

Л. В. Литвинова

кандидат психологічних наук, доцент,
докторант кафедри суспільного розвитку і суспільно-владних відносин
Національної академії державного управління при Президентові України

УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА В ПАРАДИГМІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена аналізу соціальної складової частини управлінської компетентності сучасного публічного управління. У дослідженні застосовано методики діагностики «Методика діагностики направленості особистості» Б. Басса та «Методика визначення стилю керівництва колективом» В.П. Захарова, О.Л. Журавльова. Подано результати дослідження управлінської компетентності сучасних публічних управлінців. Проаналізовано вплив направленості особистості керівника на формування стилю управління в контексті формування соціально-орієнтованої культури публічного управління. Дослідження виявило необхідність цілеспрямованого формування соціально-орієнтованої складової частини управлінської компетентності з метою підвищення ефективності діяльності органів публічного управління.

Ключові слова: соціально-орієнтована парадигма публічного управління, комунікативна діяльність, спрямованість особистості, управлінський стиль, соціально-орієнтовані компетентності сучасних публічних службовців.

Постановка проблеми. Сучасна парадигма соціально-орієнтованого публічного управління, витоки якої ми знаходимо у класичних теоріях демократії, актуалізує принципово нові цінності та вимоги до публічних службовців [13]. За цим підходом передбачається, що основою діяльності державних службовців є прихильність до суспільних інтересів та реалізація очікувань громадян про ефективну і відповідальну державну службу, відповідальність посадових осіб за прийняття рішень, особистісний та професійний розвиток, виховання почуття приналежності до спільноти. У цьому контексті сучасний період формування публічно-управлінської моделі в Україні характеризується становленням соціально-орієнтованої культури управління. Підґрунтям такого управління є не прагматичний підхід до вирішення соціальних проблем, за О.Г. Асмоловим – «культура корисності» (для такої культури характерно ставлення до людини з точки зору корисності для організації та суспільства), а гуманістичний, із позиції «культури гідності», самоцінності людини для суспільства [2].

На сьогодні запит на високий рівень управлінської компетентності публічних службовців відображено у вимогах, що висувуються до особистості керівника: вимога здатності до забезпечення оптимальних моделей організації життя колективу і професійної діяльності, ефек-

тивного використання та розвитку внутрішнього потенціалу, гнучкості, адаптованості до умов, що змінюються, вміння знаходити нестандартні рішення управлінських завдань тощо [6; 11]. Попри увагу науковців до вищезазначеної проблематики, розвиток компетентностей сучасних управлінців потребує поглибленого аналізу та досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Компетентнісний підхід до діяльності публічних службовців дає змогу виокремити професійну, соціальну, комунікативну, особистісну, емоційну та інші види компетентностей. Окрему увагу сучасні українські дослідники приділяють комунікативній компетентності (Н. Демедишина, Н. Драгомирецька, С. Хаджирадєва та ін.) [3; 4; 11]. На окрему увагу заслуговує дослідження управлінської компетентності, оскільки компетентність є не тільки засобом вирішення професійних завдань, але й інструментом оптимізації взаємодії суб'єктів управління і необхідною умовою розвитку колективу і працівників. Дослідники розглядають соціально-орієнтовану компетентність керівника як важливу частину управлінської компетентності, як особистісну, але при цьому соціально детерміновану характеристику керівника [5; 6; 7; 8].

Мета статті – дослідити соціальну складову частину управлінської компетентності сучасного публічного управління та проаналізува-

ти вплив направленості особистості керівника на формування стилю управління в контексті формування соціально-орієнтованої культури публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Соціальними завданнями керівника в сучасних умовах є забезпечення необхідного рівня стабільності колективу, адаптації працівників, управління психологічною стійкістю персоналу, профілактика і зняття соціальної напруги та конфліктів у колективі, створення умов для зміцнення здоров'я і підвищення працездатності, виявлення та сприяння у вирішенні соціальних проблем персоналу. Вищезазначені вимоги мають знайти своє відображення у кваліфікаційних вимогах до керівників, в які, поряд із професійними, необхідно включити й соціальні складові частини. Так, керівник повинен знати соціальні вимоги і нормативи, організацію управління соціальним розвитком підприємства, основи соціального планування; психологію праці та соціальну психологію; методи проведення соціологічних досліджень та психологічного тестування, вивчення громадської думки; методи аналізу соціальних програм і визначення їх ефективності; передовий вітчизняний і зарубіжний досвід управління соціальними процесами тощо. Соціально-орієнтоване управління виступає як управління людьми, що мають різноманітні особисті інтереси, представляють різні соціальні групи, виконують різноманітні соціальні ролі. У межах наукового розгляду проблеми важливо зрозуміти, що являє собою особистість управлінця; які якості необхідні для ефективного виконання функції соціального управління; які характерні риси особистості дозволяють стати успішним управлінцем у сучасних умовах. Слід зауважити, що при всій важливості природно-біологічних, психофізіологічних, інтелектуальних якостей особистості в управлінні вирішальне значення має здатність людини адекватно сприймати дійсність, бачити реальні проблеми, формулювати цілі, ставити завдання і організувати людей на їх рішення.

За своєю сутністю проблема соціально-орієнтованого управління виступає як проблема узгодження індивідуального і соціального [1]. Управління будь-якими соціальними інститутами, організаціями, трудовими колективами являє собою управління діяльністю, поведінкою конкретних індивідів. Тому завдання соціально-орієнтованого управління полягає у спрямуванні діяльності спільноти людей у бік

реалізації суспільних цілей та інтересів. Управління людьми означає включати їх індивідуальні зусилля в загальну діяльність, поєднувати індивідуальні інтереси з інтересами суспільства, спільності, організації, колективу тощо. Водночас управління людьми не можна розуміти як маніпулювання, нав'язування їм ідеалів і орієнтирів, що перетворюють людей на пасивний об'єкт зовнішнього впливу. Ефективність управління також залежить від соціальної активності управлінців. Найбільш продуктивне включення особистості в суспільну систему стає можливим у тому випадку, коли враховуються не тільки громадські, але й індивідуальні інтереси конкретної людини, беруться до уваги особливості її індивідуального буття, враховуються потреби самореалізації. У такому контексті феномен індивідуалізації – один із важливих принципів соціально-орієнтованого управління. Він дозволяє визначити місце і роль окремої людини в соціальній системі (соціальній групі, колективі, суспільстві) відповідно до індивідуальних якостей і особливостей. Сутність управлінських дій, що керуються принципом індивідуалізації, дозволяє найбільш продуктивно використовувати внутрішні резерви колективу людей у вирішенні загальних завдань. Отже, керувати діяльністю людей – це бачити в них не пасивний об'єкт впливу, простих виконавців вказівок вищих організацій, а самостійних суб'єктів, здатних робити індивідуальний вибір, приймати рішення. Соціально-орієнтоване управління передбачає, з одного боку, централізацію і координацію дій окремих виконавців, підпорядкування їх зусиль загальної волі, з іншого – їх індивідуальну ініціативу у виборі шляхів та засобів вирішення спільних завдань, що забезпечує ефективність соціального регулювання, його гнучкість і оперативність.

Розгляд проблем розвитку соціально-орієнтованого публічного управління без аналізу впливу людського фактору на процес управління вбачається недосконалим та спрощеним. Сьогодні на перше місце ставляться проблеми управління людьми як особистостями, організаційна сторона виступає необхідним тлом функціонування управління. Під «особистістю» найчастіше мають на увазі людину як суб'єкта активної свідомої діяльності, що володіє конкретною сукупністю соціально значущих рис. Вони формуються під впливом природних властивостей людини: пам'яті, емоцій, почуттів, особливостей сприйняття – з одного боку,

та соціальних детермінант, таких як роль, статус, знання, досвід, звички – з іншого.

Однією з найважливіших властивостей особистості виступає її спрямованість. Виділяють три типи спрямованості особистості: на взаємодію, на завдання і на себе, що створює стійку орієнтацію поведінки людини незалежно від конкретної ситуації, зумовлює її цілі та мотиви. Спрямованість на взаємодію, на спілкування притаманна людині, яка прагне співпрацювати з колегами, підтримувати колегіальні стосунки, спільно вирішувати конкретні проблеми, незалежно від мети діяльності та власної ролі в діловій ситуації. Спрямованість особистості на завдання, або ділова спрямованість, передбачає, що керівник віддає перевагу досягненню мети, наприклад, успішному виконанню доручень, отриманню реальних результатів, оволодінню новими знаннями і навичками, доведенню своєї значущості тощо. У такому випадку найважливішим виявляється те, що робить людина, а не як вона це робить. Нарешті, спрямованість на себе, або особиста спрямованість, полягає у прагненні людини, в першу чергу, вирішувати свої власні проблеми, фокус інтересу зосереджений на особистому добробуті, престижі, авторитеті тощо. Знання спрямованості особистості керівника та членів організації, яка визначається за допомогою спеціальних тестів, допомагає знайти правильний підхід до людей і значно полегшує процес управління їх діяльністю.

Однією з визначальних характеристик особистості також є її соціальна активність, яка особливо яскраво проявляється у випадках виходу соціальної поведінки за межі формальних ситуативних вимог і рольових стереотипів. Саме така активність відрізняє особистість управлінця від інших членів спільноти. Сутнісні риси, професійні якості керівника представлені в його соціальній поведінці, у професійній діяльності у вигляді сформульованих управлінських рішень і результатів їх виконання.

Таким чином, соціально-особистісні компетенції охоплюють безліч сфер особистості. Окрім соціальної компетентності керівника, ефективність діяльності організації зумовлюється і тим, якою мірою керівник орієнтований на виконання виробничого завдання і на колектив. Якщо в стилі управління гармонійно поєднуються ці напрямки, керівник адекватно оцінює свої можливості і здібності співробітників, дає їм відповідні завдання, то колектив працює ритмічно. Отже, важливою характеристикою керівника є тип

управлінської поведінки, який обирається керівником не тільки тому, що він дозволяє успішніше досягати актуальних цілей, але й тому, що відповідає більш значущій для особистості системі відносин. Стиль керівництва уособлює систематичне вираження особистих якостей керівника в його відношенні до вирішення управлінських завдань, у виборі способів досягнення цілей і у взаємодії з підлеглими. При всьому різноманітті індивідуальних якостей керівника (його культури, професійної підготовки, особистісних якостей, переконань) домінуючими стилями управлінської діяльності є авторитарний і демократичний стилі керівництва.

Авторитарному стилю притаманне одноосібне прийняття рішень, без урахування думки підлеглих (вони лише виконавці); у випадку демократичного стилю підлеглі залучаються до вироблення найбільш важливих і загальних рішень. При цьому розрізняють дві групи керівників: орієнтованих на вимоги вищих щаблів організації та орієнтованих на керовану групу підлеглих. Другий тип характеризується більшою точністю перцепції та її вирішальним впливом на ефективність діяльності. Авторитарний стиль управління має декілька різновидів: диктаторський стиль (керівник вирішує сам, підлеглі виконують рішення під загрозою санкцій); автократичний (керівник має у своєму розпорядженні великий апарат влади); бюрократичний (авторитет керівника спочиває на формальних ієрархічних положеннях системи); патріархальний (керівник має авторитет «голови сім'ї», співробітники необмежено йому довіряють).

Демократичний стиль теж має свої варіанти: комунікативний (керівник приймає одноосібно рішення та інформує співробітників, останні задають питання, висловлюють свої думки, проте слідує вказівкам керівника); консультативний (керівник висуває проблему, вказує правові, етичні та інші прийняті колективом цінності, проте співробітники самі приймають рішення, при цьому керівник зберігає право вето). Уміння застосовувати той чи інший стиль управління є важливою ознакою рівня управлінця. Поведінка керівника має відповідати ситуації, бути гнучкою.

Для демократичного стилю керівництва характерна неформальна багатоканальна система комунікації, за якої заохочуються обміни повідомленнями в усіх напрямках (вгору, вниз, горизонтально). Така система досить ефективна, забезпечує адекватність і точність інформації, а також задоволеність працівників

своєю працею. Авторитарність керівника відображено і в системі комунікацій в організації: формується чітко визначений ланцюг команд, заохочується переважно формальне спілкування. Це, у свою чергу, робить обмін інформацією обмеженим і неточним, комунікацію – тенденційною, людський чинник ігнорується, при цьому основною проблемою для керівництва виявляється недолік адекватного зворотного зв'язку [12]. Високому рівню комунікативної культури організації притаманна адекватність сприйняття самого керівника очолюваною ним групою. Стиль управління значно впливає на характеристики системи організаційного спілкування.

Зважаючи на важливість проблеми соціально-орієнтованої складової частини управління в сучасних умовах, нами за допомогою «Методики діагностики направленості особистості» Б. Басса та «Методики визначення стилю керівництва колективом» В.П. Захарова, О.Л. Журавльова було проведено дослідження направленості особистості сучасного публічного управлінця та його впливу на формування стилю управління в контексті формування соціально-орієнтованої культури публічного управління. Протягом 2017–2018 років у дослідженні брали участь державні службовці категорії Б (віком від 29 до 48 років), загальною кількістю 278 осіб, працівники центральних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, слухачі Національної академії державного управління при Президенті України.

Дослідження направленості особистості за допомогою методики Б. Басса дозволяє констатувати: переважна більшість опитаних керівників (61%) орієнтовані на справу, що відображає зацікавленість, насамперед, у вирішенні виробничих завдань, виконанні роботи якнайкраще, в досягненні мети. Спрямованість на взаємодію виражена всього у 18% респондентів. Ці керівники прагнуть до взаємодії в діяльності, підтримки позитивних стосунків. Рушійною силою таких управлінців є орієнтація на соціальне схвалення, залежність від групи, потреба в прихильності й емоційних відносинах із людьми. У 21% респондентів є вираженою спрямованість на себе, орієнтація на пряму винагороду та задоволення потреб безвідносно до якості роботи і діяльності співробітників. Це проявляється в певній агресивності в досягненні статусу, схильності до суперництва, дратівливості та ін. Можна припустити, що керівники з такою особистісною орієнтованістю обиратимуть менш

ефективний у сучасних умовах стиль управління. Недостатньо висока значимість комунікативної складової частини не цілком узгоджується з результатами досліджень, за якими управлінська діяльність є комунікативною за своєю природою, переважну частину службового часу керівника займають контакти з метою взаємодії з колегами і підлеглими, створення атмосфери співпраці, причому ініціаторами комунікації виступають самі керівники [9]. Таким чином, незважаючи на переважання в діяльності сфери комунікацій, керівники переоцінюють значимість ділових і недооцінюють важливість соціально-орієнтованих компетентностей.

Аналіз вибору стилю керівництва за методикою В. Захарова – О. Журавльова констатує вибір керівниками колегіального стилю керівництва (73%), в незначній частині опитаних вибір припадає на директивний (22%) та стиль потурання (5%). Встановлений слабкий позитивний кореляційний зв'язок між вибором стилю колегіального керівництва та направленістю особистості «на діло» в межах $r = 0,086$ при $p \leq 0,05$ свідчить, що колегіальність та демократичність стосунків носить формальний, декларативний характер. Попри велику кількість нарад та консультацій, ефективність управління залишається низькою, людський фактор ігнорується. Спостерігається імітація бажання управлінців продемонструвати соціально-орієнтовану поведінку, що утворює професійні та особистісні деформації, які відображені в емоційних проявах опитаних, що аналізувались у наших наукових працях [8]. Дослідження показують, що незалежно від посади стиль управління з надмірною увагою до адміністративного компоненту діяльності позитивно корелює з високою особистісною самомотивацією, проте негативно пов'язаний із показниками емпатії, комунікативної толерантності. Водночас увага до людського чинника супроводжується розвинутими комунікативними та емоційними якостями особистості та складає основу колегіального, розвинутого демократичного стилю управління. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що більша частина респондентів у тій чи іншій мірі виявляють у керівництві соціальну орієнтованість. Керівники «колегіального типу», на відміну від «авторитарних», частіше використовують підтримку, спрямовані на мотивування співробітників та сприяють створенню здорового психологічного клімату в колективі, уваги до персоналу.

Отже, проведене дослідження виявило недооцінку значущості і, як наслідок, недостатню сформованість соціально-особистісних компетентностей сучасних публічних управлінців. Це призводить до формалізації відносин із підлеглими і вибору недостатньо ефективного стилю управління, що може негативно відбиватися на соціальному розвитку колективів. Розвиток у керівників соціальної складової частини управлінської компетентності вимагає цілеспрямованої діяльності в декількох напрямках, а саме: напрямку організації навчання керівників основам соціально-орієнтованого менеджменту, формування особистісних та міжособистісних компетентностей із використанням психологічних знань, розвитку управлінських та комунікативних ресурсів керівника, коучингу. Окрему увагу слід приділити організації соціально-орієнтованої складової частини в адміністративних стосунках керівництва та підлеглих. Таким чином, дослідження соціальної складової частини управлінської компетентності виявляє різне ставлення до неї керівників у публічній службі та актуальність її цілеспрямованого формування з метою підвищення ефективності діяльності органів публічного управління.

Висновки.

1. Сучасна парадигма соціально-орієнтованого публічного управління передбачає, що основою діяльності державних службовців є прихильність до суспільних інтересів та реалізація очікувань громадян щодо ефективної і відповідальної державної служби, відповідальність посадових осіб за прийняття рішень, особистісний та професійний розвиток, виховання почуття приналежності до спільноти.

2. Соціальними завданнями керівника в сучасних умовах є забезпечення необхідного рівня стабільності колективу, адаптації працівників, управління психологічною стійкістю персоналу, створення умов для зміцнення здоров'я і підвищення працездатності, виявлення та сприяння у вирішенні соціальних проблем персоналу. Вищезазначені вимоги мають знайти своє відображення у кваліфікаційних вимогах до керівників, у які, поряд із професійними, необхідно включити й соціальні складові частини.

3. Проведене дослідження виявило недооцінку значущості і, як наслідок, недостатню сформованість соціально-особистісних компетентностей сучасних публічних управлінців. Розвиток у керівників соціальної складової частини управлінської компетентності вимагає

цілеспрямованої діяльності в декількох напрямках, а саме: організації навчання керівників основам соціально-орієнтованого менеджменту, формування особистісних та міжособистісних компетентностей із використанням психологічних знань, розвитку управлінських та комунікативних ресурсів керівника, коучингу.

Список використаної літератури:

1. Андреева Г.М. Психология социального познания: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 2000. 288 с.
2. Асмолов А.Г. Культурно-историческая психология и конструирование миров. М.: Издательство «Институт практической психологии», Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. 768 с.
3. Демедишина Н.О. Роль комунікативного аспекту в професійній діяльності державних службовців // Зб. наук. пр. НАДУ; за заг. ред. О.Ю. Оболенського, С.В. Сьоміна. К.: Вид-во НАДУ, 2007. № 4. С. 67–79.
4. Драгомирецька Н.М. Теоретичний аналіз комунікативної діяльності державного службовця: [монографія]. Одеса: Астропринт, 2005. 279 с.
5. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Авторская версия. М.: Исследовательский центр проблем подготовки специалиста, 2004. 42 с.
6. Калмагетдинова А.Б. Управленческие компетенции руководителя как фактор создания конкурентного преимущества организации. Психологическая наука и образование. 2010. № 5. С. 199–206.
7. Литвинова Л.В. Комунікативна компетентність державних службовців: соціально-психологічний аспект // Державне управління: теорія та практика. 2014. № 1. С. 133–139. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2014_1_17.pdf.
8. Литвинова Л.В. Комунікативна толерантність публічних службовців у контексті формування комунікативної культури в публічному управлінні // Право та державне управління: збірник наукових праць / за ред. О.В. Показевої. У 2-х томах. Запоріжжя: КПУ, 2018. № 3(32). Т. 2. С. 170–175.
9. Морозова Е.Н. Тренинг развития ресурсов руководителя. СПб.: Речь, 2008. 219 с.
10. Райгородский Д.Я. (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Самара: Издательский дом Бахрах-М, 2001. 672 с.
11. Хаджирадева С.К. Професіоналізація державних службовців у системі координат концепту «парадигмальний зсув» Т. Куна // Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи

розвитку: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 трав. 2018 р.): у 5 т. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білінської, О.М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. Т. 4. С. 3–4.

12. Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. С. 385–415.
13. Habermas J. Theory of Communicative Action. Cambridge: Polity Press, 1995. Vol. 1. 465 p.

Литвинова Л. В. Управленческая компетентность современного руководителя в парадигме социально-ориентированного публичного управления

Статья посвящена анализу социальной составляющей управленческой компетентности современного публичного управленца. В исследовании применены методики диагностики «Методика диагностики направленности личности» Б. Басса, «Методика определения стиля руководства коллективом» В.П. Захарова, А.Л. Журавлева. Представлены результаты исследования управленческой компетентности руководителей публичной сферы. Проанализировано влияние направленности личности руководителя на формирование стиля управления в контексте формирования социально-ориентированной культуры публичного управления. Исследование выявило необходимость целенаправленного формирования социально-ориентированной составляющей управленческой компетентности с целью повышения эффективности деятельности органов публичного управления.

Ключевые слова: *социально-ориентированная парадигма публичного управления, коммуникативная деятельность, направленность личности, управленческий стиль, социально-ориентированные компетентности современных публичных служащих.*

Lytvynova L. V. The managerial competence of the modern leader in the socially-oriented paradigm of public administration

The article is devoted to the analysis of the social component of the managerial competence of a modern public manager. The study applied the methods of diagnosis "Methods of diagnosis of the orientation of the individual" B. Bass, "Methods for determining the style of leadership team" V.P. Zakharov, A.L. Zhuravlev. The results of the study of managerial competence of public sector managers are presented. The influence of the orientation of the manager's personality on the formation of management style in the context of the formation of a socially-oriented culture of public administration is analyzed. The study revealed the need for a targeted formation of a socially-oriented component of managerial competence in order to increase the efficiency of the public administration authorities.

Key words: *socially oriented paradigm of public administration, communicative activity, personality orientation, managerial style, socially-oriented competencies of modern public servants.*