

УДК

О.Г. БОГУСЛАВСЬКА

Запорізька державна інженерна академія, Запоріжжя

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА (КОМУНІКАТИВНА)
КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ**

В статті на засадах аналізу функцій, ролей, вмінь та якостей «типового менеджера» виокремлюються та аналізуються поняття «ефективний менеджер» та «успішний менеджер»; запропоновано програму індивідуального розвитку менеджера, який прагне підвищити власну конкурентоспроможність в складних посткризових умовах вітчизняного суспільства

Ключові слова: управління, комунікація, соціально-психологічна компетентність, ефективний менеджер, успішний менеджер, функції, ролі та вміння менеджера, програма розвитку менеджера.

Вступ. Сучасні ринкові реалії підвели до розуміння того, що будь-який керівник, якщо він прагне до підвищення ефективності діяльності (своєї, а значить і колективу), повинен бути менеджером. І керівників, які є лише «особою, на яку офіційно покладені функції управління колективом і організації його діяльності» стає все менше.

Незважаючи на те, що в Україні початку 21 століття «менеджером» можуть називати кого завгодно (найчастіше - торговельного представника), а випускникам вищих навчальних закладів спеціальності «менеджмент» непросто знайти цікаву високооплачувану роботу, процес ототожнення в суспільній свідомості понять «керівник» і «менеджер», нехай повільно, але відбувається.

Мета: запропонувати модель індивідуального розвитку ефективного менеджера на засадах актуалізації соціально-психологічної (комунікативної) компетентності.

Обговорення проблеми.

В сучасних умовах управління розуміється як цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів колективу для підвищення організованості й ефективності спільної діяльності. При цьому одним із проявів якісного управління є формування та підтримка у колективі позитивного психологічного клімату, що сприяє зміцненню згуртованості, росту задоволення діяльністю й, в остаточному підсумку, підвищенню продуктивності праці.

Більш сучасним (актуальним, «модним», уживаним) є поняття «менеджмент». Все різноманіття визначень можна звести до декількох основних. Отже, менеджмент це:

1. Керування виробництвом за допомогою спеціальних методів планування, регулювання й контролю для підвищення ефективності діяльності.

2. Специфічний орган функціонуючого підприємства, який представлений його керівництвом.

3. Об'єднання менеджерів, що може мати формальний і неформальний характер.

Інакше кажучи, сутність основних визначень понять «менеджмент» і «управління» аналогічне: ефективне керування людьми й виробництвом. А якщо до поняття «управління» додати слова «в умовах ринкової економіки», те ці поняття стають практично тотожними. При цьому важливо розуміти, що менеджер – це особа, що організовує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами. Менеджери працюють на всіх рівнях, де існують структурні підрозділи.

Для завершення «портрета» сучасного ефективного менеджера необхідно включити в це комплексне поняття й поняття «лідер». Відмінності між формальним керівником та неформальним лідером представлені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Керівник і лідер: порівняльний аналіз

керівник	лідер
• керівник призначається офіційно	• лідер висувається стихійно
• керівникові надаються законом певні права й обов'язки	• лідер може не мати прав і обов'язків, які надані законом
• керівник наділений системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих	• лідер не має санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих
• керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин	• лідер у сфері своєї активності обмежений, як правило, внутрігруповими відносинами
• керівник несе відповідальність перед законом за стан справ у групі	• лідер не несе відповідальності перед законом за стан справ у групі

Отже, лідер - це: член групи, за яким вона визнає право приймати рішення у важливих для неї ситуаціях; індивід, що здатний виконувати центральну роль в організації загальної діяльності й регулюванні взаємозв'язків у групі.

Тоді:

$$M (\text{менеджер}) = K (\text{керівник}) + L (\text{лідер})$$

Однак, об'єктивний аналіз показує, що на сучасних вітчизняних підприємствах, на жаль, інколи керівник, менеджер і неформальний лідер – різні особи. Дійсно, у колективі можуть виникнути (і виникають) такі ситуації:

- Лідер, менеджер і керівник – різні особи, які не знаходять взаємодії.
- Лідер, менеджер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги й компромісів знаходять можливість взаємодії.
- В одній особі сполучаються якості і лідера, і менеджера, і керівника. У цьому випадку колектив буде працювати як єдина команда, віддана

своєму «капітанові», тобто найбільш ефективно з погляду діяльності й найбільш гармонійно з погляду людських відносин.

При цьому, для оптимізації управління, необхідно чітко розуміти основні функції, ролі й уміння менеджера

Таблиця 2 – Функції менеджера

№	функція	основний зміст
1	планування	визначення цілей організації (структурного підрозділу), формування загальної стратегії для досягнення цих цілей і розвиток всебічної ієрархії планів для інтеграції й координації різних видів діяльності
2	організація	визначення того, які завдання повинні бути виконані, хто їх повинен виконувати, як потрібно згрупувати завдання, хто перед ким звітує й де приймаються рішення
3	лідерство (керівництво)	мотивування підлеглих, спрямування їхньої активності, відбір найбільш ефективних каналів комунікації, вирішення конфліктів в організації
4	контроль	перевірка діяльності працівників, для того щоб забезпечити виконання запланованого, порівняння й коректування істотних відхилень

Таблиця 3 – Управлінські ролі менеджера

Ролі	Опис	Приклади
Міжособистісні		
Голова (figurehead)	Виконує функції символічної голови; вимагає виконання набору рутинних обов'язків юридичного або соціального характеру	Церемонії, статусні прохання, заявки, клопотання, ведення справ у суді...
Керівник (Leader)	Відповідальний за мотивацію й керівництво підлеглими	Фактично всі види управлінської активності, які здійснюються в процесі взаємодії з підлеглими
Зв'язковий/посередник (Liaison)	Підтримує зовнішні контакти, що забезпечують протекцію й інформацію	листування, телефонні дзвінки, зовнішня робота в правлінні
Інформаційні		
«Монітор» (Monitor)	Одержує найрізноманітнішу інформацію; виступає «нервовим центром» внутрішньої й зовнішньої інформації організації	Розбір кореспонденції, підтримка контактів, пов'язаних у першу чергу з одержанням інформації
Розповсюджувач (Disseminator)	Передає інформацію, отриману ззовні або від підлеглих, іншим членам організації	Пересилання пошти в організацію з метою інформування; підтримка вербальних контактів, у тому числі інформування підлеглих на зборах
Оратор (Spokesperson)	Передає інформацію за межами організації про її плани, політика, діях і результатах; виступає як експерт по організаційній галузі промисловості	Участь у зборах правління; підтримка контактів, спрямованих на передачу інформації зовні.
Прийняття рішень		
Підприємець (Entrepreneur)	Досліджує організацію і її оточення для пошуку можливостей і ініціює проекти для здійснення змін	Стратегічні й оглядові наради, що включають створення або розробку проектів з вдосконалення
«Ліквідатор порушень» (Disturbance handler)	Відповідальний за коригувальні дії у випадках, коли організація зіштовхується з важливими, несподіваними порушеннями	Стратегічні й оглядові наради, присвячені порушенням і кризі

Розподільник ресурсів (Resource allocator)	Приймає або коректує значимі організаційними рішеннями	Визначення строків, розробка графіку; санкціонування тих або інших дій; складання бюджету; планування роботи підлеглих
Переговорщик (Negotiator)	Відповідальний за подання організації на більших переговорах	Переговори за висновком контракту

Таблиця 4 – Управлінські вміння менеджера

	уміння	сутність	пояснення
1	технічні	здатність застосовувати спеціалізовані професійні знання або практичний досвід	інтенсивна формальна уосвіта відповідно до навчальних програм + досвід
2	соціальні	здатність працювати з іншими людьми, розуміти й мотивувати їх як індивідуально, так і в групах	наприклад, деякі особи не здатні розуміти потреби інших, і в таких людей можуть бути труднощі в вирішенні конфліктів
3	когнітивні (концептуальні)	розумова здатність аналізувати й діагностувати складні ситуації	ухвалення рішення, наприклад, припускає його здатність установити, локалізувати проблему; ідентифікувати альтернативи для її усунення; відібрати найкращий варіант

Важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності менеджера є розуміння нетотожності понять «ефективна управлінська діяльність» і «успішна управлінська діяльність». Успішні менеджери визначаються за критерієм швидкості просування в межах організації, у той час як ефективні - по кількості і якості виконання ними роботи, а також по ступеню задоволеності підлеглих. Інакше кажучи, успішні менеджери швидше просуваються по кар'єрним сходам, задовольняючи, насамперед, свої потреби й інтереси. У той час як ефективні менеджери, успішно вирішуючи виробничі завдання, найчастіше не досягають кар'єрних висот.

Ті й інші залучені в чотири види активності: 1) традиційне керування (ухвалення рішення, планування й контроль), 2) комунікація (обмін рутинною інформацією й процесуальною паперовою роботою), 3) керування людськими ресурсами (мотивація, дисциплінарні міри, вирішення конфліктів, забезпечення кадрами й навчання), 4) організація мережі (спілкування, взаємодія з людьми, що перебувають за межами організації, зі сторонніми). Різниця в розподілі видів діяльності за часом успішних і ефективних менеджерів представлена в таблиці 5.

Таблиця 5 – Розподіл видів діяльності за часом

Вид діяльності	Середній менеджер	Успішний менеджер	Ефективний менеджер
1. Традиційний менеджмент	32%	13%	19%
2. Комунікації	29%	28%	44%
3. Керування людськими ресурсами	20%	11%	26%
4. Установлення зв'язків	19%	48%	11%

Отже, в основі визначення пріоритетів того або іншого виду активності лежать власні цінності й мотиви менеджерів. Успішні менеджери більшою мірою орієнтовані на власні інтереси, а ефективні - на завдання компанії. Дослідники спростували думку, що просуваються найбільш здатні й ефективні менеджери. Для просування важливі соціальні й політичні здатності.

Ефективний японський менеджер відрізняється від ефективного американського менеджера, який, у свою чергу, не є точною копією українського. Однак, для створення ідеалізованого портрету сучасного менеджера (моделі, до якої необхідно прагнути) доцільно систематизувати якості керівника, які сприяють або перешкоджають успішному керуванню.

ЯКОСТІ Й РИСИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

Психологічні

1. Прагнення до лідерства, сильні вольові якості.
2. Готовність до розумного ризику, здатність до домінування в екстремальних умовах
3. Прагнення до успіху, честолюбство.
4. Комбінаторно-прогностичний тип мислення.
5. Високий рівень адаптації, здатність мінімізувати негативні наслідки стресів.

Інтелектуальні

1. Прагнення до постійного самовдосконалення.
2. Схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних.
3. Панорамність мислення (системність, широта, комплексність), професійна предметність (знання деталей і нюансів керування)
4. Мистецтво швидко обробляти, ранжувати інформацію.
5. Уміння розуміти, приймати й використовувати ідеї, протилежні власним.
6. Психологічна освіта.

Професійні

1. Уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу.
2. Глибоке знання особливостей функціонування ринкової економіки.
3. Схильність і здатність знаходити резерви людського фактора в підприємстві.
4. Справедлива критика.
5. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення здатність знаходити нетипові способи рішення традиційних проблем
6. Уміння ефективно й раціонально розподіляти час (таймменеджмент).
7. Діловитість, постійний прояв ініціативи, заповзятливість.

Соціальні

1. Уміння враховувати політичні наслідки рішень.
2. Схильність керуватися засадами соціальної справедливості.
3. Мистецтво попереджати й вирішувати конфлікти, виступати в ролі посередника.

4. Уміння встановлювати й підтримувати систему відносин з людьми.

ПРИЧИНИ НЕЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Манія величності, ілюзорна віра у свою непогрішність.
2. Гіпертрофована амбіційність.
3. Зневага до інтересів своїх підлеглих.
4. Невміння стимулювати за якісну й карати за несумлінну роботу.
5. Невміння або небажання бути відвертим і демократичним зі своїми підлеглими.
6. Недовіра до рівня потенціалу підлеглих.
7. Керування роботою безпосередньо, замість того, щоб правильно її розподіляти між підлеглими.
8. Невміння розробляти стратегію й тактику діяльності, планувати роботу й передбачати наслідки.

Зрозуміло, що неможливо знайти людину, що рівною мірою мала б вищевказані позитивні якості, однак усвідомлення напруженості ситуації на ринку праці, змушує прогресивних амбіційних менеджерів розробляти плани індивідуального розвитку, які спрямовані на вдосконалення управлінських навичок і вмінь. Базова модель індивідуального розвитку представлена в таблиці 6.

Таблиця 6 – Мета й завдання індивідуального розвитку менеджера

Мета	Завдання
Розвиток емоційної сфери особистості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Придбання навичок вільного прояву своїх емоцій, почуттів. Уміння їх контролювати. 2. Визначення емоційного стану співрозмовника за невербальними ознаками. 3. Установлення контакту зі співрозмовником. І підтримка контакту в ході бесіди. 4. Зниження емоційної напруги в співрозмовника й у себе
Розвиток когнітивної сфери особистості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток психічних процесів: уваги, пам'яті, уяви, 2. Адекватне розуміння себе самого, розуміння співрозмовника: його інтересів, проблем. 3. Поетапне рішення проблем. 4. Відстоювання певної точки зору, переконання співрозмовника. 5. Узгодження своїх інтересів і інтересів співрозмовника
Розвиток мотиваційної сфери особистості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток спрямованості на співрозмовника. 2. Розвиток спрямованості на справу. 3. Усвідомлення власних мотивів. 4. Розуміння мотивів співрозмовника. 5. Узгодження мотивів своїх і співрозмовника. 6. Створення мотивації на розвиток власної особистості

Червоною лінією через функції, ролі, уміння й види активності менеджера проходить визнання першорядної важливості управління людьми. Це може називатися по-різному: «функція керівництва», «міжособистісні ролі», «соціальні вміння», «діяльність з керування людськими ресурсами».

Ясно одне: керівникам потрібно розвивати свої соціальні навички. Соціально-психологічна (комунікативна) компетентність - це здатність розуміти самого себе (що припускає усвідомлення власних мотивів, Соціально-психологічна (комунікативна) компетентність як запорука ефективного менеджменту

можливостей у сфері спілкування, поведінкових патернів); здатність розуміти інших людей (що припускає розуміння потреб, мотивів інших людей, їхніх особливостей поведінки, використовуваних психологічних захистів); здатність розуміти взаємини людей (що означає здатність адекватно сприймати ситуацію спілкування, що складаються в процесі спілкування відносини, усвідомлювати власний вплив на процес спілкування, розуміти причини виникаючих труднощів); здатність прогнозувати міжособистісні ситуації (що неможливо без розвитку всіх вищеописаних здатностей, а також вимагає знань про перешкоди взаєморозуміння й використання конструктивних комунікативних прийомів). Ну й, зрозуміло, соціально-психологічна (комунікативна) компетентність неможлива без суми знань: вербальних (мовних) і невербальних (немовних) умінь і навичок спілкування, а також без високого ступеня ситуативної адаптивності як здатності пристосовуватися до ситуації, що швидко змінюється.

Соціально-психологічна компетентність менеджера - основа для розвитку управлінських умінь.

Досліджуючи соціально-психологічну компетентність керівника варто враховувати ряд аспектів.

1. Керівник: включає знання, розуміння й усвідомлення себе (своїх властивостей, мотивів, особливостей поведінки, здатностей, можливостей тощо).

2. Підлеглий: включає розуміння підлеглих (їхніх особливостей характеру, поведінки, мотивів, здатностей, можливостей тощо).

3. Група: включає знання, розуміння й усвідомлення групових процесів, закономірностей, феноменів, динамічних і структурних характеристик групи підлеглих.

4. Комунікація: включає знання, розуміння й усвідомлення процесів взаємодії керівника з окремими підлеглими; між підлеглими.

5. Взаємодія із групою: включає знання, розуміння й усвідомлення способів комунікації, впливу на групу підлеглих для досягнення цілей організації.

6. Прогнозування: включає знання, розуміння й усвідомлення впливу власного стилю, способів комунікації на окремий підлеглому або на групу підлеглих.

7. Застосування: використання всіх отриманих знань, умінь у своїй управлінській діяльності при рішенні конкретних завдань управління персоналом з метою досягнення цілей організації.

В основі формування, розвитку й удосконалювання соціально-психологічної компетентності лежать програми розвитку керівних кадрів, підготовки й перепідготовки керівників. Можливі програми розвитку можуть бути спрямовані на три умовних рівні:

1. рівень психічних процесів.

а. Перший етап:

і. психодіагностика

- ii. розвиток елементарних сенсорних, перцептивних процесів і сенсомоторних реакцій;
 - iii. теоретичне вивчення сутності процесів відчуття, сприйняття, уваги, пам'яті, їхніх механізмів і властивостей;
 - iv. розкриття індивідуальних потенціалів в освоєнні нових прийомів одержання сенсорної інформації з навколишнього середовища й із власного тіла;
 - v. вивчення мнемічних прийомів запам'ятовування інформації.
- b. Другий етап:
- vi. розвиток уяви, мислення
 - vii. розвиток креативності
2. рівень міжособистісних взаємодій.
- a. Перший етап:
- i. розвиток умінь більш різноманітного прояву емоційних реакцій;
 - ii. самодіагностика й контроль емоційної сфери;
 - iii. «зчитування» інформації про емоційний стан, переживання співрозмовника (співрозмовників) по невербальних проявах;
 - iv. установлення контакту, підтримка його в процесі спілкування з одним співрозмовником, із групою;
 - v. освоєння прийомів спілкування в емоційно насиченій або конфліктній ситуації, зниження емоційної напруги в співрозмовника;
 - vi. навчання прийомам передачі інформації;
 - vii. навчання способам конструктивної суперечки, аргументування своєї точки зору й переконання співрозмовника
- b. Другий етап:
- i. підвищити сензитивності до міжособистісних відносин;
 - ii. навчитися більш глибоко розуміти інших людей, їхні емоційні переживання, їхні мотиви, інтереси, потреби й цінності;
 - iii. навчитися усвідомлювати власні емоції, почуття, що виникають стосовно інших людей;
 - iv. адекватно сприймати інших людей і самого себе в сфері спілкування;
 - v. здобувати навички адекватного реагування, поведження в умовах спілкування;
 - vi. навчитися прогнозувати розвиток міжособистісних відносин.
3. внутрішньо особистісний рівень.
- a. з'ясування або прояснення керівником мотивів власної

- діяльності, вибору професії;
- b. самодіагностика й саморегулювання емоційного стану;
- c. досягнення адекватного сприйняття себе, позитивного відношення до себе;
- d. визначення рівня самооцінки, домагань;
- e. досягнення адекватного рівня самооцінки й ін.

Висновки

Управління – це цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведження окремих індивідів або членів групи, колективу, організації для підвищення організованості й ефективності спільної діяльності.

Менеджер -особа, що організовує конкретну роботу певного числа працівників, керуючись сучасними методами. Менеджери працюють на всіх рівнях, де існують структурні підрозділи.

Лідер - член групи, за яким вона визнає право приймати рішення у важливих для неї ситуаціях; індивід, що здатний виконувати центральну роль в організації загальної діяльності й регулюванні взаємозв'язків у групі.

Якості лідера й керівника повинні сполучатися в одному індивіді. У цьому випадку група буде працювати найбільш ефективно з погляду виробничої діяльності й найбільше гармонійно з погляду людських відносин.

Основними функціями ефективного менеджера є: планування, організація, лідерство (керівництво), контроль.

Необхідно виділити та розуміти ролі менеджера – міжособистісної, інформаційні, ролі прийняття рішень.

Для успішного досягнення виробничих цілей необхідно розвивати специфічні вміння й навички: когнітивні (концептуальні), технічні, соціальні.

Комунікація — це спілкування, у процесі якого відбувається обмін інформацією, думками й емоціями між двома або більше людьми за допомогою слів, букв, символів або повідомлень для надання впливу на учасників комунікація.

Важливими факторами ефективної комунікації є:

- наявність мети;
- володіння інформацією;
- здатність управляти станом (своїм і групи);
- позитивна установка;
- комунікативні навички:
 - уміння встановлювати й підтримувати контакт;
 - уміння слухати;
 - уміння говорити;
 - уміння виходити з контакту;
- таймменеджмент;
- стресостійкість;
- упевнене поведження.

Соціально-психологічна (комунікативна) компетентність припускає:

здатність розуміти самого себе, інших людей, взаємини людей, здатність прогнозувати міжособистісні ситуації і це необхідною умовою сучасного ефективного менеджменту.

Перспективи подальших досліджень. Аналіз та адаптація до сучасних умов методик самодіяності менеджера, які сприятиме розвитку сенсорних, перцептивних процесів і сенсомоторних реакцій; удосконалення методик розкриття індивідуального потенціалу в освоєнні нових прийомів одержання сенсорної інформації з навколишнього середовища; дослідження механізмів міжособистісної взаємодії в професійній діяльності менеджера.

Список використаної літератури

1. Воронкова, В. Г. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-антропологічні виміри): монографія / В. Г. Воронкова; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2008. - 253 с.
2. Карамушка, Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник для вnz / Л. М. Карамушка. - К. : Либідь, 2004. - 423 с.
3. Черваньов, Д. Менеджмент: Терміни, тести, вправи, завдання. Навчальні конкретні ситуації (кейси). Проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : підручник для вnz : [затв. М-вом освіти і науки України] / Д. Черваньов ; КНУ ім. Т. Шевченка. - К. : КНУ, 2010
4. Шейнов, В. П. Практические приемы менеджмента : учеб. пособие / В. П. Шейнов. - Мн. : Амалфея, 2003. - 160 с.