

ГОЛОВНІ ЯКОСТІ ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Визначено головні умови ефективного керівництва в системі державного управління за результатами соціологічного дослідження.

Ключові слова: керівник, професійні якості, компетентність, вміння, навички, здібності, психофізіологічні та морально-етичні якості.

According to the results of sociological investigations the article defines the main characteristics of an effective leader of public administration.

Key words: a leader, professionalism, competence, abilities, skills, qualifications, psychophysiological and moral and ethical characteristics.

Для здійснення ефективного управління колективом людей керівник повинен відповідати об'єктивним, різноманітним і досить жорстким вимогам. У його роботі повинні органічно сполучатись науковий підхід з майстерністю спілкування. Разом з тим абсолютизація наукового підходу в управлінні може призвести до недооцінювання або і до заперечування ролі природних якостей особистості в керівництві організації і окремих її підрозділів. А завищення ролі майстерності спілкування значною мірою може дискредитувати ідею професійного навчання керівників.

Людина, яка володіє майстерністю спілкування, здійснює свої службові обов'язки з урахуванням індивідуальних якостей підлеглих. Наука управління забезпечує керівника знаннями законів і закономірностей, систематизованим досвідом, що допомагає йому уникнути багатьох помилок, упевнено і швидко знаходити раціональні методи дій на підлеглих. Урахування досягнень науки необхідне тому, що ні майстерність спілкування, ні емпіричні знання самі не можуть гарантувати прийняття ефективних управлінських рішень.

В єдиному управлінському процесі наука і майстерність спілкування взаємозбагачують і взаємодоповнюють одне одного. Якщо наука управління створює об'єктивну основу стилю роботи керівника, то майстерність спілкування визначає своєрідність цього стилю. Оцінюючи наукові методи управління, не слід забувати майстерність спілкування, яка обумовлена значною мірою природним талантом керівника. Взаємодію науковими методами управління і майстерністю спілкування необхідно враховувати під час підбору державних службовців на керівні посади.

На сьогодні в Україні є всі передумови для певної оцінки і науково обгрунтованого відбору керівників, що володіють ефективним стилем роботи. Національна академія державного управління при Президентові України і її регіональні інститути підготували багато фахівців з високим рівнем знань науки управління, економіки, соціології, психології, тобто наук, які формують державного службовця як професіонала, який володіє майстерністю спілкування. Практика ж свідчить, що там, де не враховуються наукові правила підбору кадрів, допускають призначення за дружнім ставленням і спорідненим зв'язкам, керівники не проявляють високу вимогливість до себе.

Грунтовне дослідження різних аспектів роботи керівних кадрів у своїх роботах здійснювали такі відомі вчені, як І. Гречикова, А. Омаров, А. Карпов, В. Афанасьєв, Д. Карнегі, М. Мейсон, З. Фрейд та ін.

Мета статті – за результатами соціологічного дослідження визначити головні якості індивіда, які формують його як ефективного керівника державного управління.

Для досягнення мети було проведено соціологічне дослідження, яке надало можливість одержати нову інформацію про стан внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Основою соціологічного дослідження застосувалося анкетування, яке має значну перевагу перед іншими методами тому, що воно забезпечує мінімальний вплив інтерв'юера на респондента [3]. Це підвищує об'єктивність, якість і надійність дослідження.

На кафедрі державного будівництва Харківського регіонального інституту Національної академії державного управління при Президентові України була розроблена анкета з п'яти питань, які характеризували знання, вміння, навички, притаманні сучасному керівнику, а також психофізіологічні і морально-етичні якості, які характеризують керівника з боку його вмінь спілкуватися з підлеглими. Таким чином анкетування надавало можливість дослідити як науковий підхід, так і майстерність спілкування. На кожне запитання пропонувалось від 13 до 26 можливих варіантів відповідей.

Анкетування проводилось в три етапи: перший етап – вересень – грудень 2009 р.; другий етап – січень – березень 2010 р.; третій етап – квітень – червень 2010 р.

В опитуванні взяло участь 695 працівників, серед яких голів організацій та їх заступників – 62, керівників середньої ланки – 269 і виконавців – 364. Серед респондентів чоловіків було 185, а жінок – 510. Це підкреслює значення жінок у виконанні функцій державного управління. За віком кількість респондентів була такою: молодь – 310 осіб, тобто майже половина, середній вік – 276, майже 40 %, старший вік – 109 осіб, майже сьома частина. У цілому співвідношення різних категорій службовців приблизно співпадає з

фактичним положенням в органах влади, тому вибірку можна вважати репрезентивною. Серед респондентів першого і третього етапу переважали працівники райдержадміністрацій, а другого етапу – працівники місцевого самоврядування.

У процесі обробки анкет виявилось, що на багато відповідей респонденти майже не звертали увагу. Тому по кожному питанню було залишено по 10 відповідей, питома вага яких досягла 95 %. Це дало можливість скоротити об'єм розрахунків без зниження якості дослідження.

Серед знань на перше місце поставлено професіоналізм, доля якого складає від 23 до 25 %, тобто четверта частина респондентів вважає цей показник найбільш важливим у роботі керівника. Професіоналізм – це особлива якість людини системно, ефективно і надійно виконувати складну роботу в різних умовах. Професіоналізм передбачає такий ступінь опанування керівником діяльності, яка відповідає існуючим у суспільстві стандартам і об'єктивним вимогам. Професіоналізм – це інтегральна характеристика керівника як індивіда, особистості, суб'єкта діяльності та індивідуальності, це сукупність конкретних професійних знань, навичок і якостей, які визначають і характеризують керівника колективу та забезпечують ефективне виконання його діяльності.

На друге місце респонденти поставили компетентність, тобто показник, тісно пов'язаний з професіоналізмом. Значення цього показника зростає від 17,6 % на першому етапі до 20,4 % на третьому.

Компетентність – це досконале знання своєї справи, сутність виконуваної роботи, складних зв'язків явищ і процесів, а також можливих засобів досягнення мети. Але компетентність не обмежується сумою знань державної служби. Вона включає й знання, які б допомагали виявляти і передбачати тенденції розвитку всієї системи управління [2].

Некомпетентний керівник неминуче підпадає в залежність від свого оточення або змушений оцінювати обставини за допомогою підказок підлеглих чи начальників. Він боїться проявляти активні дії, надавати корисні поради, з підозрою відноситься до підлеглих, що проявляють ініціативу, тому що не в змозі самостійно оцінити всі обставини справи і підготувати рішення. Небезпечність некомпетентного керівництва не обмежується негативними наслідками необґрунтованих рішень, які приймає сам керівник. Як правило, щоб ніхто не бачив його некомпетентності, він оточує себе такими ж підлеглими і віддаляє здібних службовців не розуміючи, що це призводить до завершення його кар'єри, а колектив – до можливого переформування.

Дослідження показали, що кваліфікований професіонал – це запорука ефективної роботи колективу.

Серед умінь на особливу увагу заслуговують три показники, які в сумі складають від 54,22 до 58,26 % : це вміння ставити завдання підлеглим, вміння працювати з інформацією і вміння орієнтуватися в ситуації. Таку високу оцінку ці показники одержали від чоловіків і жінок, молоді, працівників середнього і старшого віку, а також від керівників середньої ланки і виконавців. Дійсно, від чітко поставленого завдання залежить успішне його виконання, а вміння орієнтуватися в ситуації і наполеглива робота з інформацією дає можливість проаналізувати ситуацію і прийняти ефективне рішення. Крім цих трьох показників необхідно звернути увагу на вміння керівника слухати підлеглого, рівень якого досягає майже 10 %. Особливу увагу цьому показнику приділяють жінки і молодь.

Серед навичок майже чверть респондентів на перше місце поставили організаторські здібності, рівень яких визначається стабільністю на всіх етапах анкетування.

Організаторські здібності – це вміння виділяти і чітко формулювати перспективні і поточні завдання, своєчасно приймати аргументовані рішення і забезпечувати їх виконання, узгоджувати, координувати, спрямовувати і контролювати діяльність підлеглих, постійно і ефективно співпрацювати з дорадчими органами і органами контролю [1].

Керівник з організаторськими здібностями особливе значення приділяє раціональному розподілу роботи серед співробітників, добивається реальної персональної відповідальності кожного за виконання закріплених за ним функцій. Він може швидко оцінювати ситуацію, виділяти завдання, які необхідно вирішувати в першу чергу, відрізняти реальні проекти від прожектерства, досить чітко розраховувати терміни виконання завдань. Такий керівник має гострий і гнучкий розум, який сполучається із сильною волею. Результати він втілює в життя оперативно без коливань, завжди добивається завершення розпочатої справи. Його ризик, як правило, виправдовується, тому що його сміливість базується на компетентності.

Керівник з організаторськими здібностями залучає до управлінської діяльності компетентних і ініціативних співробітників. Він спирається на розум усього колективу, його наполегливість ніколи не переходить в упертість і нетерплячість до думок інших людей, він вимагає від підлеглих самостійності, не боїться відповідальності ні під час прийняття рішень, ні під час їх виконання, ні за результати їх реалізації, ні за наслідки діяльності своїх підлеглих.

Розуміючи потребу в постійному поновленні знань, він знаходить час для роботи з літературою й іншими носіями інформації, прагне вивчати передовий досвід, який позитивно впливає на підвищення ефективності роботи колективу. Він досягає високого рівня дисципліни, порядку і дієвого контролю виконання завдань, які стоять перед колективом і окремими його підрозділами. У відносинах з підлеглими об'єктивно оцінює їх можливості і здібності і відповідно їм розподіляє роботу.

Об'єктивність – це показник, який респонденти поставили на друге місце, рівень якого змінюється від 11 до 15 %. Об'єктивність, як правило, притаманна керівникам з високим рівнем організаторських здібностей.

Державний службовець з розвиненими діловими якостями може бути нездатним для керування колективом, якщо йому бракує психофізіологічних і морально-етичних якостей. Серед психофізіологічних якостей на перше місце респонденти поставили комунікабельність (більше 20 %), яка характеризується вмінням спілкуватися як з виконавцями, так і з керівниками різних рівнів управління. На друге місце респонденти поставили витримку – до 15 %. Обидва ці показники тісно пов'язані з морально-етичними якостями.

Деякі керівники нібито мають усе необхідне, щоб стати поважним у своєму колективі: розум, знання, організаторські здібності, працездатність, вміння приймати ефективні рішення тощо. Але підлеглі не поважають їх, не шанують, вони неавторитетні у своєму колективі. Причиною цього є невміння керівника притягувати до себе людей, причиною чого є низький рівень, а іноді і відсутність морально-етичних якостей. Серед цих якостей респонденти відмітили порядність до 20 %, надійність – 19 і дипломатичність – 18 %. Особливу увагу порядності приділили працівники старшого віку – до 25 %.

Нездатність налагодити з підлеглими ділові відносини, відсутність бажання досліджувати настрої людей і реагувати на нього часто зводять нанівець зусилля керівника, утворюючи небажаний морально-психологічний клімат. Тому в управлінській діяльності психофізіологічні і морально-етичні якості не менш важливі, ніж професійна компетентність і організаторські здібності. До основних якостей особистості керівника, здатних притягувати до себе людей, уміння спілкуватися і утворювати позитивний морально-психологічний клімат у колективі слід віднести такі:

- чесність і порядність, правдивість і щирість, скромність і простоту, високу вимогливість до себе і підлеглих, розвинене почуття обов'язків і відповідальності, непримиримість до недоліків;
- справедливість, доброзичливість і поважність у взаємовідносинах з підлеглими, здібності утворювати в колективі настрої, який сприяє високопродуктивній діяльності;
- індивідуальний підхід до підлеглих з урахуванням їх характеру, темпераменту, здібність спрацьовуватися з людьми, знання методів ефективних взаємодій з ними;
- об'єктивна оцінка результатів як своєї діяльності, так і співробітників, визнання успіхів підлеглих;
- уміння бути терплячим, увічливим, урівноваженим, проявляти почуття гумору, який нерідко допомагає налагодити позитивні відносини в колективі.

Анкетування надало можливість визначити головні якості сучасного керівника. Висуваючи людину на конкретну керівну посаду, необхідно оцінювати її за рівнем підготовки до виконання складних і різноманітних функцій і відповідати діловим, психофізіологічним і морально-етичним якостям. Найбільш важливими серед них є такі:

- компетентність, яка підкріплена досвідом роботи в тих галузях, які дійсно є підготовчими для зайняття конкретної посади;
- здатність виявляти і передбачати тенденції розвитку організації, організовувати, координувати, спрямовувати і контролювати діяльність підлеглих;
- моральні достоїнства – чесність, порядність, скромність і простота, висока вимогливість до себе і до підлеглих, розвинене почуття обов'язку і відповідальності;
- єдність слова і справи, оперативність і гнучкість, уміння самостійно і своєчасно приймати ефективні рішення, ініціативно і наполегливо добиватися їх виконання;
- глибокі знання психології людини, вміння налагоджувати позитивний морально-психологічний клімат, формувати цілеспрямований колектив з високим творчим потенціалом;
- прагнення до аргументованого розподілу функцій між співробітниками, об'єктивна оцінка результатів своєї діяльності і підлеглих;
- справедливість у взаємовідносинах з підлеглими, здатність завойовувати їх довіру і симпатію, налагоджувати в колективі умови для високопродуктивної роботи;
- уміння організувати свою роботу, розподіляти час на виконання перспективних і поточних завдань, створювати умови для спокійної роботи підлеглих;
- проявляти турботу до повсякденних потреб колективу і окремих його працівників, підтримувати їх здоров'я і працездатність.

Завдяки саме цим якостям людина набуває статусу ефективного керівника, який утворює колектив працівників, спроможних вирішувати будь-які складні завдання.

Література:

1. Савченко Б. Г. Вимоги до керівника органів державної влади та місцевого самоврядування / Б. Г. Савченко, Ю. В. Боковикова // Держава та регіони. – 2010. – № 1.
2. Сероштан Н. А. Социология труда : [учеб. пособ.] / Н. А. Сероштан. – Х. : Основа, 1990. – 210 с.
3. Социология: наука об обществе / под ред. В. П. Андрущенко и Н. И. Горлача. – Х. : Рубикон, 1996. – 686 с.

Надійшла до редколегії 29.09.2010 р.