

комунікативно-когнітивній парадигмі. У теперішній час відбувається подальша теоретична розробка і практична реалізація когнітивно-комунікативно підходу до навчання професійно орієнтованої іноземної мови в моделях навчання різних видів мовленнєвої діяльності: читання, аудіювання, писемного та усного мовлення. У процесі становлення перебуває й система часткових методичних принципів комунікативного підходу, так само як і трактування в рамках підходу загальнодидактичних та лінгводидактичних принципів. Отже, більш ґрунтовне дослідження класичних і сучасних принципів та підходів комунікативного методу викладання іноземної мови державним службовцям буде подальшою метою нашої роботи.

Література:

1. Гін А. О. Прийоми педагогічної техніки. Вільний вибір. Відкритість. Діяльність. Ідеальність / А. О. Гін. – Луганськ : Навчальна книга, 2004. – 275 с.
2. Жилкіна Д. Н. Рішення комунікативних проблем в процесі навчання іноземним мовам / Д. Н. Жилкіна. – ІМШ. – 1992. – № 1.
3. Коростильов В. С. Комунікативність і псевдокомунікативність / В. С. Коростильов. – ІМШ. – 1991. – № 5.
4. Леонт'єв А. А. Комунікативність: прийшов її час / А. А. Леонт'єв. – ІМШ. – 1991. – № 5.
5. Прокоф'єв В. Л. Наглядність як засіб створення комунікативної мотивації при навчанні іншомовному спілкуванню / В. Л. Прокоф'єв. – ІМШ. – 1990. – № 5.

Надійшла до редколегії 05.12.2011 р.

УДК 35.08

Б. Г. САВЧЕНКО

ОРГАНІЗАТОРСЬКІ ЗДІБНОСТІ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Визначено основні складові організаторських здібностей керівника державного управління за результатами соціологічного дослідження.

Ключові слова: керівник, організаторські здібності, особиста організованість, цілеспрямованість, відповідальність.

According to the results of sociological research the main components of public administration manager organizational skills are defined in the article

Key words: manager, organizational skills, personal good organization purposefulness.

Управлінська діяльність, як і інші види праці, характеризуються різним рівнем її якісних параметрів, які виконуються з більшою або меншою

ефективністю. На це впливає багато факторів, в першу чергу – особисті й професійні якості керівника, необхідність в яких обумовлюється змістом і характером управлінської діяльності. Інакше кажучи, головними факторами її ефективності є управлінські здібності, які виконують особливу роль при здійсненні управлінської діяльності.

Практичне значення цього питання пов'язано з тим, що тільки на базі його вирішення можлива розробка науково обґрунтованих і конструктивних процедур відбору управлінців, їх підготовка та атестація.

Питанням управлінських здібностей займалися А. Омаров, В. Веснін, І. Герчикова, А. Кибанов, М. Мескон, Д. Карнегі та ін.

Мета статті – за результатами соціологічного дослідження визначити основні складові організаторських здібностей керівника державного управління.

Труднощі вивчення управлінських здібностей пов'язані з тим, що сама категорія здібностей розкрита недостатньо.

Тому в якості основного методу аналізу управлінських здібностей викладачі кафедри державного будівництва ХарПІ НАДУ вибрали анкетування, яке дає можливість більш об'єктивно оцінити будь-яке явище [3].

Розробка анкети передбачала декілька визначень:

– здібності – це індивідуальні особливості, які відрізняють одну людину від іншої;

– здібності – це тільки особливості, які мають відносини до успішного виконання управлінської діяльності;

– здібності – це не знання і вміння, хоча і тісно пов'язані з цими якостями.

Анкетування проводилось в три етапи:

– перший – вересень – грудень 2009 р.; другий – січень – березень 2010 р.; третій – квітень – червень 2010 р.

В опитуванні взяло участь 695 працівників органів державного управління та місцевого самоврядування, серед яких голів організацій та їх заступників – 62, керівників середньої ланки – 269 і виконавців – 364. Серед респондентів чоловіків було 185, а жінок – 510. За віком респонденти розподілились таким чином: молодь – 310 осіб, середній вік – 276 і старший вік – 109 осіб. У цілому співвідношення різних категорій службовців співпадає з фактичним положенням в органах влади, тому вибірку можна вважати репрезентативною.

Серед здібностей майже третина респондентів на перше місце поставили організаторські здібності, рівень яких визначається стабільністю на всіх етапах анкетування. Організаторські здібності – це вміння бачити і чітко формулювати перспективні й найбільш важливі поточні завдання, своєчасно приймати аргументовані рішення і забезпечувати їх виконання, організовувати, координувати, спрямовувати і контролювати діяльність підлеглих, постійно й ефективно співпрацювати з громадськими організаціями та органами контролю. Керівник з організаторськими здібностями особливу увагу приділяє раціональному розподілу роботи серед співробітників, досягає реальної персональної відповідальності кожного за виконання покладених на нього

функцій. Найбільшого успіху керівник досягає тоді, коли знає не тільки те, що треба робити, а й те, чого не треба робити. Ефективний керівник вміє примушувати підлеглих виконувати всю роботу, залишивши собі загальне керівництво і контроль. Але для цього необхідно чітко, вміло розподілити повноваження, зобов'язання і відповідальність серед підлеглих і підрозділів, якими вони керують, забезпечити їх ефективну взаємодію, а також налагодити систему контролю результатів їх діяльності.

Керівник з організаторськими здібностями швидко й ефективно оцінює ситуацію, виділяє першочергові завдання, досить чітко розраховує терміни їх виконання. Такий керівник має гострий і гнучкий розум, який сполучається з сильною волею. Результати своїх міркувань він оперативно запроваджує в життя, завжди завершує почату справу. Керівник з організаторськими здібностями здатен на високому рівні організувати працю підлеглих, підтримувати виконавчу дисципліну. Він розуміє, що без притягнення до діяльності грамотних, сумлінних і ініціативних спеціалістів важко досягти високих результатів. Тому він спирається на розум усього колективу, привчає підлеглих до самостійності у виконанні завдань. Розуміючи потребу в постійному поновленні своїх знань, він знаходить час для роботи з інформацією, літературою, довідниками, постановами, намагається вивчати досвід колег і вищестоящих керівників, який може бути корисним у його діяльності.

Усе це дає можливість розвивати свої розумові здібності, присутність яких дає більше підстав вважати, що людина буде відповідати займаній посаді, тоді як їх недостатність веде до занадто високих самооцінок і неаргументованих претензій. Розумові здібності тісно пов'язані з організаторськими здібностями. Вони проявляються перш за все у швидкості, глибині і надійності виконання аналітичних дій, які є основою для детального вивчення ситуацій, потребуючих прийняття аргументованих рішень.

Для більш детального вивчення організаторських здібностей було розроблено ще одну анкету, яка передбачала 13 факторів, серед яких такі: особиста організованість, пунктуальність, цілеспрямованість, ораторські здібності, упевненість, рішучість, наполегливість, знання можливостей підлеглих, професійна ерудиція, вміння впливати на колектив, вміння розподіляти роботу і відповідальність. Загальну характеристику респондентів наведено в таблиці.

Як видно з таблиці, в анкетуванні взяло участь 299 респондентів, серед яких 60 % займають керівні посади, тобто працівники, які знають і практично застосовують свої організаторські здібності. Решта – виконавці, тобто люди, які можуть дати оцінку організаторським здібностям керівників. Таким чином, результати анкетування можна вважати репрезентативними.

На перше місце одностайно всі респонденти поставили особисту організованість – 22,14 %. Але цей фактор більш серйозно оцінюють голови та їх заступники – 26 % і працівники старшого віку – 24,49 %. Основним завданням керівника є організація і координація дій підрозділів державної

служби і місцевого самоврядування. Тому керівник перш за все повинен організувати свою працю, яка тісно пов'язана з організацією роботи апарату управління і суттєво впливає на результати праці всього колективу.

Таблиця

Характеристика респондентів

Посада	Разом		Чоловіки		Жінки		Молодь		Середній вік		Старший вік	
	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%
Голови та їх заступники	90	30,1	58	52,73	32	16,93	13	15,29	50	30,3	27	55,1
Керівники середньої ланки	90	30,1	32	29,09	58	30,69	11	12,94	66	40,0	13	26,53
Виконавці	119	39,8	20	18,18	99	52,38	61	71,76	49	29,7	9	18,37
Разом	299	100,0	110	100	189	100	85	100,0	165	100,0	49	100,0

Організація праці керівника – це не його особиста справа. У неорганізованих керівників має місце “штурмовщик”, вони постійно зайняті виконання побічних справ і не мають часу для вирішення перспективних питань, втрачають здібності відрізнити головне від другорядного, за все хапаються самі. Часто такі керівники працюють по 10 – 12 год. на добу і не встигають вирішувати всі проблеми, оскільки вони займаються ліквідацією систематично виникаючих недоліків, що у свою чергу, веде до ще більшого об'єму побічних питань. Вони не мають часу не лише на підвищення своєї кваліфікації, а й на відпочинок. Досить часто в таких керівників має місце фізичне нездужання, яке переростає у сердечну хворобу.

Керівник, який захоплюється вирішенням перспективних питань, також незастрахований від неприсмностей. Він майже не буває в підрозділах, керує переважно з кабінету, відривається від колективу, часто не знає фактичних справ на місцях, надмірно адмініструє. З часом його вказівки стають далекими від життя. Намагаючись терміново виправити положення, такий керівник хапається за все підряд. У результаті в нього немає часу на підвищення своєї кваліфікації, на родину, відпочинок, виникають фізичні перевантаження.

Неорганізованість у роботі керівника породжує відповідну організацію праці в підрозділах державної служби та місцевого самоврядування. Якщо керівник не організовує роботу по прийому підлеглих і дозволяє звертатися до нього в будь-який час, режим його роботи буде залежати від поведінки співробітників. Таким чином, виникає ланцюгова реакція неорганізованості на всіх рівнях управління, яка вертається до керівника у вигляді необхідності втратити продуктивний час на вирішення другорядних питань [2].

Щоб цілеспрямовано впливати на колективи людей, необхідно чітко планувати і розподіляти свій час, вміло організовувати і проводити збори і наради, використовувати інформацію і технічні засоби управління. І це не випадково всі респонденти вважають, що від особистої організованості в основному залежить організація праці всього колективу.

На друге місце всі респонденти поставили вміння розподіляти роботу – до 18 % (голови та їх заступники і працівники старшого віку).

Планування робочого часу необхідно не тільки для особистої організованості, а й для раціонального розподілу повноважень за функціями між керівником і його заступниками, розподілу питань на перспективні і поточні, основні і другорядні, термінові і нетермінові. Досвідчений керівник раціонально розподіляє функції між своїми заступниками, залишаючи собі найбільш важливі перспективні і поточні питання, розраховує час на проведення зборів, нарад, прийом підлеглих і відвідувачей, обхід робочих місць, ознайомлення з кореспонденцією і новинками технічної, економічної і управлінської літератури, виділяє час на підвищення своєї кваліфікації.

Уміння розподіляти роботу характеризується ще й урахуванням можливостей і здатністю підлеглих. Для ефективного розподілу роботи керівник повинен добре знати індивідуальні особливості людей, їх характер, темперамент, здатності виконувати кропітку монотонну роботу підвищеної точності, або оперативну в загальних рисах, яка визначає лише напрямки розвитку колективу. Якщо холерику доручити кропітку монотонну роботу або флегматику оперативну – вони її провалять дуже швидко. Тому керівник повинен добре знати здатності і можливості підлеглих, розподіляти завдання відповідної до індивідуальних якостей людей.

На третє місце респонденти поставили вміння впливати на колектив. Сама посада керівника дає можливість впливати на колектив і окремих індивідів. Інакше кажучи, наказ керівника (письмовий чи усний) – закон для підлеглого. Але далеко не всі накази керівника підлеглі сприймають як вміння впливати на колектив. Значною мірою вміння впливати на підлеглих залежить від авторитету керівника. Керівник з авторитетом не має проблем комунікації і порівняно легко реалізує всі завдання, які стоять перед колективом. Авторитет складається на основі особистих якостей керівника, які відповідають вимогам даної посади. Якщо колектив з повагою відноситься до керівника, вірить в об'єктивність і обгрунтованість його рішень, його чесність, порядність і справедливість, то це спонукає підлеглих виконувати його розпорядження. Авторитетний керівник – це приклад для наслідування, а його поведінка – одна з головних умов впливу на колектив [1]. Але авторитет – не єдина складова вміння впливати на колектив. Попередні наші дослідження свідчать про те, що однією з основних якостей керівника є професіоналізм, який характеризується базовою освітою, кваліфікованістю, творчим виконанням завдань, цілеспрямованістю, самостійністю, відповідальністю, ініціативністю та ін.

Якщо підлеглі відчують, що керівник знає свою справу висококваліфікована особа, творчо підходить до виконання своїх обов'язків,

відповідально вирішує всі проблеми колективу, то за таким керівником йдуть, йому довіряють і такий керівник досить вміло впливає на підлеглих.

Таким чином, організаторські здібності складаються з ділових і індивідуальних якостей керівника, таких як кваліфікованість, компетентність, цілеспрямованість, творче виконання завдань, досвід, самостійність тощо, а також особиста організованість, вміння впливати на колектив, вміння розподіляти роботу, пунктуальність, об'єктивність, особиста упевненість, наполегливість тощо.

Тільки такий керівник у змозі організувати людей на виконання завдань будь-якої складності, націлити їх на ефективну працю на благо всього колективу.

Література:

1. *Савченко Б. Г.* Керівник у системі державного управління : [навч.-метод. посіб.] / Б. Г. Савченко. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2011. – 56 с.

2. *Сероштан Н. А.* Соціологія труда : [учеб. посіб.] / Н. А. Сероштан. – Х. : Основа, 1990. – 210 с.

3. Соціологія: наука об обществе / под ред. В. П. Андрусенка, Н. И. Горлага. – Х. : Рубикон, 1996. – 686 с.

Надійшла до редколегії 30.09.2011 р.

УДК 35.1:32

Н. С. ФЕСЕНКО, Ю. В. АФАНАСЬЄВА

ПОЛІТИКО-АДМІНІСТРАТИВНА ДИХОТОМІЯ ЯК ОСНОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Проаналізовано різні теорії відмежування державного управління від інших різновидів діяльності держави, надано характеристики моделям побудови відносин між політичними діячами та державними службовцями. Визначено розподіл праці та обов'язків між політичною елітою й управлінцями є запорукою ефективного державного управління.

Ключові слова: політико-адміністративні відносини, адміністратор, службовець, посадовець.

The paper explores the various theories of separation of government from other kinds of state, given the characteristics of building models of relations between politicians and civil servants. That division of labor and responsibilities between the political elite and managers is the key to good governance.

Key words: political-administrative relations, administrator, servant, employee.

Під час політичної та економічної реформ велике значення надається проблемі кадрового забезпечення органів виконавчої влади, підвищення рівня