов человека, потенциалы человека включают в себя разнообразные психологические качества в зависимости от вида потенциала. Эти психологические качества являются производными психической организации человека, которая имеет системную природу по Б.Ф. Ломову. По его мнению, системная природа психики человека обусловлена тем, что психика – это многомерное образование, имеющее многоуровневую и иерархическую структуру, обладающее различными свойствами, полидетерминированное и находящееся в развитии [16]. Поскольку человеческий потенциал является своеобразным дериватом психики, то тем самым сохраняет все системные характеристики психического. Далее встает вопрос, через какие и сколько элементов можно представить те или иные потенциалы человека. Так И.Н. Волков, основываясь на представлениях Б.Ф. Ломова о трехзвенной структуре психики, выделяет три основных потенциала человека, которые опосредуют его достижения и саму возможность выполнения любой деятельности, в том числе и управленческой. Это интеллектуальный, волевой, коммуникативный потенциалы, которые И.Н. Волков рассматривает как базовый ресурс. Данный ресурс в зависимости от содержания потребностей, мотивов, смыслов человека, целей его деятельности, его профессионального опыта и профессиональных компетенций задает основу индивидуально-своеобразных вариаций в деятельности, ее содержания, путей достижения результатов и самих результатов [6].

В своем описании управленческого потенциала мы опираемся на структурное описание психики предложенной В.А. Ганзеным [7]. В.А. Ганзен предложил универсальную схему и компоновку описания любого системного объекта на основе его исходных свойств. Данные

свойства представляют собой понятийный общенаучный пентабазис, состоящий из четырех рядоположенных понятий – пространство, время, энергия и информация и одного объединяющего – субстрат. Этот пентабазис (аббревиатура – СПВЭИ) называется общенаучным и используется для описания любого системного явления. В.А. Ганзен представил пентабазис в следующей вербально-графической форме (рисунок 1).



Рисунок 1 – Системное представление общенаучного пентабазиса (Ганзен В.А., 1984)

Следуя логике данного системного описания, мы представляем четыре элемента управленческого потенциала через характеристики пространства, времени, энергии и информации.

Управленческий опыт является основой управленческого потенциала, временной характеристикой системы, опирается на индивидуальный опыт человека и отражает весь накопленный опыт руководства и организационной деятельности человека как руководителя.

Управленческая мотивация является энергетической характеристикой управленческого потенциала, выражает направленность личности руководителя, определяет особенности личностного резерва руководителя и отражает степень желания заниматься управленческой деятельностью.

Управленческая ориентировка отражает поведенческий аспект деятельности руководителя, умение ориентироваться в управленческой среде и принимать соответствующие управленческие решения, опираясь на широкий класс способностей человека как руководителя, и является пространственной характеристикой управленческого потенциала.

Управленческий продукт как информационная характеристика управленческого потенциала отражает тот или иной уровень и способ достижения и результативности в конкретной управленческой деятельности и тем самым демонстрирует своеобразие индивидуальности руководителя.

Собственно управленческий потенциал является общим интегративным понятием и явлением и объединяет в себе все перечисленные характеристики.

Таким образом, мы получили системное описание такого сложного явления как управленческий потенциал в соответствии с описанием характеристик пентабазиса (рисунок 2).

Управленческая мотивация	Управленческий потенциал	Управленческий продукт
Управленческий опыт		Управленческая ориентировка

Рисунок 2 – Системное описание управленческого потенциала

Совокупность данных элементов составляет управленческий ресурс и управленческий резерв в структуре индивидуального управленческого потенциала, отражает его актуальное состояние в показателях управленческого продукта. Управленческий ресурс в виде управленческого опыта и управленческий резерв, управленческая мотивация и управленческая ориентировка находятся во взаимодополнении и взаимоподчинении, образуя уровневую структуру. Достижение качественного управленческого продукта обусловлено грамотным использованием управленческого ресурса и задействованием достаточного личностно-профессионального управленческого резерва конкретным руководителем.

Каждый элемент управленческого потенциала является подсистемой системы управленческого потенциала, несет свою функцию, имеет свое

описание, его можно представить с его внешней и внутренней стороны с соответствующими характеристиками, которые и проявляются в управленческой деятельности конкретного руководителя.

Содержание управленческого потенциала

Управленческий опыт, являясь структурным элементом, отражает характер становления и развития управленческого потенциала конкретного руководителя. Это тот ресурс, на который опирается руководитель, решая те или иные управленческие задачи.

Внешней стороной управленческого опыта как временной характеристики управленческого потенциала выступает стаж работы на руководящих должностях различного уровня, причем считается, что чем выше уровень участия в менеджменте, тем более значим полученный опыт в управлении. Данный критерий отражает лишь формальный аспект опыта участия в управленческой деятельности, не затрагивая его внутренней стороны, которая связана с предпочитаемым стилем руководства и качеством управления в целом. Такой количественный формальный опыт управленческой деятельности не отражает качественную сторону опыта руководителя, который может быть как конструктивным, так и деструктивным [23].

Предпочитаемый стиль управления характеризует внутреннюю сторону управленческого опыта и выступает в качестве закреплённой установки, обуславливая характер и содержание разных сторон управленческой деятельности: способы принятия решений, методы непосредственного руководства, стратегию и тактику мотивационных воздействий, построение коммуникаций и т.п.

Таким образом, управленческий опыт как ресурсный компонент управленческого потенциала задан не просто стажем управленческой деятельности, а определяется разнообразием стиля руководства как

индивидуализированной характеристикой поведения и деятельности руководителя. Переход от стиля руководства к руководству своим стилем является одним из ключевых признаков конструктивного опыта руководителя.

Управленческая мотивация отражает направленность личности руководителя, связана с его ценностными ориентациями и обусловлена фундаментальными потребностями. Управленческая мотивация выполняет функцию личностного резерва, выступая энергетическим источником деятельности руководителя, и определяет направленность личностного и профессионального развития.

Внешняя сторона управленческой мотивации отражает соответствующий уровень и степень желания заниматься управленческой деятельностью. Часто оказывается, что общее желание заниматься управленческой деятельностью у руководителя является недостаточно осознанным и при столкновении с конкретными видами управленческой активности степень желания может видоизмениться, что, в конечном итоге, сказывается на содержательной стороне управленческой мотивации. Зрелая управленческая мотивация должна быть более дифференцированной и конкретизированной, что как раз и свидетельствует об определенной предрасположенности к соответствующим видам управленческой деятельности.

Внутренняя сторона управленческой мотивации как энергетической характеристики управленческого потенциала определяется психологической готовностью заниматься управленческой деятельностью и возможностью реализовать руководителем свои основные потребности. Такие потребности обеспечивают адаптацию человека к управленческой деятельности, а сама управленческая деятельность здесь выступает средством изменения своего стиля жизни и является фактором реализации личностного профиля руководителя. Конкретизация мотивов управленческой деятельности связана

с актуализацией мотивационного управленческого профиля по Д. МакКлеланду [32]. Опираясь на исследования Д. МакКлеланда можно утверждать, что содержание управленческой мотивации с ее внутренней стороны характеризуется высокой потребностью во власти, потребностью в контроле, высокой потребностью в достижении и низкой потребностью в аффилиации (относительная независимость от мнения группы). Качество же реализации данных управленческих потребностей, а в целом и управленческой мотивации, определяется просоциальной направленностью личности руководителя, а, в конечном итоге, зависит от его социальной и личностной зрелости.

Управленческая ориентировка в структуре управленческого потенциала показывает характер использования профессиональных возможностей руководителя, на основе накопленных профессиональных знаний и развития управленческих способностей, что в свою очередь создает определенный профессиональный резерв для принятия управленческих решений.

Внешняя сторона управленческой ориентировки отражает уровень профессиональных знаний и умений, т.е. то, что соответствует уровню квалификации руководителя и составляет его профессиональный багаж. Минимальное требование – это, конечно, формальное образование по соответствующей специальности «Менеджмент». Дальше – обязательные последующие этапы профессионального образования и самообразования. Здесь можно полностью согласиться с А.П. Ситниковым [26] относительно того, чему нужно уделять внимание в системе подготовки, переподготовки и совершенствованию профессионального мастерства руководителей. Особое внимание, по его мнению, в системе совершенствования профессионального мастерства управленцев должно уделяться развитию и совершенствованию коммуникативных способностей, играющих важную роль в обеспечении продуктивности управленческой деятельности, а также важно развитие и

совершенствование гностических умений руководителей. При этом следует говорить не просто о наличии тех или иных знаний, а о степени их сформированности, системности и качестве использования. Работа со своим знанием становится, по сути, отдельной задачей для управленца, а степень и характер его использования становится одним из субъективных факторов продуктивности управленческой деятельности. Это и показал Б. Хелмицкий в своей работе, посвященной изучению психологического облика успешного руководителя [28]. В своей работе он подтвердил выводы многих исследователей, что одной из основных проблем развития компетентности и профессионализма современных руководителей является отсутствие достаточной теоретической подготовленности, базы знаний и бессистемное оформление того, что имеется.

Внутренняя сторона управленческой ориентировки как пространственной характеристики управленческого потенциала определяется характером и содержанием управленческих способностей человека и возможностью их распространить на различные управленческие ситуации. Данные способности, с одной стороны, составляют личностный резерв и ресурс общечеловеческих способностей, с другой – определяют успешность выполнения различных сторон управленческой деятельности: планирование, организация и руководство, мотивирование персонала, построение коммуникаций и т.п. Реализация различных управленческих функций требует наличия соответствующих способностей: от интеллектуальных до коммуникативных. Причем количественная составляющая таких способностей не является жестко фиксированной, а образует динамическую структуру, тесно связанную с управленческой мотивацией и опосредованную с качеством управленческого опыта руководителя. Конституирующими для управленческой ориентировки здесь являются, по нашему мнению, общие управленческие способности в терминах Л.Д. Кудряшевой [15]. Она считает, что для изучения

эффективности управленческой деятельности необходимо выйти за рамки оценки и анализа отдельных качеств личности руководителя и посмотреть, как руководитель организует все свои нужные качества в некую целостность. Здесь важен способ организации нужных качеств, их интеграция, которая и способствует успешной управленческой деятельности. Способ интеграции и организации всех качеств зависит от общей способности личности – от общей способности к управленческой деятельности. «Общая способность к управленческой деятельности» (ОСУД) интегрирует и сплавляет в целостность качества и способности руководителя, наполняя их новым содержанием, и выступает как главное субъективно-психологическое условие успешности управленческой деятельности.

Управленческий продукт как информационная характеристика управленческого потенциала свидетельствует о качестве, эффективности и результативности управленческих решений и действий руководителя. Управленческим продуктом является достижение определенного и соответствующего результата в виде изначальных целей управленческой деятельности заданных извне.

Внешняя сторона управленческого продукта проявляется в достижении руководителем основных целей менеджмента, как в стратегическом, так и в тактическом плане. В терминах менеджмента – это достижение конкретного результата коллективом, фирмой, организацией, что служит показателем эффективности и успешности управления. В формальном аспекте можно оценить достижения результата по соответствующим экономическим, производственным и психологическим показателям, в зависимости от характера и содержания управленческих задач. Здесь можно говорить о соответствующем уровне продуктивности руководителя: высоком, среднем и низком, которые выделили в своих работах Г.С. Михайлов и В.А. Мурадян [21, 22]. Факторами продуктивности руководителя являются его индивидуально-психологические и личностные характеристики (причем

унифицированного набора таких качеств не существует), а также стиль управления, который должен стремиться к оптимальному.

Внутренняя сторона управленческой продуктивности отражает степень и характер влияния руководителя на достижение конкретного результата, характер его организаторских действий. Этим и определяется масштаб и объем управленческих действий руководителя. Так, для одних руководителей управленческим продуктом является решение задачи, проблемы в связи со своими целями, желаниями и потребностями – «узкий результат управления», такой руководитель выступает главным «игроком» на поле управления. Для других – управленческий продукт связан с целями, желаниями, потребностями и установками других сотрудников и организации в целом – «широкий результат управления», такой руководитель выступает в роли «тренера», задающего стратегии организационного поведения для своих подчиненных. Здесь руководитель разворачивает свою управленческую деятельность в системе «руководитель – подчиненный», в структуру которой входят цели совместной деятельности и достаточная информация для ее осуществления. В своих работах Б. Хелмицкий показал, что именно в системе «руководитель – специалист» возможно осуществление управленческого творчества и достижение высокой продуктивности [28]. Управленцев оптимально-продуктивного уровня отличает высокие внешние показатели продуктивности, доминирование коллегиальных способов управления, высокая общая активность, высокая удовлетворенность процессом деятельности и несамодостаточное отношение к результатам. Управленцы же малопродуктивного уровня отличаются, прежде всего, неколлегиальностью в работе, для них не выражена социоцентрическая направленность и стремление развивать своих подчиненных.

Мы представили управленческий потенциал руководителя как системное образование в виде совокупности четырех взаимосвязанных элементов – управленческий опыт, управленческая мотивация,

управленческая ориентировка, управленческий продукт. Каждый элемент имеет свои содержательные внешние и внутренние характеристики, что и позволяет описать личность, деятельность и поведение руководителя, а, в конечном итоге, оценить качество проявления им своего управленческого потенциала в управленческой деятельности. Содержательная структура управленческого потенциала представлена на рисунке 3.

<p>Управленческая мотивация Стремление к управленческой деятельности</p> <p>Потребности и мотивы лидерского поведения</p>		<p>Управленческий продукт Результативность управленческой деятельности</p> <p>Влияние руководителя на достижение результата</p>
	<p>Управленческий потенциал</p>	
<p>Управленческий опыт Стаж управленческой деятельности</p> <p>Стиль руководства</p>		<p>Управленческая ориентировка Система профессиональных знаний</p> <p>Управленческие способности</p>

Рисунок 3 – Содержательное описание управленческого потенциала

Управленческие аспекты реализации управленческого потенциала в организации

В управленческом аспекте качество реализации управленческого потенциала свидетельствует о ресурсных и резервных возможностях управленца как человека и свидетельствует о профессионализме руководителя. Внешним условием реализации управленческого потенциала руководителем является правильная организация управленческой среды предприятия. Но как в организационном плане, так и в психологическом здесь находятся свои противоречия.

Е.И. Кудрявцева, анализируя своевременные психологические подходы к изучению управленческой деятельности, установила, что предметом их рассмотрения все чаще выступают противоречия между потенциалом субъекта управления и возможностями его институциональной реализации, противоречия между устойчивостью глубинных субъектных и личностных детерминант руководителя и неустойчивостью среды, противоречия между функциональной эффективностью и потребностью в гибких изменениях содержания, способов и форм управленческой деятельности [13]. На наличие внутренних и внешних противоречий в профессиональном развитии управленцев указали в своей статье Л.А. Степнова и Н.В. Микитюк [27]. Внутренние противоречия профессионального развития руководителей, как представителей управленческого резерва, авторы трактуют как противоречия между способностями, индивидуальностью, особенностью конкретной личности и требованиями социального окружения. Это противоречия между потребностями личности, ее возможностями и мерой их реализации, степенью самореализации, которой ей удалось достичь в организационных условиях. При анализе внутренних противоречий профессионального развития управленцев, авторы обнаружили, что внешние причины (непсихологические факторы) опосредовано действуют через внутренние условия (психологические факторы), но при этом сохраняется автономность психического, его индивидуальность, которая обнаруживает себя в процессе самопознания, саморазвития и самореализации.

Мировая управленческая практика показывает, что при соответствующих организационных условиях индивидуальный управленческий потенциал руководителя превращается в управленческий капитал в конкретной системе управления. Превращение управленческого потенциала руководителя в отдельный управленческий капитал (как организационная ценность) происходит в силу профессиональной необходимости и соответствующей, прежде всего, внутренней мотивации

при определенном внешнем стимулировании со стороны организации. При организационной заинтересованности дальше уже можно говорить о совокупном управленческом потенциале и капитале организации, и превращение их в менеджерский репутационный ресурс конкретной организации. Такой менеджерский ресурс, где ключевым проявлением, по мнению В.Б. Акулова выступает ответственность менеджмента, является неисчерпаемым, а мы добавим – и приумножаемым, и может стать реальным средством повышения эффективности управления [1]. Ответственность, как особое качество управленческой компетентности, обнаружила в своих эмпирических изысканиях и Е.И. Кудрявцева [14]. Ею были проанализированы результаты оценки управленческих компетенций субъектов управленческого труда со стороны их непосредственных руководителей. Среди восьми оцениваемых компетенций, выделяется одна – ответственность, которая выступает как независимая переменная и не связана с другими характеристиками. Е.И. Кудрявцева считает, что именно ответственность является показателем качества организационно-управленческой культуры и свидетельствует о высокой управленческой готовности руководителя. Ключевую роль управленческой ответственности показала в своем исследовании С.В. Кошелева [11]. Она выделила четыре содержательных блока характеристик управленческой деятельности. Первый блок по уровню значимости (на основе эмпирического исследования) составляют характеристики личной ответственности, основанной на высоком уровне профессиональной подготовки и должностном статусе.

Получается, что именно ответственность – личностная руководителя и управленческая на уровне организации – становится предпосылкой и условием качественной реализации управленческого потенциала. Это взаимное движение навстречу готовности руководителя к управленческой реализации, самореализации и качественной организационной среды. Такая организационно-управленческая среда заботится о профессиональном

развитии управленцев, обеспечивает им достойный статус в системе управления, наполняет управленческую деятельность в организации правильным содержанием. Причем это касается не только «топовых» руководителей, формально достигших «вершины» в реализации своего управленческого потенциала, но и менеджеров среднего звена. Изучение индивидуально-психологических факторов успешности деятельности линейных менеджеров банков и торговых компаний показало, что раскрыть свой управленческий потенциал они могут только в соответствующих социально-профессиональных условиях [5].

Актуализация и качественная реализация управленческого потенциала связана с осуществлением полноценной управленческой деятельности через основные функции управления. Именно возможность реализовать последовательно все функции управления в организации, с возможностью принятия именно управленческих решений и своей долей профессиональной ответственности свидетельствует о правильном содержании управленческой деятельности. За такую полноценность управленческой деятельности в конкретной организации отвечает руководство, что косвенно отражает степень его профессионализма и качество реализации им своего управленческого потенциала.

Наш анализ литературы по менеджменту и психологии управления показал, что реализация управленческих функций не является предметом исследования, что и размывает содержание управленческой деятельности. Традиционно изучаются личность руководителя, его свойства и характеристики, его влияние на последователей и другие аспекты менеджерского и лидерского поведения [29]. Само же осуществление управленческой деятельности через соответствующие процессуальные аспекты остается в тени. Отсутствие деятельностного подхода в изучении руководителя, его деятельности и поведения в психологии и менеджменте является парадоксальным.

В одной из наших работ мы показали связь, а точнее осуществление управленческой деятельности руководителем через владение соответствующими управленческими компетенциями [20]. Управленческий потенциал, его содержательные характеристики выступают предпосылкой формирования ключевых управленческих компетенций и их последующей реализации в управленческой деятельности на трех уровнях управления: организационном, процессном и поведенческом.

Организационному уровню управления соответствуют такие управленческие компетенции как стратегическое мышление и стратегическое руководство, которые необходимы для успешного и эффективного управления компанией. С позиций управленческого потенциала это предполагает формирование и развитие «стратегических управленческих компетенций» руководителя как своеобразное сочетание стратегического мышления и стратегического руководства. Субъективной основой развития стратегических компетенций руководителя, по нашему мнению, выступает чувство неудовлетворенности существующим положением вещей в организации (подразделении) и, как следствие, стремление к изменению и последующему развитию. В этом случае управленческая мотивация как структурный элемент управленческого потенциала является своеобразной предпосылкой проявления «стратегических компетенций» руководителя.

Эффективность на процессном уровне управления зависит от того, насколько руководитель знает и понимает все процессы в организации, может предвидеть нарушения данных процессов и устранить соответствующие барьеры, может поддерживать функционирование организационных процессов с учетом стратегических целей и деятельности конкретного работника. Данный уровень управленческой деятельности непосредственно затрагивает качество управленческой ориентировки управленческого потенциала руководителя. «Процессные управленческие компетенции» руководителя непосредственно обусловлены умением

руководителя ориентироваться в разнообразной управленческой информации и способностью организовать процессы деятельности.

Руководство на уровне персонала требует от руководителя определенного опыта и, в первую очередь, реализации довольно гибкого стиля руководства. «Поведенческие управленческие компетенции» – это умение направить усилия людей, их поведение на достижение организационных целей. Известно, что основные проблемы организации – это проблемы с персоналом, поэтому руководителю необходимо постоянно уделять внимание людям в организации с целью повышения эффективности их деятельности и максимизации их потенциала. Поведенческий уровень деятельности руководителя связан с управленческим опытом и предполагает применение гибкого стиля руководства и широкого круга «поведенческих компетенций» по непосредственному управлению людьми в организации.

Проявление руководителем «стратегических компетенций», «процессных компетенций» и «поведенческих компетенций» является следствием грамотной актуализации его управленческого потенциала. Сам же управленческий потенциал, выступая внутренней предпосылкой становления данных управленческих компетенций, реализуется руководителем в управленческой деятельности через «руководство организацией», «руководство процессами» и «руководство персоналом». Управленческим продуктом здесь и является качественное руководство на всех уровнях управления и достижение соответствующих управленческих результатов: четкой стратегии развития и деятельности организации, адекватно выстроенных организационных процессов, правильного поведения людей в соответствии со стратегией и процессами. Достижение данных результатов обусловлено качеством управленческой мотивации, управленческой ориентировки и управленческого опыта, т.е. качеством управленческого потенциала, что и свидетельствует о профессионализме руководителя.

Перспективы изучения управленческого потенциала

Содержание управленческого потенциала. С появлением новых направлений в психологии управления – «самоменеджмент руководителя», «персональный менеджмент руководителя», «психология личностного роста» и т.п. – проблема изучения управленческого потенциала руководителя становится все более актуальной. Надежная верификация данного понятия и наполнение его четким содержанием позволит устранить всякие возможные спекуляции на тему самореализации в управленческой деятельности и отсеять т.н. «модные тренды» в психологии менеджмента. В исследовательском плане нужно говорить о той рамке, которая задаст границы включения и рассмотрения тех основных характеристик управленческого потенциала, без которых его нельзя содержательно описать. Сама структура потенциала, и управленческого в том числе, задает требования раскрытия структурных связей между его элементами и составляющими. Существуют ли изначально иерархические отношения между ними или они выстраиваются в процессе реализации и актуализации управленческого потенциала? И тут сразу встает вопрос о носителе управленческого потенциала – как руководитель выстраивает свои отношения со своим потенциалом, как его организует и как с ним работает? Является ли работа со своим управленческим потенциалом для руководителя личностно-профессиональной задачей? Все эти вопросы уже затрагивают проблему профессионального развития руководителя и его управленческого потенциала.

Развитие управленческого потенциала. В самом потенциале заложены и потенциал, и его развитие. В основе управленческого потенциала находятся возможности руководителя, которые и следует развивать. Задачей исследований становится показать вектор и логику такого развития, обозначить этапы развития управленческого потенциала и содержательные параметры развития каждого элемента управленческого потенциала. Ключевым здесь является раскрытие внутренних детерминант развития

управленческого потенциала и каждого его элемента. Обуславливает ли развитие каждого элемента управленческого потенциала его целостное развитие как системы?

В прикладном плане развитие управленческого потенциала необходимо рассматривать в контексте развития руководителя, его личности и профессионализма вообще. Человек, который решил стать руководителем, обладая соответствующим изначальным управленческим потенциалом, в первую очередь должен сам позаботиться о своем профессиональном развитии, что, в конечном итоге, и является одним из признаков профессионализма в управлении.

Оценка управленческого потенциала. Говоря об управленческом потенциале руководителя как системном явлении со своими содержательными характеристиками, нельзя не затронуть вопрос о его оценке и измерении. Данная проблема имеет как научный, так и практический интерес, в первую очередь – для менеджмента. Оценка управленческого персонала становится прикладным инструментом, обеспечивающим постоянное развитие управленцев в организации. Это, в свою очередь, повышает требования к диагностике и качественной оценке через изучение содержания и критериев оценки. Выделенные нами содержательные характеристики управленческого потенциала непосредственно выводят на критерии его оценки и использование возможных методов диагностики. При этом мы исходим из понимания того, что в оценке управленческого потенциала сложно преодолеть существующий разрыв между содержанием данного теоретического конструкта «управленческий потенциал» и ограниченностью методов и способов его оценки и диагностики. Таким образом, оценка управленческого потенциала руководителя превращается в прикладное исследование, и может быть непосредственно встроено в организационный консалтинг, а также стать предметом последующего научного обобщения. С учетом строения и

содержания управленческого потенциала мы предъявляем минимальные методологические требования к его оценке.

1) Комплексный характер оценки – оценка всех составляющих управленческого потенциала, использование в сочетании психодиагностических методов и методов экспертной оценки.

2) Системный характер оценки – учет всех возможных показателей для оценки управленческого потенциала, рассмотрение их во взаимосвязи. На такой системной оценке настаивает и Ю.В. Синягин [25]. Он предлагает три направления диагностики управленческого потенциала: компетентностную, личностно-профессиональную и психолого-акмеологическую диагностику. Компетентностная диагностика, направлена на выявление ресурсов человека с позиций наиболее эффективного использования имеющегося потенциала в рамках конкретной организации с учетом ее актуального состояния и перспектив стратегического развития. Более глубокая личностно-профессиональная диагностика направлена на диагностику личностных ресурсов, интересов, склонностей и способностей, профессиональной и личностной компетентности с учетом индивидуальной жизненной стратегии, личностно-профессионального и управленческого потенциалов. Цель этой диагностики – определение ключевых компетенций и компетентностей, обеспечивающих наиболее полную и эффективную самореализацию в профессиональной деятельности, а также наметить наиболее актуальные направления личностного и профессионального роста и развития. Предметом наиболее комплексной и всесторонней психолого-акмеологической диагностики становится, по мнению Ю.В. Синягина, целый комплекс биологических, психофизиологических, психологических, личностных ресурсов человека, его профессионализм и компетентность. Цель такой диагностики – содействие в максимальном раскрытии личностного и профессионального потенциала человека.

3) Объемный характер оценки – может быть достигнут через технологию «Центра оценки». Для российского менеджмента данная технология является относительно новой и постепенно находит свое применение в передовых компаниях. Полным российским практическим руководством по проведению ассесмент–центра можно считать одну из последних книг Т.Ю. Базарова[3]. Как справедливо отмечает Т.Ю. Базаров, Центры оценки, по сути, должны превратиться в Центры развития, что особенно актуально для управленческого персонала различных уровней. Современная организация, которая заинтересована в развитии своих управленцев, может использовать данную технологию как для оценки управленческих качеств, так и для построения программ развития совокупного управленческого потенциала компании как такового. Здесь очень важно методически правильно выстроить данную процедуру и адаптировать Центр оценки и развития под конкретную организацию и ее нужды. В каждом случае при разработке Центра оценки и развития для управленческого персонала в основе должна быть заложена соответствующая модель управленческих компетенций (которая может быть универсальной и стандартной, что часто и используют в Центре) или модель управленческой деятельности, разработанная для конкретной организации. В данном случае модель управленческого потенциала и его характеристики задают соответствующие параметры оценки и служат основанием для разработки программ развития управленческого персонала.

Список использованных источников

1. Акулов В.Б. Специфические менеджерские ресурсы и повышение эффективности функционирования экономических организаций. // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. 2008. №4. С.94-100.
2. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. / Б.Г. Ананьев. Л.: Изд-во Ленингр. Ун-та, 1969. 339 с.
3. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие. М.:КНОРУС. 2011. 314 с.
4. Барабанщиков В.А. Системный подход в структуре психологического познания.// Методология и история психологии. 2007. Том 2. Выпуск 1. С. 86-99.
5. Бобинкин С.А. Связь управленческих способностей и индивидуально-психологических характеристик с управленческой деятельностью линейных менеджеров. // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2009. Сер. 12. Вып. 3. Ч. II. С. 72-78.
6. Волков И.Н. Типология современных менеджеров среднего звена на основе оценки их личностных потенциалов. // Мир науки, культуры, образования. 2011. № 6. С. 153-156.
7. Ганзен В.А. Системные описания в психологии. / В.А. Ганзен. Л.: Изд-во Ленингр. Ун-та. 1984. 176 с.
8. Дергалева И.Ю., Резанович И.В. Мониторинг профессионального потенциала менеджера. // Вестник ЮУрГУ, 2008. № 30. С. 50-57.
9. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке. М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. 272 с.
10. Иванько Л.И. Личностный потенциал работника: методологические проблемы исследования. // Личностный потенциал работника в условиях интенсификации производства. Свердловск, 1986. С. 52-76.

11. Кошелева С.В. Организационно-психологические факторы персонификации управленческой деятельности (на примере менеджмента российских компаний). // Вестник СПбГУ. Сер 8. 2002. Вып. 3. С. 87-111.
12. Ксенофонтова Х.З. Модель социальных инноваций – фактор развития потенциала управленческого персонала. // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. 2011. № 24. С. 326-330.
13. Кудрявцева Е.И. Психология управленческой эффективности в условиях распределенного управления. // Управленческое консультирование. 2013. № 9 (57).С. 22-31.
14. Кудрявцева Е.И. Экспертная оценка управленческой компетентности: проблемы ассессмента. // Управленческое консультирование. 2013. № 11 (59). С. 14-22.
15. Кудряшева Л.Д. Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности. Л.: Лениздат, 1986. 160 с.
16. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М. Наука. 1984. 444 с.
17. Марков В.Н. Акмеологическая система оценки личностно-профессионального потенциала кадров управления. // Акмеология, 2002. № 2. С. 73-79.
18. Марков В.Н. Личностно-профессиональный потенциал кадров управления: психолого-акмеологическая оценка и оптимизация: Дис. ... д-ра психол. наук. М., 2005.
19. Мельник Ю.И. Управленческий потенциал как сущностная сила человека. // Вестник Череповецкого государственного университета. 2011. № 4 (34). Т. 2. С. 142-147.
20. Мельник Ю.И. Управленческие компетенции руководителя: три уровня проявления. // Социальная психология и общество. 2012. № 2. С. 116-126.

21. Михайлов Г.С., Мурадян В.А. Оценка деятельности управленческого персонала. // Журнал прикладной психологии. 2002. № 4-5. С. 2-7.
22. Михайлов Г.С., Мурадян В.А. Характеристики продуктивности управленческой деятельности руководителя. // Журнал прикладной психологии. 2001. № 6. С.2-7.
23. Самоукина Н. Управление персоналом: российский опыт. СПб.: Питер, 2003. 236 с.
24. Синягин Ю.В. Методика оценки управленческого потенциала руководителей. // Акмеология. 2007. № 1. С. 60-71.
25. Синягин Ю.В. Новые подходы к оценке управленческого потенциала руководителей. // Акмеология. 2009. № 4. С. 63-70
26. Ситников А.П. Акмеологический тренинг: Теория. Методика. Психотехнологии. М.: Технологическая школа бизнеса. 1996. 428 с.
27. Степнова Л.А., Микитюк Н.В. *Акмеологическая система личностно-профессионального развития резерва управленческих кадров.* // *Акмеология.* 2011. № 3(39). С. 19-27.
28. Хелмицкий Б. Личностные детерминанты управленческого творчества. // Прикладная психология и психоанализ. 1998. № 1. С. 29-37.
29. Филонович С.Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы // Российский журнал менеджмента. 2003. № 2. С. 3-24.
30. Bolden R.R., Gosling J. Leadership Competencies: Time to Change the Tune? // Leadership. 2006. Vol. 2(2). № 147. P. 147-163.
31. Collins D. Organizational performance: the future focus of leadership development programs. // The journal of leadership studies. 2001. № 4. P. 43-54.
32. McClelland D.C. Human motivation. Glenview, CA: Scott Foresman. 1985.
33. Ralph G.E. Developing Managers' Effectiveness: A Model With Potential. // Journal of management inquiry. June 2004. Vol. 13. № 2. P. 152-163.