

УДК 159.922+340.11:17.022

Олена ФЕДОРЕНКО,*доктор педагогічних наук, професор, Харківський національний
університет внутрішніх справ, м. Харків***ЗМІСТ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
КЕРІВНИКА ВІЙСЬКОВОГО ПІДРОЗДІЛУ**

Стаття присвячена дослідженню проблеми управлінських компетентностей керівників військових підрозділів. Визначено вимоги до особистісних характеристик і управлінських компетентностей офіцера-керівника, його знань та вмінь. Розглянуто управлінські компетентності керівника з позицій функціонально-діяльнісного та структурно-психологічного підходів. Поєднання зазначених позицій дозволило виділити три групи якостей: управлінські характеристики; загальноорганізаційні або власне управлінські компетентності; загальні і спеціальні компетентності, кожна з яких підрозділяється на підгрупи. До першої групи відносимо: біографічні та вікові характеристики, культурно-освітній рівень розвитку; соціальний статус; особистісні якості, які обумовлюють успішність управлінської діяльності. Друга група компетентностей керівника включає дві підгрупи компетентностей: загальні управлінські компетентності та часткові (локальні) управлінські компетентності. Третя група компетентностей керівника (загальні та спеціальні), які суттєво впливають на успішність управлінської діяльності, а саме інтелект, креативність, наукованість, рефлексивність, активність, саморегуляція.

Ключові слова: управлінські компетентності, управлінські якості, управлінські функції, керівники, військові підрозділи.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах сьогодення ускладнилися вимоги до рівня розвитку управлінських компетентностей керівників військових підрозділів. Управлінська діяльність у військових підрозділах, як і будь-яка інша діяльність, може характеризуватися різним рівнем її якісних параметрів, виконуватися з більшою або меншою ефективністю. Це визначається багатьма чинниками, але, в першу чергу, залежить від тих особистісних і професійних якостей керівника, необхідність у яких визначається змістом і характером управлінської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор. Дослідження у вітчизняній і зарубіжній педагогіці і професійній психології, які пов'язані з іменами О. Бандурки, В. Бесчастного, В. Барка, С. Яковенка, Є. Климова тощо свідчать про те, що більшість авторів, працюючи над моделлю фахівця, виділяють дві головні її складові: професійні знання і особистісні якості. У працях В. Барка, Є. Бодрова, О. Борисової, В. Лефтерова, А. Маркової, Ю. Осіпової, Ю. Писаренка та інших науковців намічені підходи до дослідження структури професійних управлінських компетентностей і побудови їх профілів.

Мета статті – проаналізувати і визначити зміст управлінських компетентностей керівника військового підрозділу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Останнім часом у психолого-педагогічній науці з'явилися роботи, що розкривають і уточнюють сутність феномену “модель фахівця” на основі понять “ключові кваліфікації”, “професійна кваліфікація”, “ключові компетенції”. Е. Зеєр розмежовує ці поняття і виокремлює:

професійну кваліфікацію як міру і вид професійної підготовленості працівника, що передбачає наявність у нього знань, умінь і навичок, необхідних для виконання певної роботи;

ключові кваліфікації “загальнопрофесійні знання, уміння і навички”, а також “здібності і якості” особистості, як атрибути, необхідні для виконання роботи у сфері певної групи професій;

ключові компетенції “міжкультурні і міжгалузеві знання, уміння”; як компоненти, необхідні для адаптації і продуктивної діяльності в різних професійних співтовариствах [3].

О. Бандурка і О. Землянська зазначають, що управлінська майстерність формується упродовж усієї діяльності керівника; управлінець – це складна і різноманітна професія, що вимагає спеціальної підготовки і прикладних знань, певного набору професійних якостей. Поза сумнівом, творчий характер діяльності керівника силової структури пов’язаний з вищим рівнем його професіоналізму, у якому відбиваються його управлінські здібності, ділові якості, відношення до справи. Визначаючи якості, необхідні кандидату на керівну посаду, як правило згадують компетентність як наявність достатнього і визнаного корисним досвіду роботи у певній сфері [1].

Атестаційна система управлінських кадрів Великобританії оцінює наступні особистісні і професійні показники: раціональне мислення і кмітливість; розсудливість і уміння передбачати; уміння вирішувати проблеми і ініціативність; динамічність, рішучість і здатність до ухвалення управлінських рішень; професійна і особистісна відповідальність; сумлінність, надійність; здатність керувати, тобто управлінські якості; економне використання засобів і ресурсів; ставлення до інших людей; здатність викладати думки письмово і усно.

Для фахівців-управлінців додатково визначаються деякі показники, такі як: а) професійні знання; б) уміння їх застосовувати в практичній діяльності; в) спеціальні професійні якості; г) наявність даних для спеціалізованої або адміністративної діяльності [2].

Досліджуючи соціальні аспекти військового управління, науковці відмічають, що командири військових підрозділів повинні мати наступні особистісні властивості та якості: творче управлінське мислення; самостійність, активність, ініціативу, здатність до інновацій; уміння передбачати і прогнозувати розвиток подій; емоційно-вольову стійкість, самовладання і такт; контактність; людяність і демократичність; постійне прагнення до самовдосконалення.

Також дослідники відзначають (Є. Клімов, М. Кузнецов, О. Тартишний), що офіцерові-управлінцеві для успішної діяльності потріб-

ний значний запас фундаментальних, громадських, природничих, військових і військово-технічних знань. Управлінська діяльність вимагає знання психологічних закономірностей поведінки військово-службовців і військового колективу. Потрібне також знання засобів, методів і форм управлінської дії, критеріїв ефективності управлінського впливу.

Практична значущість питання очевидна і пов'язана з тим, що тільки на основі його вирішення можлива розробка науково обґрунтованих і конструктивних процедур відбору керівних кадрів для правоохоронних органів, а також їх атестація, підготовка.

Труднощі вивчення управлінських компетентностей, на нашу думку, пов'язані з тим, що сама досліджувана категорія є однією з найбільш складних і наразі розкрита не повною мірою. Вона ніби розчиняється в інших психологічних і педагогічних феноменах, таких, як знання, уміння, інтелект, психічні процеси тощо.

Для визначення структури управлінських компетентностей, в теоретичному плані, доцільно виділити з їх загальної сукупності дві категорії управлінських компетентностей, які: по-перше, є об'єктивно необхідними для успішного здійснення управлінської діяльності; по-друге, певним чином сприяють ефективному виконанню управлінської діяльності.

Першу категорію дослідники (А. Карпов, Т. Полковникова) називають управлінськими характеристиками особистості керівника, її визначають як важливі для управлінської діяльності ознаки, які обумовлюють її успішність, об'єктивно демонструють потенційні можливості особистості і її схильність до управлінської діяльності. Аналіз літературних джерел, керівних документів по організації підготовки керівних кадрів, кваліфікаційних вимог до фахівців, дозволив у цих основних характеристиках виокремити дві складові (підкатегорії): соціально-психологічні характеристики (соціально-статусні, культурно-освітні, медико-фізіологічні; вікові тощо) та особистісні якості (мотиваційні, характерологічні, емоційно-вольові) [4; 6].

Другу категорію науковці визначають як сукупність ознак, які характеризують здатність людини до успішного виконання управлін-

ської діяльності, дану категорію можна визначити як загально організаційні або власне управлінські компетентності. Вона включає ті індивідуально-психологічні якості людини, які безпосередньо і найбільш значущо впливають на управлінську діяльність, визначаються її змістом і вимогами. Ця категорія фактично є управлінськими компетентностями у їх традиційному розумінні. Вона також може бути розподілена на дві підгрупи: а) загальні управлінські компетентності, які визначають ефективність цього типу діяльності в цілому, а не успішність якої-небудь функції, що входить до її складу; б) часткові управлінські компетентності, які забезпечують ефективне виконання окремих функцій; вирішення часткових завдань управління.

Дві вказані категорії виокремлюються за функціонально-діяльнісним критерієм, згідно з яким виокремлюються властивості психіки і якості особистості, необхідні для діяльності. Водночас у психології управління застосовується додатковий критерій структурного виокремлення компетентностей – структурно-психологічний. Згідно з ним в основу виділення компетентностей кладеться не структура і зміст діяльності, а структура психіки.

Подібний підхід дозволяє виокремити третю категорію управлінських компетентностей, на відміну від перших двох, виділяється не за функціонально-діяльнісним, а за структурно-психологічним критерієм. Ця категорія компетентностей відображає їх розподіл на загальні і спеціальні. Відповідно до цього критерію, розрізняють прояви загальних і спеціальних компетентностей в управлінській діяльності. Так, дослідники (В. Барко, А. Карпов, М. Чекулаєв) підкреслюють, що управлінська діяльність передбачає ідентичний набір спеціальних компетентностей, які розрізняються ступенем вираженості окремих професійно важливих якостей, при загальній провідній ролі загальних компетентностей.

Узагальнюючи вище наведені наукові дослідження з даної проблеми визначення загальної структури управлінських компетентностей керівника доцільно, на нашу думку, дотримуватися двох критеріїв – функціонально-діяльнісного і структурно-психологічного. У результаті можна виділити три групи компетентностей: 1) управлінські ха-

рактеристики; 2) загально організаційні або власне управлінські компетентності; 3) загальні і спеціальні компетентності, кожна з яких під-розділяється на підгрупи. При цьому третя група компетентностей є психологічною основою для перших двох, оскільки обумовлює рівень розвитку компетентностей, що входять до них.

Розглянемо детальніше кожен з груп управлінських компетентностей.

Перша група компетентностей – це управлінські характеристики. До цієї групи відносять: біографічні характеристики керівника; вікові характеристики; характеристики культурно-освітнього рівня розвитку; характеристики соціального статусу; особистісні якості, які обумовлюють успішність управлінської діяльності, тим самим виконують функції компетентностей.

Аналіз літературних джерел з проблеми дозволяє відмітити, що в цьому (і, практично, в усіх інших переліках) синтезовані дуже різні особливості керівника. Усі вони об'єднані, загальним критерієм – їх сприянням досягненню високої ефективності управлінської діяльності. Тому часто особистісні якості та інші властивості управлінця, що відповідають цьому критерію, прийнято визначати поняттям чинників ефективності управлінської діяльності. Один із можливих варіантів сукупності таких чинників представлений, наприклад, у дослідженні К. Лазаренко і включає наступні основні вимоги до управлінців: уміння аналізувати дані відповідно до обставин, систематизувати їх за певними ознаками, оцінювати їх вплив на можливості підрозділів до виконання поставлених завдань; уміння прогнозувати зміни обстановки і своєчасно враховувати зміни, що відбуваються; уміння виділяти ті чинники, які найбільшою мірою впливають на виконання завдань; уміння оцінити реальний стан і дії підрозділів, їх сильні і слабкі сторони; уміння ставити завдання підлеглим, деталізувати способи їх виконання, відпрацьовувати відповідні документи; уміння проводити операції, готувати довідки і пропозиції; уміння спілкуватися з людьми; уміння переконувати, мобілізувати підлеглих, спонукати їх до діяльності, до ініціативи; витримка, самовладання, твердість при реалізації прийнятих рішень [5].

Друга група – це загальноорганізаційні компетентності. Вона включає дві підгрупи: 1) загальні управлінські компетентності та 2) часткові (локальні) управлінські компетентності.

Виділимо основні загальні управлінські компетентності керівних військового підрозділу, які проявляються в декількох основних особистісних і поведінкових індикаторах, до яких належать:

1. Психологічна компетентність – являє собою структуровану систему знань про людину як індивіда, індивідуальність, суб'єкт праці й особистість, включену в індивідуальну або спільну діяльність, яка здійснює професійні та інші взаємодії.

2. Практичний психологічний розум – інтелектуальна складова особистості керівника, яка має, згідно з Л. Уманським [7], наступні прояви: адекватний розподіл обов'язків колективної діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей підлеглих; швидку орієнтацію в ситуаціях, що вимагають практичного застосування знань людей; здатність викликати стимулюючі мотиви діяльності, знайти шляхи і способи зацікавити людей справою; врахування взаємин, особистих симпатій і антипатій, психологічних відмінностей людей при створенні груп для виконання колективної діяльності; висока ступінь навчаності при формуванні організаторських знань, навичок і умінь.

3. Тактовність – складова загальноорганізаційних умінь, яка проявляється у: почутті міри у взаєминах і взаємодії з людьми; мовленнєвій адаптації до різних людей, індивідуалізації спілкування з людьми залежно від їхніх стійких індивідуально-психологічних особливостей; врахуванні зовнішніх обставин, що впливають на взаємини індивідів один з одним; чуйності, уважності, співчутливості у стосунках з людьми; простоті, природності у спілкуванні, здатності залишатися самим собою у стосунках з людьми, відсутності маніпулювання у поведінці; почутті справедливості, об'єктивності підходу до підлеглих, здатності показати і довести цю об'єктивність.

4. Суспільна енергійність – компонент, який має наступні показники: емоційна мовленнєва дія, що проявляється в різних емоційних формах мовлення (акцентному розчленовуванні фраз, інтонації, наголосах, паузах); вольове спонукування (проявляється в мовленнєвій, мі-

мічній і пантомімічній формі); здатність впливати на інших своїм відношенням до людей, справи, подій, здатність передати це відношення; логічна переконливість дій, здатність показати причинний зв'язок явищ, довести логічну послідовність в мовленнєвій і практично-діяльній формах; упевненість у своїх силах, віра в справу, у можливість її здійснення, оптимізм, бадьорість духу; здатність правильно і швидко вибрати момент вирішальної дії, піти на ризик.

5. Вимогливість – компонент, який виражається у наступних показниках: сміливість пред'явлення вимог; постійність пред'явлення вимог; гнучкість їх пред'явлення, залежно від конкретної обстановки; самостійність вимог; категоричність вимог; різноманітність форм їх вираження; індивідуалізація вимог, залежно від психологічних особливостей підлеглих.

6. Критичність – складова, яка має наступні індикатори: критична спостережливість як уміння побачити і виділити недоліки; самостійність; легкість критичного аналізу; логічність і аргументованість критики; прямота і сміливість критичності; глибина й істотність критичних зауважень; постійність критичних висловлювань; доброзичливість критики.

7. Схильність до організаторської діяльності – компонент, який знаходить вираження у таких індикаторах: спонтанному самостійному включенні в організаторську діяльність; перейнятті на себе ролі організатора і відповідальності за роботу інших людей; потреби у здійсненні організаторської діяльності; природності включення в діяльність; невтомності в організаторській роботі; емоційно-позитивному самопочутті при її виконанні, здатності побачити необхідність в організаторській діяльності в обставинах, що напружують її не вимагають.

Розглянуті загальні організаційні здібності доповнюються і конкретизуються локальними або частковими здібностями, які обумовлюють ефективне виконання окремих управлінських функцій. Аналіз теоретичних джерел, а також ситуацій управлінської діяльності керівних кадрів правоохоронних органів дозволив виділити наступні часткові компетентності:

1. Здатність до цілепокладання – включає два основні аспекти. По-перше, це здатність до формулювання, генерування цілей керованої системи як таких; визначення пріоритетів цілей; виділення найбільш суттєвих із них. По-друге, це здатність до формулювання цілей перед підлеглими, яка б забезпечувала прийняття цих цілей.

2. Здатність до прогнозування – полягає в умінні керівника зазирнути в майбутнє, передбачити розвиток подій і в результаті такого прогнозу будувати управління не за типом реактивної (пасивної) стратегії, а на основі проактивної, прогностичної стратегії.

3. Здатність до планування своїх дій і дій підлеглих, а також організації діяльності у цілому. Така здатність є однією з основних умов управлінської діяльності, має синтетичну будову і розуміється як ефект конвергенції багатьох інших компетентностей – когнітивних і особистісних.

4. Здатність до ухвалення управлінських рішень. Відмітною її особливістю є те, що вона практично не компенсується з боку інших здібностей. Іншими словами, недостатній рівень її розвитку не може бути доповнений за рахунок інших управлінських компетентностей.

5. Здатність до комунікації – забезпечує ефективну реалізацію управлінської функції, пов'язана з такими особистісними якостями, як соціабельність, товарицькість, емпатійність, експресивність, рефлексивність, а також із сформованістю умінь міжособистісної взаємодії і організації комунікативного простору в керованій системі.

6. Здатність мотивувати – проявляються у тому, що керівники мають потенціал лідера, який надихає групу на досягнення спільних загальних цілей. Подібно до здатності планувати, мотивуючі здібності є інтеграційними утвореннями, що включають широкий спектр більш часткових компетентностей – від простого, часто неусвідомлюваного “зараження” своїми задумами, до здатності до розгорнутого, аргументованого переконання у їх перспективності.

7. Здатність контролювати. З психологічної точки зору їхній зміст не вичерпується адекватною оцінкою результатів діяльності підлеглих і заохочувальними або каральними санкціями. Головне в них – це уміння зіставити результат з індивідуальними можливостями вико-

навця; визначити міру реалізації ним свого істинного потенціалу у діяльності, а також обрати найбільш прийнятний саме для його індивідуальності спосіб контролю і заохочення. Це здатність використовувати контроль не як самоціль, а як засіб для підвищення ефективності індивідуальної діяльності підлеглих, а у результаті – усього організаційного функціонування.

Також важливими для керівника військового підрозділу є наявність таких двох інтеграційних компетентностей, які не мають чіткого визначення, але у край важливі з практичної точки зору і розглядаються, зазвичай, як цілком самостійні. Перша лежить в основі реалізації кадрових функцій управління і традиційно позначається як здатність розбиратися в людях, здатність підбирати кадри, сприяти їх зростанню і розвитку. Друга забезпечує ефективну реалізацію системи виробничих функцій управління і найчастіше позначається поняттям професійної компетентності керівника.

Третя група управлінських здібностей – загальні і спеціальні, на відміну від перших двох, виділяється не за функціонально-діяльним, а за структурно-психологічним критерієм. Вона відображає прийнятий у психології і розглянутий вище розподіл компетентностей на загальні і спеціальні. При цьому необхідно враховувати, що поняття спеціальних компетентностей розглядається в двох планах. Традиційно під ними розуміється компетентність у певному виді діяльності, тоді як загальні здібності необхідні для багатьох або усіх видів діяльності. Проте спеціальні компетентності співвідносяться також і з індивідуальною мірою сформованості окремих психічних видів діяльності, тобто з мірою розвитку основних психічних процесів.

До загальних компетентностей, які суттєво впливають на успішність управлінської діяльності, дослідники відносять інтелект, креативність, научуваність, рефлексивність, активність, саморегуляцію. Усі властиві цим компетентностям закономірності впливу на управлінську діяльність одночасно характеризують інтелект, креативність, рефлексивність тощо як загальні атрибути керівника.

Висновок. Таким чином, проведений аналіз дозволяє визначити управлінські компетентності керівних кадрів ОВС як системну

властивість особистості керівника військового підрозділу, яка являє собою синтез загальних і спеціальних компетентностей, що розвиваються відповідно до вимог і у процесі військово-професійної діяльності. Управлінські компетентності керівників військових підрозділів є умінням застосовувати сукупність психологічних властивостей та індивідуальних якостей особистості, які дозволяють фахівцеві успішно виконувати управлінські функції, досягати цілей і поставлених завдань у складних умовах і ситуаціях професійної діяльності.

При розгляді загальної структури управлінських компетентностей доцільно виходити з використання двох критеріїв – функціонально-діяльнісного і структурно-психологічного. У результаті можливо виділити три основні категорії управлінських компетентностей керівника військового підрозділу: управлінські характеристики, загальноорганізаційні компетентності, загальні і спеціальні компетентності, кожна з яких, у свою чергу, підрозділяється на підгрупи. При цьому третя категорія є психологічною основою для перших двох, обумовлює рівень розвитку компетентностей, що входять до них.

Перспективним напрямом подальших досліджень є створення умов для формування і розвитку управлінських компетентностей у керівників військових підрозділів, що дозволить підвищити ефективність військового управління.

Список використаної літератури

1. Бандурка О. М. Психологія керівника : монографія / О. М. Бандурка, О. В. Землянська. – Харків : ХНУВС, 2013. – 635 с.
2. Барко В. І. Робоча книга керівника органу внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект) : навч. посіб. / В. І. Барко, В. І. Зелений, Ю. Б. Ірхін. – Вінниця : Книга-Вега ; 2009. – 248 с.
3. Зеер Э. Ф. Психология профессионального образования : учеб. пособие / Э. Ф. Зеер. – Екатеринбург : 2000. – 229 с.
4. Карпов А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 2000. – 584 с.
5. Лазаренко К. Д. Стан розвитку комунікативного потенціалу управлінців органів внутрішніх справ / К. Д. Лазаренко // Вісник національної акаде-

мії оборони України. Збірник наукових праць – К. : НУОУ, 2010. – № 3 (16). – С. 131–138.

6. Полковникова Т. Н. Социально-психологические условия эффективного развития управленческих способностей руководителя (на опыте работы кадров военного управления) : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Т. Н. Полковникова. - М., 2010. – 23 с.

7. Уманский, Л. И. Психология организаторской деятельности / Л. И. Уманский. – М. : Наука, 1980. – 230 с.

Федоренко Е. И. Содержание управленческих компетентностей руководителя военного подразделения

Статья посвящена изучению проблемы управленческих компетентностей руководителей военных подразделений. Определены требования к личностным характеристикам офицера-руководителя, его знаниям и умениям. Рассмотрены управленческие компетентности руководителя с позиций функционально-деятельностного и структурно-психологического подходов. Объединение этих подходов позволило выделить три группы качеств: управленческие характеристики; общеорганизационные или собственно управленческие компетентности; общие и специальные способности, каждая из которых подразделяется на подгруппы. К первой группе относим: биографические и возрастные характеристики, культурно-образовательный уровень развития; социальный статус; личностные качества, которые обуславливают успешность управленческой деятельности. Вторая группа компетентностей руководителя включает две подгруппы: общие управленческие компетентности и частные (локальные) управленческие компетентности. Третья группа компетентностей руководителя (общие и специальные) касается тех компетентностей, которые существенно влияют на успешность управленческой деятельности, а именно интеллект, креативность, обучаемость, рефлексивность, активность, саморегуляция.

Ключевые слова: управленческие компетентности, управленческие качества, управленческие функции, руководители, военные подразделения.

Fedorenko E. **Content of Managerial Competencies of the Military Unit Head**

The article is devoted to the problem of managerial competencies of the military units heads. The article deals with such concepts as “key qualifications”, “professional qualifications”, “key competencies”. Demands for the personal characteristics and managerial competencies of the head officer, his knowledge and skills are determined. The article considers the head’s managerial competencies from the standpoint of functional-activity and structural-psychological approaches. The combination of these positions has allowed to distinguish three groups of competencies: management characteristics; general organizational or managerial competencies; general and special competencies, each of which is subdivided into subgroups.

The managerial characteristics of the head of the military unit include: biographical and age characteristics, characteristics of the cultural and educational development level; social status; personal competencies that determine the management activities success. The manager’s general organizational capability includes two sub-groups of competencies: general managerial competencies and partial (local) managerial competencies. The subgroup of general managerial competencies includes such personal and behavioral indicators as psychological competence; practical psychological mind; tact; social vigor; demanding criticality; propensity to organize activities.

The subgroup of partial competencies results the effective performance of separate management functions by the head of the military unit: the competencies to set the goals, to forecast, to plan own and subordinates’ actions, to make managerial decisions, to communicate, to motivate and exercise control. The third group of manager’s competencies (general and special) embraces those competencies that significantly influence the success of managerial activity, namely intelligence, creativity, learning, reflexivity, activity, self-regulation.

The promising direction of further research is the creation of conditions for the formation and development of managerial competencies of the military unit leaders, which will increase the effectiveness of military management.

Keywords: *managerial competencies, managerial competencies, managerial functions, managers, military units.*