МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАІНИ

СХІДНОУКРАЇНСКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки

кафедра практичної психології та соціальної роботи

**Качмарчик О.С.**

**Кваліфікаційна магістерська робота**

**Управлінська компетентність керівника соціального закладу та її розвиток**

**Сєвєродонецьк**

 **2019**

**СХІДНОУКРАЇНСКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки**

 (повне найменування інституту, факультету)

**Кафедра практичної психології та соціальної роботи**

 (повна назва кафедри)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**до кваліфікаційної магістерської роботи**

 **освітньо-кваліфікаційного рівня** \_\_\_\_магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (бакалавр, спеціаліст, магістр)

 спеціальності 232 – Соціальне забезпечення

 (шифр і назва)

 галузі знань 23 - Соціальна робота

 (шифр і назва)

 спеціалізації Управління соціальним закладом

на тему:Управлінська компетентність керівника соціального закладу та її розвиток

Виконала: студентка групи УСЗ-17дм Качмарчик О.С.

Керівник: д.психол.н., проф. Завацька Н.Є.

Завідувач кафедри практичної психології

та соціальної роботи

д. психол. н., проф. Завацька Н.Є.

Рецензент

к. психол. н., доц. Боярин Л.В.

Сєвєродонецьк - 2019

**СХІДНОУКРАЇНСКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

 **Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки**

 (повне найменування інституту, факультету)

 **Кафедра практичної психології та соціальної роботи**

 (повна назва кафедри)

Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (бакалавр, спеціаліст, магістр)

 спеціальності 232 – Соціальне забезпечення

 (шифр і назва)

 галузі знань 23 - Соціальна робота

 (шифр і назва)

 спеціалізації Управління соціальним закладом

 **ЗАТВЕРДЖУЮ**

 **Завідувач кафедри**

 **практичної психології та**

 **соціальної роботи, проф.**

 **Завацька Н.Є.**

 «23» 10 2018 року

 **З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Качмарчик Олександри Сергіївни**

 (прізвище, ім’я, по батькові )

1. Тема роботи: Управлінська компетентність керівника соціального закладу та її розвиток

Керівник роботи Завацька Н.Є., д. психол. н., проф.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «23» жовтня 2018 року № 224/42

2. Строк подання студентом роботи 20.12.2018 р.

3. Вихідні дані до роботи: *обсяг роботи - 102, табл. – 3, список використаної літератури – 150 джерел.*

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *дослідити особливості управлінської компетентності керівника соціального закладу та її розвитку.*

*.*

6. Консультанти розділів роботи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посадаКонсультанта | Підпис, дата |
| завданнявидав | завданняприйняв |
| **1.** | Завацька Н.Є. – д.психол.н., проф., зав. кафедри практичної психології та соціальної роботи | 23.10.2018р. | 23.10.2018р. |
| **2.** | Завацька Н.Є. – д.психол.н., проф., зав. кафедри практичної психології та соціальної роботи | 23.10.2018р. | 23.10.2018р. |
| **3.** | Завацька Н.Є. – д.психол.н., проф., зав. кафедри практичної психології та соціальної роботи | 23.10.2018р. | 23.10.2018р. |

7. Дата видачі завдання 23.10.2018 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№****з/п** | **Назва етапів дипломного проектування** | **Строк виконання етапів**  | **Примітка** |
| 1 | Визначення проблеми дослідження та розроблення плану кваліфікаційної магістерської роботи | 10.2018 р.  | 10.2018 р.  |
| 2 | Аналіз літератури за проблемою. Робота над теоретичною частиною дослідження | 10-11. 2018 р. | 10-11. 2018 р. |
| 3 | Розробка діагностичного інструментарію та проведення констатувального експерименту | 10.2018 р. | 10.2018 р. |
| 4 | Узагальнення результатів констатувального експерименту | 10-11. 2018 р. | 10-11. 2018 р. |
| 5 | Розробка програми формувальних заходів | 11.2018 р. | 11.2018 р. |
| 6 | Проведення повторного тестування та оцінка ефективності формувальних заходів | 11-12. 2018 р. | 11-12. 2018 р. |
| 7 | Підготовка кваліфікаційної магістерської роботи до захисту та захист роботи | 01.2019 р. | 01.2019 р. |

Студент Качмарчик О.С.

Керівник роботи Завацька Н.Є.

РЕФЕРАТ

Текст - 102 с., табл. – 3, джерел – 150.

У роботі проведено аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення управлінської компетентності керівника соціального закладу та її розвитку.

Наведено результати емпіричного дослідження щодо специфіки управлінської компетентності керівника соціального закладу та її розвитку.

Визначено доцільність використання технологій тренінгової роботи щодо вирішення проблем управлінської компетентності керівника соціального закладу та її розвитку.

Ключові слова: СОЦІАЛЬНА РОБОТА, керівник соціального закладу, ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, компетентності, управлінська компетентність.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ЗМІСТ |  |
|  | **ВСТУП** | 7 |
| **Розділ 1.** | **ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА**  | 11 |
| 1.1. | Професійна компетентність керівника як чинник успішної діяльності організації | 11 |
| 1.1. | Функціональна компетентність керівника як чинник ефективності його професіональної діяльності  | 21 |
| **Розділ 2.** | **ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ** | 50 |
| 2.1. | Методологічні основи експериментального дослідження | 50 |
| 2.2. | Управлінська компетентність керівника: результати експериментального дослідження  | 62 |
| **Розділ 3.** | **УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК ЧИННИК УСПІШНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ**  | 75 |
| 3.1. | Концептуальне обґрунтування та зміст програми розвитку управлінської компетентності керівника в умовах спільної діяльності управлінської команди  | 75 |
| 3.2. | Формування управлінської компетентності керівника як чинника успішності управлінської діяльності  | 78 |
|  | **ВИСНОВКИ** | 84 |
|  | **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**  | 87 |

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** Соціально-економічні, структурні й технологічні зміни, які відбуваються у сучасному виробництві, спричинюють необхідність добору й розміщення кадрів, здатних здійснювати управлінську діяльність в умовах ринкової економіки. Задля реалізації професійної діяльності у середовищі, що постійно потребує прийняття стандартних та нестандартних управлінських рішень керівнику необхідна відповідна професійна культура та функціонально-організаційна компетентність як засіб життєдіяльності у виробничих умовах, котрі постійно змінюються, в складних проблемних ситуаціях, що виникають в процесі взаємодії із суб’єктами спільної діяльності. У зв’язку із цим особливої актуальності набуває проблема визначення ролі управлінської компетентності керівника в процесі управлінської діяльності.

Щодо досліджень, присвячених функціональній компетентності керівника, ефективності керівництва підприємством у ситуації організаційних змін, слід зауважити, що їх надто не достатньо. Так, функціональна компетентність в загальному вигляді постає як комплекс знань про способи діяльності, що є необхідними для виконання виробничих завдань (С.О. Дружилов). Схильність особистості максимально продуктивно виконувати професійні обов’язки в зонах відповідальності, тобто функціонально відповідати посаді розглядається як відповідність функціональній компетентності керівника (К.О. Черемних). Вагомий компонент професійної діяльності особистості, котрий пов’язаний із знаннями та вміннями об’єктивно сприймати, опрацьовувати, інтерпретувати інформацію, реалізовувати їх в рамках інформаційної культури, власне функціональна компетентність фахівця розглядається О.С. Чернишовим, О.В. Овчарук. Система знань та умінь, що сприяють у повному обсязі виконувати функціонально-посадові обов’язки виступає у якості управлінської компетентності керівника (О.І. Мармаза).

Проте, недостатньо розробленими залишаються проблеми функціонально-особистісних детермінант ефективності управлінської діяльності керівників вищої та середньої ланки. Окрім того, відзначається гостра нестача робіт, присвячених психологічному аналізу проблем управлінської компетентності керівника в процесі організації управлінської команди, керування персоналом на підприємствах.

Роль управлінської компетентності в діяльності керівника, безсумнівно, є високою й зростає в сучасних соціально-економічних умовах. На думку багатьох дослідників (А.Л. Журавльов, В. Зігерт, Л. Ланг, В.П. Казмиренко, Л.М. Карамушка, М.Н. Корнєв, Р.Л. Кричевський, В.В. Третьяченко, О.С. Чернишов та ін.), від особистості керівника та його управлінської компетентності багато в чому залежить прийняття успішних управлінських рішень, ефективність керування, успіх діяльності організації. Особистісні якості керівника є стрижневим чинником оптимізації його професійної діяльності. Управлінська компетентність як психологічна характеристика особистості являє собою суттєву складову професійно важливих якостей керівника.

**Об’єкт дослідження** – управлінська компетентність керівника.

**Предмет дослідження** – соціально-психологічні особливості управлінської компетентності керівника у формуванні управлінської команди.

**Мета дослідження** – з’ясувати специфіку впливу управлінської компетентності керівника на формування управлінської команди та виявити умови й чинники ефективної організації її спільної діяльності.

Для досягнення мети дослідження були поставлені такі **завдання:**

1) проаналізувати стан вивчення в сучасній науці проблеми управлінської компетентності керівника;

2) виявити особливості управлінської компетентності керівника як чинника ефективності його професійної діяльності в організації;

3) емпірично дослідити специфіку управлінської компетентності керівника в організації та її вплив на успішність спільної діяльності управлінської команди;

4) розробити та апробувати програму розвитку управлінської компетентності керівника в умовах спільної діяльності управлінської команди.

**Методологічну й теоретичну основу дослідження** склали: положення про сутність свідомості та розвиток особистості у процесі діяльності (К.О. Абульханова-Славська, Л.І. Анциферова, Г.С. Костюк, О.М. Леонтьєв, С.Д. Максименко, В.П. Москалець, Л.Е. Орбан-Лембрик, С.Л. Рубінштейн, О.М. Ткаченко); теорія проявів людської свідомості в умовах впливу (Х. Арендт, М.О. Бердяєв, Ж.-П. Сартр, В. Франкл, Е. Фромм); загальнотеоретичні та методологічні дослідження свідомості в контексті розвитку особистості (Б.Г. Ананьєв, Л.І. Божович, Л.С. Виготський, О.О. Бодальов, С.Л. Рубінштейн, В.В. Столін, П.Р. Чамата, І.І. Чеснокова, К.В. Шорохова); основи концепції цілепокладання (Б.Г. Ананьєв, Б.Ф. Ломов, Ю.М. Швалб, В.О. Якунін); теорія формування соціально-психологічного клімату колективу (Б. Г.Паригін, В.Є. Семенов, І.Є. Шварц); акмеологічний підхід до професійної діяльності (Б.Г. Ананьєв, Н.В. Кузьміна, В.В. Третьяченко); а також психологічна концепція спілкування та його соціально-культурного вираження (Г.М. Андрєєва, О.О. Бодальов, Н.В. Чепелєва); аналіз діалектики адаптаційних процесів (Г.О. Балл, А.А. Налчаджян, Ж. Піаже, Н.І. Сарджвеладзе), концептуальні положення про психологічні особливості професійного спілкування (В.Й. Бочелюк, С.Л. Братченко, Г.О. Денисенко, О.М. Коропецька, О.В. Киричук, Н.В. Чепелєва), підходи до формування компетентності керівника (В.М. Галузинський, М.М. Заброцький, В.Л. Зливков, С.О. Мусатов, В.В. Третьяченко, О.В. Цуканова); основні постулати теорії міжособистісного спілкування як міждисциплінарного знання (Н.В. Казарінова, В.М. Куніцина, Л.О. Петровська, В.М. Погольша); соціально-психологічні аспекти комунікації в організації (В.П. Казмиренко, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломенський, Т.М. Титаренко).

Для реалізації поставлених завдань використовувалися такі методи:

* теоретичні – аналіз наукової літератури, документації; моделювання;
* емпіричні – структуроване спостереження і метод опитування, в рамках якого були застосовані метод структурованої бесіди, метод експертних оцінок, психологічне тестування;
* статистичні – для опрацювання даних була задіяна статистична програма SPSS (версія 13.0). Як загальні використовувалися методи описової математичної статистики: частотний аналіз, обчислювання мінімальних і середніх значень змінних, обчислення середніх стандартних відхилень; кореляційний аналіз результатів.

**Наукова новизна дослідження:** здійснено теоретичний аналіз управлінської компетентності керівника в процесі формування управлінської команди, визначено її показники; емпірично досліджено специфіку взаємодії керівника й підлеглого в організації, яка впливає на успішність спільної діяльності управлінської команди та визначено структуру й зміст управлінської компетентності керівника у процесі створення команди; доведено, що результативність спільної діяльності, успішність діяльності управлінської команди пов’язані із особливостями розвитку управлінської компетентності керівника.

**Теоретичне значення дослідження** полягає в узагальненні та подальшому вирішенні сучасних теоретичних й експериментальних проблем розвитку та формування управлінської компетентності керівника, яка полягає в здатності правильно розуміти власні функції, поведінку та поведінку й дії інших людей; у теоретичному обґрунтуванні положення щодо наявності комплексу індивідуально-психологічних якостей ефективного керівника, які впливають на становлення та розвиток успішної управлінської команди.

**Практична значення дослідження** полягає у тому, що одержані результати можуть бути використані в процесі: діагностики рівня розвитку управлінської компетентності керівників; апробації комплексних емпіричних програм з метою практичної підготовки керівників до спільної управлінської діяльності; розробки лекційних і практичних курсів з психології управління, організаційної психології, конфліктології; створення сприятливого психологічного клімату колективу та умов для ефективної спільної діяльності управлінських команд та організацій; проведення цільової підготовки фахівців кадрового та організаційного менеджменту, працівників соціально-психологічних служб.

**Структура й обсяг роботи**. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА**

**1.1. Професійна компетентність керівника як чинник успішної діяльності організації**

В умовах інтенсивних соціальних змін потреба у висококваліфікованих керівниках, які володіють професійними навичками, що відповідають вимогам сучасного суспільства, усе більше набуває актуальності [6; 13; 47]. Сьогодні найважливішими для керівників є «ринкові» якості особистості, зокрема такі, як гнучке креативне мислення, ініціативність, заповзятливість, націленість на результат, уміння брати відповідальність на себе, висока стресостійкість [10; 18; 21]. Окрім того, збільшується значущість умінь та навичок самоорганізації й організації роботи підлеглих, міжособистісного спілкування (уміння встановлювати контакти й вирішувати міжособистісні конфлікти, налагоджувати взаємодію з керівниками різних рівнів), планування своєї діяльності й діяльності інших, уміння мотивувати персонал, формувати команду й управляти нею [41; 54; 77]. Таким чином, можна констатувати, що соціальні зміни вимагають розширення певного виду професійних умінь керівника, які можна об'єднати категорією «соціально-психологічна компетентність».

Поняття «професійна компетентність» разом з термінами «професіоналізм», «професійна майстерність», «кваліфікація» входить у низку дефініцій, пов'язаних з якістю й ефективністю професійної людської діяльності й розглядається нами як найбільш значиме [8; 30; 54; 85].

Зупинимося на визначенні поняття «професійна компетентність», а також виділимо критерії професійної успішності й ефективності керівника.

Поняття «компетентність» (*competentia* – приналежність по праву) колись визначалося як володіння знаннями, що дозволяють судити про щось й висловлювати вагому авторитетну думку. Сьогодні даний термін частіше трактують як:

1) сукупність здібностей, умінь і знань достатніх і адекватних тому, що потрібно зробити (виконувати певні трудові функції);

2) поєднання психічних якостей, котрі сприяють діяти самостійно й відповідально (дійова компетентність) [8; 94; 101]*.*

Існує й ще один аспект трактування поняття «компетентність» – це нормативно прийнята здатність авторитетної особи здійснювати певні акти або дії в конкретних умовах, її коло повноважень. У цьому змісті компетентність близька поняттю «компетенція», що визначається як сфера, коло питань, які людина вповноважена вирішувати на своєму робочому місці (його сила, влада й т. ін.) [133].

Таким чином, варто висвітлити особливості представлення даного поняття у науковців. Отже, компетенція, на думку М.В. Рудь, наперед задана соціальна вимога (норма) до освітньої підготовки фахівця, необхідна для його якісної продуктивної діяльності у відповідній сфері. Компетентність – це володіння особистістю компетенціями, котре проявляється у її діяльності, що заснована на знаннях і досвіді, набутих в навчальному процесі, соціалізації й орієнтованих на самостійну та успішну діяльність. «Можна умовно означити компетенції як сукупність того, що людина має у розпорядженні, а компетентність – як сукупність того, чим вона володіє» [19, с. 125]. Причому, людина може бути або компетентною, або ні відносно необхідного рівня виконання, а не відносно досягнень інших.

Окрім цього, в наукових джерелах дискутується питання структури компетентності, її складових елементів або сторін (аспектів). О.Ф. Скакун, Н.І. Овчаренко виокремлюють такі її елементи або сторони:

1) гносеологічна сторона компетентності передбачає наявність певних знань, що є необхідними для виконання професійного обов’язку, постійне їх оновлення, удосконалення. Спеціаліст повинен слідкувати за новітніми досягненнями вітчизняної й світової науки та практики, котрі стосуються його професійної діяльності, задля того, щоб постійно збагачувати ними власну діяльність;

2) нормативна сторона компетентності окреслює об’єм повноважень (прав та обов’язків) спеціаліста чи повноважної особи, що встановлено законодавством або уставом організації;

3) функціональна сторона компетентності має прояв у здібності спеціаліста діяти, виконувати власні професійні обов’язки на базі досвіду – особистого, колективного, територіального. Особистий досвід спеціаліста – сукупність знань і практично засвоєних конкретних професійних умінь, навичок, досягнень. Колективний досвід професіоналів – система досягнень позитивних результатів у професійній діяльності конкретним колективом. Територіальний досвід – сукупність позитивних (особистих і колективних) результатів у професійній діяльності, сконцентрованій на певній території: місто, мікрорайон, село);

4) особиста сторона компетентності складається із усвідомлення спеціалістом власного призначення, оцінки власних професійних здібностей; самокритичність, здатність до самоаналізу професійних якостей з метою подолання негативних властивостей [23].

Через компетентність можна зробити висновок щодо відповідності спеціаліста посаді, яку він займає або профілю діяльності. Межі компетентності можуть змінюватися, тому що вони залежать від сфери діяльності фахівця та конкретних завдань, які висуваються перед ним. Для підвищення компетентності (у зв’язку з переходом на нову або сміжну роботу) важливою є перепідготовка спеціаліста: вона вносить корективи у якісну визначеність його компетентності.

За об’ємом вирізняють загальну та спеціальну компетентність [27]. Спеціальна компетентність означає систему інтелектуального, психологічного, морального й діяльнісного (функціонального) стану спеціаліста, що віддзеркалює рівень набутих ним знань, умінь та навичок, досвіду, інформаційної насиченості та інших властивостей у вузькій галузі професійної діяльності. Загальна компетентність визначається в якості вищезазначеної системи, але у широкій галузі професійної діяльності.

Однак, не зважаючи на спеціалізацію, спеціаліст повинний виявляти відповідну загальну компетентність. Завдяки широким пізнанням у теорії та практиці спеціаліст швидко знаходить спільну мову у спільноті фахівців, ефективно співпрацює з колегами іншої спеціалізації. Загальна компетентність – показник професійної культури фахівця.

Структуру загальної компетентності особистості І. Родигіна подає як шлях від мотивів через набуття певного функціонального багажу до соціалізації; у процесі соціалізації формуються нові мотиви – і ланцюжок перетворень здійснюється на більш високому рівні. Розподіл здійснюється за ознакою пріоритетності впливу: родина та початкова освіта мотивують на навчання й розвиток (мотиваційна компетентність), шкільна і вища освіта створюють умови та відповідають за навчання й розвиток (функціональна компетентність), інші суб’єкти системи сприяють соціальному становленню особистості (соціальна компетентність) [54].

У даній роботі термін «компетентність» уживається як у однозначному (управлінська компетентність як певне складне ціле), так і в багатозначному (конкретні частки компетентності в якості складових цілого) смислі.

У роботах зарубіжних вчених із загального й стратегічного менеджменту, присвячених окремим аспектам дослідження професійних компетентностей (Д. Бодді й Р. Пейтон, Р.Л. Дафт, М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі, У.Д. Дункан), і наукових працях вітчизняних дослідників інноваційного менеджменту й теорії управління (В.С. Лазарєв, М.М. Поташнік, О.М. Мойсеєв, К.М. Ушаков, О.Є. Лебедєв, Т.І. Шамова, П.І. Третьяков, В.О. Сластьонін, Н.Д. Малахов, С.Т. Вершловський); дослідженнях авторів, які займаються аналізом професійної компетентності взагалі (А.О. Деркач, Є.О. Климов, Н.В. Кузьміна, А.К. Маркова, В.О. Напєров, І.І. Проданов), а також і професійної компетентності в освіті й у керуванні освітою зокрема (В.І. Франчук, Г.С. Никифоров, Е.О. Уткін) висвітлюються різні ракурси досліджуваної проблеми й створені певні передумови її вирішення.

Сьогодні все частіше таке розуміння компетентності описується через систему компетенцій, котрі розуміються як набір якостей співробітника, необхідних йому для ефективного виконання роботи на певній посадовій позиції [54; 63; 64].

У соціальному плані «компетентність» можна розглядати як «грамотну поведінку» або здатність оптимально використовувати власні індивідуальні характеристики для конструктивної взаємодії зі світом [15]. У цьому змісті цікаве трактування компетентності, запропоноване Дж. Равеном, котрий відзначав, що «компетентність» – це специфічна здатність, необхідна для ефективного виконання конкретної дії в конкретній предметній галузі, яка включає вузькоспеціальні знання, особливого роду предметні навички, способи мислення, а також розуміння відповідальності за свої дії. Бути компетентним фотографом, ученим, батьком, керівником і т. ін. – означає мати специфічні компетентності різного рівня (спостерігати, бути глибоко обізнаним у предметі, самостійно ставити питання, писати ділові листи, доводити власну правоту, справлятися з міжособистісними конфліктами й т. ін.) [14; 20].

У сучасній психології праці, організаційній й професійній психології «компетентність» найбільш часто використовується в контексті професійної діяльності [22; 26; 34].

«Професійна компетентність» – це головний компонент підсистем професіоналізму особистості й діяльності, сфера професійного знання; коло розв'язуваних питань, яке постійно розширюється; система знань, що дозволяють виконувати професійну діяльність із високою продуктивністю [42; 49; 50].

Ф.С. Ісмагілова під професійною компетентністю розуміє поінформованість працівника щодо певної професійної діяльності, професійне поле в якому він діє, а також здатність до ефективної реалізації в практичній діяльності своєї професійної кваліфікації й досвіду. У структурі професійної компетентності автор виокремлює такі основні елементи, як знання, досвід (уміння, професійна інтуїція), професійна культура й особистісні якості працівника.

Запропоновано формулу компетентності [69]. Які її основні складові? По-перше, знання, але не просто інформація, а та, що швидко змінюється, динамічна, різновидова, яку необхідно вміти знайти, відсіяти від непотрібної, перевести в досвід власної діяльності. По-друге, уміння використовувати ці знання в конкретній ситуації; розуміння, яким способом можна одержати ці знання. По-третє, адекватне оцінювання – себе, світу, свого місця у світі, конкретних знань, необхідності або непотрібності їх для своєї діяльності, а також методу їх одержання або використання. Ця формула логічно може бути виражена в такий спосіб:

Компетентність = мобільність знань + гнучкість методу + критичність мислення.

Таким чином, визначення професійної компетентності містить у собі низку взаємозалежних між собою характеристик, зокрема таких, як: гностичну або когнітивну, що відображає наявність необхідних професійних знань; регулятивну, що дозволяє використовувати наявні професійні знання для вирішення професійних завдань; рефлективно-статусну, що дає право за рахунок визнання авторитетності діяти певним чином; нормативну, що окреслює коло повноважень, сферу професійного знання; комунікативну, оскільки поповнення знань або практична діяльність завжди здійснюються в процесі спілкування або взаємодії [69; 70].

Втім компетентість власне керівника розгортається у наукових дослідженнях як складне утворення, із розмаїтою структурою. Можна виділити систему базових компетентностей керівника. Така система є аналітичною моделлю професіонала, у ній представлені узагальнені нормативні й морфологічні показники структури професії й психологічної структури професійної діяльності [68; 72; 137]. Дана модель може бути використана для вирішення прикладних завдань, зокрема для створення найбільш ефективної моделі професійного навчання, що задовольняє вимоги, висунуті спільнотою до тих видів професійної компетентності, якими повинен володіти керівник. Основними структурними складовими системи базових компетентностей є: «інтелектуальна компетентність»; «інструментальна компетентність»; «індивідуально-особистісна компетентність»; «комунікативна компетентність».

Всі базові компетентності окреслюються через систему чинників, які віддзеркалюють конкретні якості професіонала, його знання, уміння й навички. Так, «інтелектуальна компетентність» – це наявність аналітичних умінь та навичок у поєднанні з умінням мислити в категоріях комплексних взаємозв'язків [136]. Тут потрібні здібності як у сфері раціонального, так і абстрактного мислення у поєднанні зі спонтанністю. Це є передумовою вміння бачити ситуацію в цілому, розпізнавати найважливіші її складові й пропонувати стратегії, що ведуть до рішення проблеми. Д. Хапт [143] визначає такі здібності, як перцептуально-аналітичні, вміння бачити «ліс за деревами» або здатність виходити в мета-позицію чи розглядати проблему з різних сторін, об’єктивно.

«Інтелектуальна компетентність» може бути представлена чинниками, що відображають власне інтелект і перцептивно-аналітичні здібності, а саме: рівень поінформованості й специфіка сприйняття, великої кількості різних за змістом даних, опрацювання інформації, словесно-логічне мислення, здатність до абстрагування й знаходження закономірностей, наочно-діюче мислення, уміння швидко вирішувати практичні завдання й концептуальна гнучкість. Ці здібності є базовими й забезпечують успішність у прийнятті обґрунтованих і відповідальних рішень, уможливлюють дії у невизначеній, проблемній ситуації  у випадках дефіциту інформації на основі логічних умовиводів.

«Інтелектуальна компетентність», за Є.О. Климовим [49; 50], має в своєму складі компоненти предметної галузі й сфери прояву особистості в структурі професії; «інструментальна компетентність» відображає в структурі професії її предметну галузь, включаючи знання про предмет праці й сторони праці, а також основні діяльності, уміння, технології й т. ін., застосовувані для успішного досягнення результату; «індивідуально-особистісна компетентність» віддзеркалює в структурі професії сферу прояву особистості, охоплюючи необхідний набір якостей керівника, володіння якими уможливлює не лише професійну придатність, а професіоналізм управлінця; «комунікативна компетентність» включає характеристики професіонала в спілкуванні, виражаючи найважливішу складову професійної сфери спілкування.

Окрім того, у даний вид компетентності можна залучити «соціальний інтелект» – зміст знань, які індивід застосовує в інтерпретації подій і складанні планів у ситуаціях повсякденного життя [136]. Це уявлення, особистісні спогади й правила інтерпретації, які утворюють когнітивну структуру особистості; спільно вони становлять досвід і певний підхід індивіда до проблем соціального життя.

У поняття «інструментальна компетентність» включені характеристики операційної сфери керівника, що здійснює виконавчу частину діяльності.

До них, насамперед, можна віднести знання про предмет праці й сторони праці, а також основну діяльність, дії, прийоми, уміння, способи роботи, технології, техніки, застосовувані для успішного досягнення результату. Сьогодні це знання й майстерність не тільки в галузі технології й виробництва тієї сфери, де безпосередньо здійснює свою діяльність керівник, але й компетентності в таких галузях, як маркетинг, фінанси, право, інформаційні технології, знання іноземних мов, діловодство й т. ін.

І.В. Дурманова [7] пропонує умовно розділити інструментальну сферу компетентності на дві складові:

1) основна сфера компетентності в системі «людина – людина» визначає професійне призначення, основний зміст праці й провідну діяльність керівника;

2) сфера додаткової інструментальної компетентності, що включає набір компетентностей знань, умінь і навичок, які відносяться до кожної з базових предметних систем і пов’язані із провідною діяльністю керівника.

«Індивідуально-особистісна компетентність» містить у собі характеристики психічної організації суб'єкта діяльності в системі «людина-соціум» [9; 84]. Даний вид компетентності складається із чинників, що визначають внутрішні ресурси й зовнішні прояви особистості й індивідуальності керівника. Відповідно до сучасних вимог до керівників, найбільш значимими із цих чинників є: чіткі цінності, чіткі особистісні цілі, уміння управляти собою, самоконтроль і організованість, емоційна  стабільність, самостійність і самодостатність, незалежність і впевненість у собі, здатність приймати рішення й уміння вирішувати управлінські проблеми, відповідальність і сумлінність, працездатність, сприйнятливість до нововведень, заповзятливість, потенціал творчої активності й активний саморозвиток [124; 130; 131].

«Комунікативна компетентність» розуміється як сукупність навичок і вмінь, необхідних для ефективного спілкування, адекватних комунікативним завданням і достатніх для їх вирішення [135; 138; 141]. Даний вид компетентності логічно було б віднести до чинників основної сфери інструментальної компетентності, але оскільки робота сучасного керівника складається на 70-90 % зі спілкування (за дослідженнями Дж. Коттера, і Є.В. Сидоренко), можна виділити вміння спілкуватися в окремий вид базової компетентності, що вимагає особливого розвитку. У поняття «комунікативна компетентність» можна включити такі чинники, як товариськість, комунікативна чутливість, соціальна сміливість, дипломатичність і проникливість у групових відносинах, уміння витримувати навантаження, пов'язані із широким спілкуванням, уміння впливати на навколишніх, ситуативна адаптивність [141; 145].

Для сучасних керівників володіння вміннями й навичками в рамках комунікативної компетентності стає усе більш актуальним і вимагає свого розвитку не тільки через життєвий досвід, але й через спеціальне навчання.

Система базових компетенцій, побудована на основі вже існуючих професійних моделей керівників, уособлює в собі чинники інструментальної, інтелектуальної, індивідуально-особистісної й комунікативної компетентностей, описує ключові характеристики професії [141; 145; 150].

Цей перелік є необхідним і достатнім для того, щоб опиратися на нього при підготовці керівників. Якщо простежити, як представлені структурні елементи професії в процесі професійного навчання, то можна помітити, що традиційно у фокусі уваги перебувають тільки предметна галузь, що є лише однією зі складових професії.

Зазначена тенденція зберігається тривалий час, незважаючи на точку зору, яка стала вже загальновизнаною, що навчання більш ефективне за умови включення в процес особистості котра навчається. Особливо значимо це для професії керівника, де основним «інструментом» роботи є власна особистість професіонала.

Таким чином, слід відзначити, що поняття «компетентність» у психолого-педагогічній літературі остаточно не визначено й у більшості випадків уживається інтуїтивно. Тлумачний словник дає дуже схожі тлумачення цих понять:

«Компетенція» **–** 1) коло питань, у яких добре обізнаний; 2) коло чиїхось повноважень, прав.

«Компетентний» **–** 1) знаючий, обізнаний; авторитетний у певній галузі; 2) фахівець, що володіє компетентністю.

Поняття «компетенція» традиційно вживається в значенні «коло повноважень». «Компетентність» пов'язана з інформованістю, авторитетністю, кваліфікацією. Учені пропонують використовувати ці поняття паралельно, але вкладаючи в них різний зміст.

**1.2. Функціональна компетентність керівника як чинник ефективності його професіональної діяльності**

Теоретичний аналіз робіт, присвячених дослідженню особистості керівника, показує, що характеристики успішних керівників можуть значно розрізнятися залежно від цілей, завдань, виконуваних організацією, функцій і рівнів керівника, від організаційного середовища. В умовах реформування галузі загострилися протиріччя між традиційним організаційним середовищем, яке сформувало адміністративно-командний тип керівника, й новими вимогами, що висуваються до особистості керівника підприємницького типу. Отже, успішність управлінської діяльності в нових умовах господарювання вимагає комплексу взаємозалежних якостей особистості керівника й характеристик організації, що змінюється.

У вивченні чинників, що сприяють ефективності керівництва, можна виділити два основних напрямки: пошук найбільш оптимальних моделей організації виробництва й аналіз найбільш ефективних якостей керівника.

До висвітлення змісту й функцій управлінської праці, структури професійно-важливих якостей керівника, особливостей управлінської діяльності в різні роки зверталися Т.З. Кабаченко, Ю.Д. Красовський, Р.Л. Кричевський, Є.С. Кузьмін, А.Л. Свенцицький, Б.Д. Паригін, В.В. Новиков, А.Л. Журавльов, І.П. Волков, В.І. Лебедєв, В.О. Отрут, О.Д. Глоточкін, А.О. Деркач, Є.О. Климов, М.М. Обозов, Г.В. Телятников, П.Я. Шлаєн та ін. Ними розроблені загальнотеоретичні й методологічні аспекти аналізу управлінської діяльності, критерії ефективної управлінської взаємодії, психологічні механізми й закономірності управлінських відносин, питання професійної компетентності керівника.

Безпосередньо феномен функціонально-організаційної культури керівника є найважливішим предметом наукових досліджень у світовій психології в останні десятиліття [11; 15; 69; 70]. Так, Е.Х. Шейн розглядає функціонально-організаційну компетентність керівника як комплексне, багатогранне явище, що має свою структуру й компонентний склад, як єдність трьох рівнів: поверхневого, або символічного, внутрішнього й глибинного. Згідно з Г. Хофстидом, котрий виокремлює рівні функціонально-організаційної культури, на вершині ієрархії перебуває національна культура, а на нижньому щаблі – функціональна та організаційна культура. У роботах С. Роббінса, Ч. Ханді та інших стверджується, що національна культура є визначальною стосовно культури організації, управлінської компетентності керівника. За Г. Тріандісу, члени організацій, управлінськї команди – це носії не тільки організаційної культури, але й культури в широкому змісті. К. Камерон і Р. Куінн розширили уявлення про типологію організаційних культур, створили інструменти їхньої діагностики й зміни. Британськими вченими В. Флетчером і Ф. Джонсом розроблений підхід для вирішення прикладних завдань, що базується на уявленні про організаційну культуру та функціональну компетентність як про сукупність когнітивних інтерпретацій працівниками навколишнього їхнього організаційного середовища.

У вітчизняній психології дослідження функціонально-організаційної культури керівника поки нечисленні [103]. Однак варто згадати тих вчених, розробки яких заклали основи понять «функціональна компетентність» та «функціонально-організаційна культура». Зокрема, О.К. Гастєв, який у 20-30 роках ХХ ст. займався пошуком нових форм організації праці, ефективного управління командою, проблемами прикладної психології, трудовими установками. А також М.А. Вітке, котрий присвятив свої праці питанням соціальної інженерії. Удосконалювання організаційної структури, проблеми управлінського контролю, стиль керування досліджував Ф.Р. Дунаєвський. Сучасні вітчизняні вчені також активно розробляють проблему функціонально-організаційної культури. Передусім слід звернутись до наукових наробок таких із них, як В.Л. Доблаєв (аналізує поняття «культура» і «субкультура» організації); О.С. Віханський (розглядає типології організаційних культур у рамках стратегічного управління); О.М. Наумов (висвітлює проблеми взаємодії й взаємовпливу національної й інституціональної культур). Вагомий внесок у розробку даного питання внесли В. В. Щербина, Р.В. Гордєєв, С.О. Ліпатов, які досліджують концептуальні моделі й методи діагностики функціонально-організаційної культури в рамках організаційного консультування. Цікавими у контексті нашого дослідження є праці Т.П. Ємельянова, де розглядаються методологічні питання взаємозв'язку феномена влади й функціонально-організаційної культури, та Ю.І. Шерехова, де аналізуються напрямки, критерії й чинники розвитку організацій, ефективного створення команди керівників через взаємодію потреб, ціннісних орієнтації й цілей особистості.

Поряд з пошуком оптимальної системи управління людськими ресурсами, вчені займаються вивченням особистості ефективного керівника [9; 12; 13]. Дослідження, спрямовані на виявлення характеристик необхідних для ефективного керівництва, традиційно проводилися в рамках таких основних підходів.

Г.М. Андреєва, Т.Ю. Базаров, О.М. Занковський, М.Х. Мескон, Р. Стогділ та ін. вказують на необхідність особистісного підходу («теорія рис», або «харизматична теорія»), що передбачає взаємозв'язок успішності управлінської діяльності й індивідуальних особливостей керівника (К. Бард; Р. Стогділ, Г. Айзенк й ін.). Згідно з «теорією рис», ефективним керівником може бути той, хто має певний набір особистісних якостей або сукупність певних психологічних рис. Різні автори намагалися виділити необхідні для ефективного керівництва риси або характеристики, на основі яких можна було б побудувати систему прогнозування професійної успішності керівника. Так, К. Бард виділив 79 рис, які, на його думку, становлять портрет ефективного лідера. Пізніше Р. Стогділ додав ще певну кількість важливих для успішного керівництва особистісних якостей. Однак незабаром учені дійшли до висновку про неперспективність даного підходу до вивчення ефективності керівництва й особистості успішного керівника.

Представники біхевіористського, або поведінкового підходу («ситуаційна теорія»), пояснюють певний рівень управлінської ефективності керівника особливостями його поведінки у відповідній ситуації (Є. Хартлі). Після того, як було встановлено, що жодна з особистісних рис або їх комбінацій не в змозі розрізнити властивості ефективного й неефективного керівника, інтерес вчених-психологів змістився на пошуки розходжень у поведінці між ефективними й неефективними керівниками. У цих дослідженнях автори намагалися визначити, яка поведінка є оптимальною для успішного керівництва. Таким чином, ідея про вродженість лідерських якостей була відкинута, і замість неї прийнята ідея про те, що ефективний керівник може краще за інших актуалізувати певну особистісну рису за відповідної конкретної ситуації.

Системно-ситуаційний підхід узгоджує такі змінні, як особливості керівника, підлеглих, ситуації діяльності [85]. Особливо популярною є так звана «імовірнісна модель ефективності керівництва», запропонована Ф. Фідлером. Імовірнісна модель ефективності керівництва опосередкована ступенем контролю керівника над ситуацією, у якій він діє. Ситуація залежить від параметрів: 1) ступінь сприятливості відносин керівника з підлеглими; 2) величина влади керівника (його можливості контролю за діями підлеглих і використання різних засобів стимулювання їхньої активності); 3) структура групового завдання (чіткість поставленого завдання, шляхи й способи його вирішення, наявність численності рішень, можливість перевірки їхньої правильності). Сукупна кількісна оцінка (за спеціально розробленими шкалами) всіх перерахованих вище параметрів дозволяє судити про величину ситуаційного контролю керівника, тобто про ступінь володіння ним ситуацією функціонування групи.

До цієї класифікації також можна додати так званий багатофункціональний і програмно-рольовий підходи. Можна припустити, що самі моделі обмежені у чомусь, спричиняють не занадто високу прогностичність показника ефективності керівництва. Ймовірно, ця причина обумовила появу багатомірних моделей ефективності керування.

Системний підхід, що розвивається в сучасній психології управління, відповідає базовому принципу вітчизняної психології – принципу єдності свідомості й діяльності – людина і її психіка формуються й проявляються в діяльності [24, 62, 66].

Системний підхід дозволяє досліджувати проблему взаємин керівника й організації в контексті взаємозв'язку особистості й навколишнього світу [12]. Класики вітчизняної психології неодноразово підкреслювали, що дійсно науковий психологічний аналіз особистості можливий тільки в нерозривному зв'язку з аналізом навколишнього середовища й конкретних видів діяльності людини (Л.С. Виготський, О.М. Леонтьєв, С.Л. Рубінштейн, Б.М. Теплов й ін.). Таким чином, вивчення проблем ефективного керівництва в сучасних дослідженнях спрямоване, з одного боку, на аналіз ситуаційних чинників (у першу чергу функціонально-організаційного середовища), з іншого боку – на виявлення особистісних параметрів особистості керівника, які найбільш відповідають організаційним та функціональним параметрам конкретного підприємства, управлінської команди.

Кожна управлінська команда, як мікроструктура суспільства, характеризується наявністю власної системи суспільно прогресивних формальних та неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, які підтримуються суб'єктом організаційної влади, зокрема через стилі керівництва підприємством [1; 31; 52]. Все це й визначає особливості поведінки персоналу, показники задоволеності працівників умовами праці, рівень їхнього взаємного співробітництва й сумісності між собою й організацією, перспективи спільного розвитку. Крім того, існує специфіка функціонально-організаційних культур у контексті національної культури.

Відправним пунктом досліджень системно-ситуаційного напрямку у вивченні ефективного керівництва слугує розуміння соціальної ситуації [2; 51]. У якості природного фрагмента соціального життя, обумовленого включеними в нього людьми, місцем дії й характером дій, що розгортаються, або діяльності, є організація.

«За вертикаллю» розбудовується управління по окремих сферах діяльності організації, «за горизонталлю» здійснюється керування проектами [85]. У сучасних умовах динамічних змін змінюється парадигма бізнесу й управління ним, предмет і методи розвитку економіки й менеджменту. Як показує аналіз літературних джерел, результати опитувань керівників підприємств, кожне підприємство здійснює бізнес за своєю, відмінною від інших теорією, що включає концепцію функціонально-організаційної культури підприємства [61; 84; 137]. Сучасні ресурси для розвитку бізнесу реалізуються на основі вибору ефективних стратегій, які є кращим показником зрілості, найбільш точним інструментом для перевірки обраної теорії бізнесу й, що найцінніше для керівників, дозволяють усвідомлено шукати й використовувати будь-які зміни ситуацій і обставин підвищення конкурентоспроможності організації.

Варто зазначити, що Л.І. Даниленко, Н.М. Островерхова вважають можливим удосконалення управління сучасною організацією тільки на основі модернізації функцій керівника. Однією з основних функцій керівника є управління розвитком організації. Так, В.І. Єрошин, Л.М. Карамушка, В.С. Лазарєв, О.В. Лоренсов, О.М. Моїсеєв, Л.Е. Орбан-Лембрик, М.М. Поташник та інші висвітлюють теоретичні основи управління розвитком організації, розробивши систему, котра увібрала загальні відомості про компанію як об’єкт розвитку, визначають функції управління та розвиток керівної системи [10].

Функціональна компетентність суттєво розширює тимчасові рамки набуття людиною компонентів компетентності: знань, умінь, навичок, способів діяльності, поведінкових і світоглядних якостей. На думку багатьох дослідників, процес оволодіння компонентами управлінської компетентності може тривати практично все життя [15; 41; 42]. Функціональна компетентність є соціально-економічним явищем, пов'язаним з добробутом населення й держави в цілому [72]. Умовно рівень управлінської компетентності, визначається, на думку В.В. Мацкевича і С.О. Крупника, у твердженнях: «Сучасний європеєць (громадянин) повинен знати й уміти ...» і для кожної країни окремо з урахуванням специфіки культурного й регіонального формування [72].

У сучасній психологічній теорії й практиці поняття «функціональна компетентність» розглядається в рамках компетентнісного підходу [72]. Реалізація Болонської угоди стала основою для модернізації вітчизняної системи вищої освіти, пріоритетне значення в якій приділяється розвитку універсальних умінь та навичок, необхідних у житті й діяльності: управлінської грамотності й компетентності. У психолого-педагогічних дослідженнях функціональна компетентність у різних аспектах розглядалася в роботах С.А. Тангяна, Б.С. Гершунського, В.В. Мацкевича, С.О. Крупника, О.В. Хуторського, Л.М. Перминової, О.Є. Лебедєва, Н.М. Сметанникової, В.О. Єрмоленко й ін., однак слід зазначити, що проблема формування управлінської компетентності у студентів внз, ще не знайшла належного відбиття в психологічній науці. Тим часом актуальність дослідження даної проблеми визначається об'єктивною необхідністю підготовки високоосвіченого фахівця, котрий має більшу потребу в підвищенні рівня управлінської компетентності, тобто вдосконалюванні вмінь здобувати, користуватися інформацією, самостійно встановлювати узагальнені цілі й завдання діяльності й швидко адаптуватися до вже сформованої системи відносин.

Стосовно до сучасної вищої освіти, де проблема старіння певних професійних (наприклад, інженерних) знань і прогнозування поля майбутньої професійної діяльності виходить на перше місце, процес навчання фахівців повинен бути орієнтований на розвиток компетентностей, що сприяє реалізації концепції «освіта протягом усього життя».

Отже, формування управлінської компетентності студентів внз повинне виступити основою для подальшого розвитку компетентності майбутніх спеціалістів, тому що саме наявність певного рівня управлінської компетентності зумовлює освітній базис компетентності, що розвивається [22].

Беручи за основу роботи Н.Ф. Радионової, А.П. Тряпициної, О.Є. Лебедєва, розглядає освіченість майбутніх спеціалістів як один з показників якості освіти. Тому у дослідженнях О.В. Хуторського, О.М. Новикова функціональна компетентність студента виступає як рівень освіченості, необхідна складова сучасної професійної освіти, яка представляє сукупність знань, умінь, навичок, способів активної самостійної діяльності, пов'язаних із процесом сприйняття, перетворення інформації, здатність вирішувати типові навчальні й професійні завдання, а також проблеми взаємодії із суспільством на базі переважно практико-орієнтованих знань (відомості, наукові поняття, інструкції, навички роботи з таблицями, графіками, інтерпретація й резюмування інформації й т. ін.).

У даний момент немає єдиної думки щодо того, яка компетентність може бути провідною в процесі формування управлінської компетентності. У ході теоретичного аналізу двох взаємозалежних понять «функціональна компетентність» і «компетентність» виявлено, що певні компоненти управлінської компетентності розглядаються як складові навчально-пізнавальної, комунікативної й соціальної компетентності (О.В. Хуторський, І.О Зимняя, О. Єпішева, В. Майєр, О.С. Совєтова, В.М. Куницина, В.Д. Шадріков, Г. Ключарєв, Є.І. Огарьов й ін.), при цьому треба особливо відзначити такий факт, як наявність аналогічних компонентів управлінської компетентності в різних видах компетентності, що свідчить про універсальність даного поняття і його базову роль в процесі розвитку компетентностей. Ґрунтуючись на тому, що компетентності виявляють діяльнісний характер (Дж. Дьюї, І.О. Зимняя), а основною діяльністю в студентському віці є навчально-пізнавальна й навчально-професійна, спрямовані на оволодіння нормативною системою діяльності (Г.О. Атанов, Е.Ф. Зеєр, Г.О. Бордовський, О.О. Нєстєров, С.Ю. Тряпіцин), формування управлінської компетентності студентів ВНЗ надає максимальну стартову можливість для розвитку власне навчально-пізнавальної компетентності.

У навчально-пізнавальній діяльності студент – майбутній фахівець повинен набути й удосконалити такі вміння, які будуть сприяти його професійному становленню, виступлять як засіб набуття спеціальності. Тому що успішність навчальної діяльності в період навчання визначає в майбутньому ефективність професійної діяльності фахівця й, отже, досягнення високого рівня самореалізації в житті [28; 58; 75; 76]. Саме формування управлінської компетентності як основи розвитку навчально-пізнавальної компетентності в цей час стає одним з найбільш актуальних питань вищої освіти й визначає значимість розглянутої проблеми.

Через те, що функціональна компетентність, також як і компетентність, проявляється в діяльності людини, до аналізу її структури можна підійти з погляду різних видів діяльності, які виконують індивіди, зайняті в ній. При цьому види діяльності розуміються в самому широкому змісті, куди входять знання й уміння, а також способи рішення практичних навчальних і виробничо-технічних завдань.

Структура людської діяльності співвідноситься з якостями особистості [59; 62]. У процесі виокремлення структури діяльності Ю. Г. Фокін визначає: усвідомлення потреби; формування мотиву; вибір способу здійснення діяльності; планування діяльності; перелік дій; виконання дій. При цьому підтверджується зв'язок даних складових з якостями особистості. Усвідомлення потреби й формування мотиву, на думку Ю.Г. Фокіна, «потребує від людини певної ерудиції, котра свідомо обирає те, що задовольняє потребу, яка є необхідною». При виборі способу задоволення потреби суб'єкт діяльності керується на «своїми ціннісними орієнтаціями, соціальними уявленнями про те, чого можна робити, а що є аморальним або протизаконним». Для планування діяльності треба «знати закономірності, яким підкоряється обраний спосіб здійснення діяльності, і процеси, котрі важливо використовувати при цьому». Виконання дій неможливо без «сукупності знань, що визначають можливість свідомого вибору операцій для досягнення мети конкретної дії й правильного здійснення цієї дії. Для виконання операцій суб'єкт має потребу в певних навичках» [2; 17; 25].

Звертаючись до положення В.Г. Онушкіна, Є.І. Огарьова про те, що функціональна компетентність, яка забезпечує успішність діяльності, складається із чотирьох компонентів: 1) знання загальнотеоретичного, спеціального й прикладного характеру; 2) предметне розуміння суті справи й реалій, залучених у процес діяльності або пов’язаних з ним; 3) уміння вибирати засоби, адекватні поставленій меті і діяти згідно її змісту; 4) навички вмілої швидкодії, а також судження дослідників щодо питань обов'язкового компонентного складового довільного виду компетентності, як компоненти структури управлінської компетентності студентів ВНЗ, ми визначили: мотиваційний, когнітивний, діяльнісний і рефлективний компоненти.

Мотиваційний компонент структури управлінської компетентності відзначається націленістю на усвідомлення власних освітніх потреб, цілей і ціннісно-значеннєвих уявлень про зміст й результат діяльності; на активне включення в освітній простір закладу; на пізнання нового в рамках вивчення гуманітарних предметів; позитивну мотивацію щодо прояву компетентності.

Когнітивний компонент структури управлінської компетентності відзначається націленістю на засвоєння сукупності суспільно-гуманітарних, природних і загальнопрофесійних знань переважно прикладного характеру, що є ядром компетентності, які відбивають систему інформаційного суспільства, котрі полягають в основі вибору способу здійснення відповідної навчальної й практичної діяльності.

Діяльнісний компонент структури управлінської компетентності передбачає наявність вмінь, досвіду успішного здійснення необхідних дій самостійної й науково-дослідної роботи на базі наявних знань, а також вибору способу планування й здійснення діяльності за рішенням різних завдань, що сприяють розвитку навчально-пізнавальної компетентності.

Рефлективний компонент структури управлінської компетентності характеризується здатністю до розробки найближчих і віддалених планів відповідно до уявлень про власні справжні можливості, цілі, обставини; аналітичний розгляд особистісної діяльності; вироблення власної позиції в процесі зіставлення нової інформації й знань, що напрацьовано.

У процесі аналізу значущості гуманітарних дисциплін в освітньому просторі вищої школи виявлено, що їх вивчення сприяє вирішенню пріоритетних завдань модернізації освіти: 1) полегшення соціалізації в економічному середовищі; 2) розвиток соціальної мобільності в суспільстві через засвоєння молоддю можливостей швидкої зміни соціальних і економічних ролей; 3) розвиток відповідних компетенцій, реалізованих у майбутньому в професійній діяльності [93; 112; 117]. Однак викладачі у ВНЗ негуманітарного напрямку часто зіштовхуються з упередженим ставленням до гуманітарних предметів, коли в студентів-першокурсників відбувається розподіл навчальних дисциплін на потрібні й непотрібні для майбутньої професії [112; 120]. У розряд другорядних найчастіше й підпадають дисципліни гуманітарної й загальнонаукової спрямованості, які сприймаються студентами в силу різних обставин (віку, психологічних особливостей) у відриві від системи професійної освіти. Проте саме тепер рішенням основного завдання негуманітарного внз в процесі підготовки сучасного фахівця високої кваліфікації значне місце повинне приділятися гуманітарним дисциплінам. Ми вважаємо, що саме викладачі гуманітарних дисциплін мають у своєму розпорядженні можливість переконливо продемонструвати студентам спорідненість навчальних дисциплін, потенціал дисциплін гуманітарної спрямованості, участь кожної з них у розвитку професійного мислення студента, у його збагаченні необхідною системою знань, а також створенні умов для розвитку єдиної основи практичної діяльності людини (тобто навчально-пізнавальної компетентності).

З метою активізації інтересу студентів до навчальної діяльності необхідно: 1) виявляти й демонструвати в педагогічному процесі об'єктивні можливості цікавих сторін, явищ життя саме з точки зору психологічної науки; 2) збуджувати й постійно підтримувати у студентів стан активної зацікавленості предметами, явищами, моральними й науковими цінностями; 3) цілеспрямовано формувати інтерес до пізнавальної діяльності як суттєвої властивості особистості, котра відповідає її творчої активності, її цілісному розвитку [73; 74; 115]. На нашу думку, дані вимоги можна реалізувати, включаючи в процесі навчання в змістовну складову гуманітарних дисциплін історико-краєзнавчий компонент. Ознайомлення з особливостями рідного краю дозволяє усвідомити культурну й історичну своєрідність регіону, сформувати почуття гордості й відповідальності за малу батьківщину, додати необхідний вектор руху навчально-освітньої діяльності студентів при вивченні багатьох гуманітарних дисциплін, що розкривають і осмислюють процеси розвитку різних сфер життя людини.

Розширення міждисциплінарних, проблемно-орієнтованих навчальних курсів життєво необхідно сучасній вищій освіти. Особливо це відноситься до перших двох років навчання, коли, незалежно від подальшої спеціалізації, студент повинен опанувати основи управлінської компетентності, діяльнісно-орієнтоване мислення й виробити основи світогляду, образу майбутньої професії [133].

На основі теоретичного аналізу психологічної літератури були визначені умови, що сприяють формуванню управлінської компетентності в студентів в процесі вивчення гуманітарних дисциплін.

Змістовні умови формування управлінської компетентності зорієнтовані на забезпечення побудови змісту курсів гуманітарних дисциплін з урахуванням орієнтації на самопізнання, саморозвиток особистості майбутнього фахівця на основі компетентнісного підходу, реалізація якого відбувається через основний змістовний компонент навчальної дисципліни – навчальне завдання, спрямоване на розвиток здібності вирішувати типові навчальні й професійні завдання, а також завдання взаємодії із суспільством на базі переважно практико-орієнтованих знань (відомості, наукові поняття, інструкції, уміння та навички роботи з таблицями, графіками, інтерпретація й резюмування інформації).

Умови, спрямовані на забезпечення технологічного компонента формування управлінської компетентності як основи розвитку навчально-пізнавальної компетентності студентів, що передбачають застосування в даному процесі викладачами сучасних педагогічних технологій організації самостійної роботи студентів, котрі ініціюють самостійність у визначенні мети, плануванні й усвідомленні своїх дій (технологія проектного навчання, технологія розвитку критичного мислення через читання й лист – синквейн, концептуальна таблиця, написання зустрічного тексту, дійсного й проектного резюме).

Організаційні умови спрямовані на забезпечення включення студентів вузу в процес діяльності щодо формування управлінської компетентності як основи розвитку навчально-пізнавальної компетентності, організацію співробітництва на основі встановлення суб'єкт-суб'єктних відносин викладача й студентів, застосування нових форм оцінювання їх навчальних досягнень (оцінка управлінської компетентності за допомогою: ситуаційних завдань, презентації проектів, організації дебатів, формування портфоліо).

На практиці про існування управлінської компетентності (про рівень розвитку управлінської компетентності) ми довідаємося, тільки зштовхнувшись із її відсутністю, тобто з функціональною некомпетентністю.

Отже, основи управлінської компетентності закладаються під час навчання у ВНЗ, на етапі одержання професійної освіти. Подальше становлення та розвиток управлінської компетентності відбувається безпосередньо в умовах професійної діяльності. Нам особливо важливим здається аспект саме управлінської компетентності керівного складу організації, котрий впливає на результативність управлінської діяльності, а тому й спільної діяльності колективу.

Ефективність підприємства, безумовно, пов’язана із корінними змінами в структурі функцій, процедур і організації управління [5; 36; 46]. Провідним чинником виступає зміна поглядів на статус підприємства в соціально-економічному середовищі, на взаємодію з іншими підприємствами, зі споживачами й постачальниками. Адаптація до ринкових відносин означає підпорядкованість ринковому попиту, коли підприємство жорстко націлене на розробку, виробництво й збут тільки ринкових товарів, розробку нових або змінених видів продукції або послуг. Для цього необхідне настроювання виробничих потужностей на гнучке використання відповідних технічних систем і технологій. Ці багатошарові й взаємозалежні перетворення стають результативними завдяки успішному управлінню, спільній діяльності менеджерів компанії, оскільки функціональні й соціальні відносини не можна відокремити один від одного. Очевидно, підвищується роль професійної орієнтації на ідеали соціально-економічного мислення й компетентності працівників всіх рангів [9; 13; 81].

Загальним для діяльності менеджера є постійне балансування між безліччю протиріч, жодне з яких не можна ігнорувати в процесі прийняття рішення. Вимоги до особистості менеджера досить високі.

Звернемося до взаємозалежних аспектів компетентності. Головні з них: функціональна, ситуативна, інтелектуальна, соціально-психологічна.

Функціональна – знання про технологію, маркетинг, управління, фінанси. Перехід до ринкової економіки, у першу чергу, передбачає готовність до навчання, удосконалювання професійних знань і функціональну компетентність.

Ситуативна компетентність складається з вимог до знань і вмінь аналізувати виробничу ситуацію, у зв'язку з життєвим циклом компанії, наприклад, за фазами: база, становлення й занепад виробництва.

Інтелектуальна компетентність обумовлена здатністю до абстрактного, аналітичного й раціонального мислення команди. Вона є передумовою як для розпізнавання, кваліфікації проблем, так і для розробки шляхів і методів їх вирішення.

Соціально-психологічна компетентність – у здатностях і володінні знаннями про соціальний аспект життя підприємства, про групову динаміку й комунікації усередині компанії, так само як про взаємодію компанії із суспільним зовнішнім середовищем; соціальна чутливість, розуміння психологічних основ споживчої поведінки.

Нові соціально-економічні умови, зміни суспільного життя соціуму народжують нові форми й стилі співробітництва в системі управління. Природно, для цього переломного періоду розмаїття оцінок і ставлень до конкретної ситуації, думок, що відрізняються одна від одної. Звідси особлива потреба додати однозначність оцінкам подій, які по-різному інтерпретуються, чинників, процесів. Без зміцнення авторитету й віри в легітимність управління, без ясності цілей компанії не можна розраховувати на вибір раціональних рішень і чітке їх виконання на всіх рівнях управління.

Звідси очевидна роль соціально-психологічної компетентності фахівців всіх рангів і кожного працівника компанії.

Засновані на досвіді функціональна й інтелектуальна компетентність слугують передумовою орієнтації всіх співробітників на цілеспрямоване й ефективне виконання завдань організації. Наприклад, формулювання й роз'яснення цілей і завдань із обґрунтуванням їх доцільності в кожній даній ситуації, а також розподіл завдань для окремих робочих груп з аргументованим поясненням їх спільних інтересів і мети компанії.

Так, зрозуміла необхідність відшукувати й приймати нові форми взаємодії, співробітництва й управління. А це, у свою чергу, вимагає соціально-психологічної компетентності людини, що розкривається як інтегральна здатність:

а) підтримувати соціальні відносини в ході обміну повідомленнями, думками, почуттями;

б) налаштовуватися на різні соціальні ситуації (у самій компанії й поза нею) з урахуванням головних цілей і інтересів партнерів;

в) реалізовувати цілі й плани компанії з урахуванням особливостей соціальної ситуації.

Ця здатність включає, зокрема:

* уміння впливати на інших людей, високу соціальну активність (екстравертованість);
* уміння координувати, переконувати, роз'яснювати скоріше, ніж наказувати й критикувати (домінантність);
* здатність розуміти й правильно інтерпретувати невиражені словами відносини, почуття, емоційну інтонацію, акценти, а також міру фізичного контакту, зовнішні відтінки поведінки, міміку, манеру триматися, поставу, пози (перцепція);
* здатність до синхронізації взаємодії з іншими людьми, наприклад, послідовність – коли й хто повинен говорити, а також уміння тримати під контролем процес взаємодії й відносини, що розвиваються;
* здатність подати себе у взаєминах з іншими: самовираження, упевненість у собі без перебільшення й зніяковілості, холоднокровність, гідність, щирість, спонтанність, готовність до співробітництва;
* уміння впливати на індивідуальну поведінку співробітників, на процеси взаєморозуміння між ними, уміння створити атмосферу довіри, упевненості, попереджати або переборювати конфліктні ситуації, нестабільність, розбіжності.

Ці й інші подібні здібності потрібні кожному працівникові підприємства. Але до сучасного менеджера пред'являються, крім того, особливі вимоги, оскільки управляти змінами необхідно у гармонійному поєднанні між всіма ресурсами, між вимогами кожного працівника й усього підприємства [79; 94; 99].

Інтегральна характеристика управлінської компетентності фахівця-керівника пов'язана з готовністю вирішувати нові завдання, у тому числі:

1) стратегічні – передбачати перспективи розвитку, передчувати його тенденції, обґрунтовувати напрямки діяльності, розробляти орієнтовані на майбутнє комплекси робіт;

2) культура на підприємстві – легітимність кожної з дій, сприяння прийняттю основних цінностей, управління з орієнтацією на цінності;

3) ініціювання процесів розвитку – відкритість і готовність до змін, готовність до ризику;

4) політика підприємства – усвідомлення суспільно-політичних аспектів у прийнятті рішень, діалог із суспільними силами, врахування зв'язків між підприємствами.

Також слід відзначити, що проведені експертами ФРН дослідження дозволили дати такі узагальнені оцінки вимог до компетентності сучасного керівника за 5-бальною шкалою безвідносно до конкретної посади:

1. Стратегічна компетентність:

Глобальне мислення – 4,5.

Системне мислення – 4,3.

Здатність передбачення – 4,1.

Здатність вирішувати проблему – 4,0.

Безпека відносин – 3,9.

2. Соціальна компетентність:

Здатність працювати в міжнародній команді – 4,4.

Здатність мотивувати й переконувати – 4,3.

Здатність до навчання й нововведень – 4,3.

Атракція – 4,1.

Здатність до вирішення конфліктів – 4,0.

3. Функціональна компетентність:

Уміння приймати рішення – 4,4.

Ініціатива – 4,4.

Професійні уміння – 4,3.

Гнучкість у роботі – 4,1.

Витривалість у роботі – 3,9.

4. Управлінська компетентність:

Організаторські здібності – 4,3.

Відповідальність – 4,3.

Сила переконання – 3,9.

Авторитет керівника – 3,8.

Стиль поведінки – 3,8.

5. Професійна компетентність:

Університетська освіта – 4,1.

Досвід лінійної й штабної роботи – 4,0.

Робота в більшості функціональних галузей – 4,0.

Закордонний досвід роботи – 3,7.

Мінімум дві іноземні мови – 3,7.

Результати оцінок західними експертами значення функцій управлінського персоналу виглядають таким чином: самими важливішими функціями управлінського лідерства визначаються такі - надихати людей, розпізнавати й заохочувати потенціали співпрацівників, розвивати системне мислення керівника.

Сучасні керівники-лідери – це ті, хто вміє управляти на основі організаційного й особистісного розвитку: управління знаннями інтелектуальної організації; управління кар'єрою організації і її співпрацівників; управління робочим часом на основі раціональної структури його витрат [69; 70].

Висвітлюючи проблему підвищення кваліфікації і якості діяльності керівників доцільно виділити такі напрямки відновлення й удосконалювання функцій управлінських працівників на перспективу [94].

1. Самоосвіта й освіта управлінського персоналу*.* Без підвищення рівня професійних знань неможливе підвищення коефіцієнта ділової активності керівника. При цьому спеціальні знання морально застарівають усе швидше. Науковий прогрес охоплює не тільки технічні галузі досліджень, він здобуває системний характер. Завданням лідера початку ХХІ ст. стає використання технології менеджменту.

Економічна психологія вже на початку ХХІ ст. є тією галуззю знань, що забезпечує перетворення досвіду лідера в успіхи його послідовників. Вона стає найближчою «соратницею» мотивації, а невід'ємною частиною самої мотивації є можливість самоосвіти. Ми вже сьогодні усвідомлюємо необхідність у більш глибокій й широкій, ніж у нас є, освіті, а будь-які кризи її завжди підсилюють. Криза самої освіти змушує йти на самоосвіту, самостійне збагачення сучасних знань. Самостійність і відповідальність із умов розвитку особистості перетворюються в критерії не тільки самоврядування, але й управління персоналом. При цьому безперервний характер самонавчання й освіти співпрацівників вже нікого не дивують. Концепція безперервної освіти організації виявилася найбільш актуальною в американському менеджменті середини 90-х років.

У ХХІ ст. реальне лідерство передбачає врахування довгострокових аспектів, у тому числі й у галузі освіти співпрацівників. Це добре видно на прикладі тих батьків, які вкладають гроші в освіту своїх дітей. Уже сьогодні системі освіти в країнах, характерна нестача природних ресурсів, стала пріоритетною, завдяки чому забезпечується компетентність керівників і прибуток підприємств.

У деяких керівників підприємств потреби в компетентності випередили інтелектуальні запаси. Інакше кажучи, потенціал особистості виявився нижчим за потенціал посади. У той же час у керівників цехів, відділів інша картина. Менеджери середньої ланки управління на підприємствах «переростають» свої посади. Вони втрачають інтерес до кар'єри, що зумовлюється трьома причинами:

- мало шансів при існуючій кадровій політиці на просування;

- невеликі можливості для горизонтальної кар'єри в межах однієї посади за рахунок збільшення окладу, персональних надбавок, роботи в проектній групі;

- замало років залишається для кар'єри: середній вік таких керівників на підприємствах близький до 50 років.

2. Управління знаннями*.* Концепція інтелектуальної організації базується на організаційних знаннях, на яких ґрунтуються її здібності до змін з метою розвитку організації. Організаційні знання розвиваються завдяки знанням кожного робітника й включають спектр принципів, чинників, навичок, правил, методів, що забезпечують ділову активність організації і її кадровий потенціал. Структура організаційних знань включає практичні, теоретичні, стратегічні, комерційні, професійні знання. Вони становлять інтелект організації, заснований на інформаційних технологіях, технологіях рішень і швидкості сприйняття нововведень. Інтелектуальна організація здобуває інформацію, здійснює умовиводи й генерує нові знання з метою додати нову якість продукції, задля задоволення інтересів споживача.

3. Співробітництво усередині персоналу.Мова йде про те, що в групі, підрозділі й інших структурних одиницях організації не повинні розподілятися на підлеглих і командирів (на відміну від армії), а їх повинна поєднувати та очолювати сумісна праця людей, які добровільно об'єдналися з однією спільною метою. Тому й співпрацівники виступають як партнери, соратники, можливо, навіть як співзасновники [44; 45].

Звичайно, принципи ієрархічності й системності залишаться непохитними, тому що це загальні класичні принципи управління, які діють в усіх системах поряд із принципами зворотних зв'язків і необхідної розмаїтості (симетрії об'єкта й суб'єкта управління). Соціально-економічна роль останніх помітно зростає, і це проявляється вже в 90-і роки в активізації соціально-психологічних і економічних методів роботи лідерів замість колишнього командного стилю.

Усе більш часто почали говорити про солідарний стиль керівництва, що базується на співробітництві через розуміння інших людей і їхню значимість, особливо при прийнятті й реалізації ризикованих управлінських рішень. Уміння слухати й почути пораду людей – більш важлива якість для лідера, ніж навіть його власна компетентність.Чесність і сумлінність керівника, уміння створити атмосферу довіри й говорити навіть неприємну правду є більш актуальними, тому що без цих якостей важко зменшити управлінські ризики, складно заохочувати співпрацівників.

4. Розвиток і доцільне використання методів досягнення цілей.Модель успішного лідерства обов'язково включає технологію управлінських рішень. Ми хочемо підкреслити даною характеристикою зростаючу роль свого роду «технологічного оснащення» керівника, той набір інструментів у його «валізці», що необхідний йому вже на стадії визначення конкретних цілей із загального бачення проблеми. Зазначені цілі задають рамки та умови рішень.

Наприклад, пріоритетною вищою економічною освітою є підготовка професійних менеджерів через управлінську освіту за ланцюжком абітурієнт – студент – магістрант – аспірант – фахівець вищої кваліфікації – професійний менеджер.

Досягнення університетами своїх цілей ще із часів створення першого в Європі університету базується на трьох основних принципах, які не втратили актуальності і сьогодні:

• єдність наукових досліджень і навчальних знань;

• спільний пошук істини професором і студентом;

• наявність або формування традицій університету, своєї «родзинки», тих особливих методів досягнення цілей, які вирізняють його серед інших.

Додання місії організації чіткого характеру через конкретизацію її стратегічних цілей також буде відрізняти менеджера майбутнього, який прагне до підвищення шансів організації на успіх.

5. Готовність до ризику при прийнятті нетрадиційних рішень.Непопулярні рішення вимагають сміливості, рішучості, володіння інструментами раціонального застосування сили свого розуму, а також усвідомлення необхідності адаптації до швидкості змін, які постійно роблять виклик менеджеру. Такі рішення керівник зобов'язаний приймати, щоб залишитися сучасним. Нетрадиційні рішення часто одночасно виступають як ризиковані.

Це такий вибір альтернативи, коли традиції, які утвердилися, думки й навіть досвід поряд з реальністю поступаються місцем технології, в основі якої інтуїція менеджера, мистецтво менеджменту, особисті переконання й упевненість у собі. Ризик у цьому випадку компенсується вмінням і готовністю пристосовуватися до змін і ґрунтується на впевненому самопочутті в постійно вируючих потоках навіть малого бізнесу.

6. Готовність до невдач і врахування несприятливих чинників*.* Поряд з ясними цілями й рішучими діями щодо їх досягнення менеджерові ХХІ ст. важливо бути готовим до невдач і поразок. На них він буде вчитися, щоб не управляти методами відставних керівників і не піддавати себе випробуванню стресами.

7. Трансформація влади повноважень у владу авторитету*.* В основі такої трансформації, а також формування власного авторитету завжди перебувають процеси взаємин і комунікацій. Бар'єрами виступають дії самого менеджера, які можуть зруйнувати авторитет – свідома неправда, неетична поведінка, погрози або невиправданий примус. Нерідко один день дій може зруйнувати владу авторитету, що формувалася багато років. Без цієї влади залишається вирішувати завдання спираючись тільки за допомогою сили й повноважень. Методи формального лідерства не сприяють кар'єрі.

Одним з фундаментальних у сучасній професійно-психологічній науці є поняття «професійна компетентність». Феномен даного поняття залежить від того навантаження, що несе комплекс структурно-функціональних компонентів цього утворення. Як вважає Є.Є. Смирнова, фахівець стає зрілим, повноцінним працівником лише тоді, коли засвоює весь спектр функцій [20].

Теоретичним фундаментом професійної управлінської компетентності, котрий розуміється в якості комплексу функцій щодо досягнення мети в професійно-психологічній діяльності, повинна стати, на думку дослідників, професіограма-модель керівника, що повинна відображати специфіку праці менеджера й охоплювати номенклатуру знань-умінь-навичок основних видів діяльності.

До функціональних компонентів, як стійких базових зв'язків основних структурних компонентів, що спричиняють рух, розвиток управлінської системи, можна віднести - стійкість, життєстійкість. Н.В. Кузьміна визначає такі аспекти діяльності керівника – структуру його діяльності, окремі види: конструктивну (розумову) і гностичну й похідні від них організаторську та комунікативну; конструктивна представлена реалізацією трьох інших: презентативною – пред'явлення змісту управління (інформаційної в інших авторів), інтенсивної – спонукання менеджерів до виконання управлінських завдань (розвиваючу, мобілізаційну в інших дослідників), коректувальну – виправлення й зіставлення результатів діяльності менеджерів (контрольна, діагностична в інших учених) [133; 134].

В.О. Сластьонін поряд з вищезгаданими (конструктивною, комунікативною, організаторською) виділяє дослідницьку функцію управлінської діяльності.

Три види знань і вмінь окреслює у своїх дослідженнях В.В. Турецький: проектувальні, організаційні й предметно-практичні. Дані функції згадуються й рядом інших авторів, серед яких Г.Б. Горянська, М.Я. Вілєнський, Р.С. Сафін і інші.

Н.В. Кухарєв на основі аналізу гностичних, проектувальних, конструктивних, умінь виокремлює когнітивно-моделюючі й конструктивно-моделюючі вміння в роботі майстрів.

Функціональну структуру управлінської діяльності О.Л. Торунова описує так: організація, спостереження, стимуляція, оцінка, демонстрація, корекція й виховна робота, з яких виділені, як провідні, організація й спостереження.

І.М. Юсупов зауважує, що сучасна наукова думка в складанні професіограми виходить із розмаїття обов'язків, котрі виконуються спеціалістом. Вони зводяться до таких функцій: власне професійні, проектувальні, адміністративно-господарські і управлінсько-організаторські. Відповідно до цього, від фахівця для успішної діяльності вимагаються такі вміння: комунікативні (включаючи ораторські), гностичні (включаючи перцептивні), конструктивні й організаторські.

Вищезазначені комплекси знань-умінь-навичок, професійно значущі для професійної діяльності спеціаліста, відповідно до концепцій авторів, називаються основними професійними функціями*.* Залежно від підходів, способів класифікації, підбору ознак тощо, дослідники поєднують ці компоненти професійної діяльності в неідентичні набори, які одержують нові найменування: орієнтаційно-виховна, мобілізуюча, інформаційна (О.І. Щербаков); інформаційна, аналітична, конструктивна, організаторська, прогностична, комунікативна (В.І. Спіріна); планувальна, організаційна, оперативного управління, обліку й контролю (І.М. Галактіонов), розвивальна і т. ін.. Крім того, деякі автори поєднують у функціональні компоненти комплекси знань-умінь-навичок специфічно значущих для певних спеціальностей: технічний (Ю. К. Васильєв), творчий (В.І. Андрєєв), руховий (О.В. Петунін, О.В. Колєсников, Є.П. Ільїн, М.Д. Бобирьов, В.П. Мерлінкін і ін.).

Таким чином, інтегративний перелік загальних професійних функцій має понад півсотні найменувань. Ця кількість залежно від різних чинників як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру може досить гнучко варіюватися дослідниками.

Центральним орієнтиром для формування управлінської компетентності в індивідуально-професійному розвитку майбутнього фахівця виступає формування професійної компетентності. Професійна діяльність спеціаліста спрямована на рішення загальних професійних завдань. Сутність і зміст управлінської компетентності обумовлені змістом професійної діяльності. Отже, основним напрямком діяльності майбутнього спеціаліста в ході його індивідуально-професійного розвитку є високоякісне оволодіння професійними знаннями-уміннями-навичками основних функцій.

«Функціональна компетентність» – це якісно нове, неповторне, оригінальне, суспільно й історично унікальне оволодіння професійною компетентністю, вищою формою прояву якої є досягнення професійної майстерності [137].

Як вже зазначалося, професійна діяльність є різнорівневим процесом, якісна своєрідність якого здійснюється механізмами управління й регулювання активності суб'єкта в процесі виникнення проблемної ситуації.

Сучасні уявлення про роль і місце професійної компетентності в індивідуально-професійному розвитку майбутнього спеціаліста є вихідною підставою для розгляду сутності й змісту управлінської компетентності.

Н.В. Кузьміна вважає, що в професійній діяльності майбутнього спеціаліста професійна компетентність актуалізується не сама по собі, а у зв'язку з її постійною спрямованістю на професійний розвиток [73].

Специфічність професійної діяльності спеціаліста проявляється у своєрідності діяльності щодо створення нових способів впливу на об'єкт. При цьому новизна може відноситись як до змісту процесу, так і до технологій щодо його засвоєння. Професійна діяльність майбутнього спеціаліста характеризується неповторністю її продукту – функціонально компетентної професійно розвиненої особистості.

Професійна діяльність реалізується в специфічних умовах: усталеної регламентації в ухваленні рішення і його виконання; тривалості прояву результатів роботи, публічний і колективний характер.

Основним засобом, «інструментом» професійної діяльності є особистість фахівця. У своїй діяльності спеціаліст завжди керується встановленими попередньою соціальною практикою спільноти нормативними вимогами впливу на професійний об'єкт. Практична реалізація опосередкована особливостями конкретних проблемних ситуацій, які носять нестандартний, варіативний характер, що визначає необхідність превалювання в ній функціонального компонента.

Одним з основних видів формування управлінської компетентності майбутнього спеціаліста є діяльність щодо опанування знань-умінь-навичок основних професійних функцій [30; 50; 69].

Виходячи з уявлень про сутність і зміст професійної діяльності спеціаліста, під функціональною компетентністю розуміється результат оволодіння знаннями-уміннями-навичками основних професійних функцій [70].

Функціональна компетентність обумовлена змістом здійснюваної професійної діяльності й властивостями особистості спеціаліста. Відповідно до цього, функціональна компетентність визначається як цілісна, системно-організована, особистісно зумовлена характеристика майбутнього спеціаліста, як суб'єкта діяльності, адекватна цілям і змісту даного виду професійної діяльності.

Правомірність і необхідність виділення управлінської компетентності, як самостійного виду професійної компетентності майбутнього спеціаліста, обґрунтовані її специфікою, що спричиняється якісною своєрідністю рішення професійних завдань і особливостей, що випливають, а також змістом й процесом.

Значні розходження у вихідному рівні, надзвичайна варіативність умов управлінської компетентності виступають як предмет, націленість на досягнення високих результатів підтверджують значимість функціонального підходу в індивідуально-професійному розвитку майбутнього спеціаліста.

Дослідження проблеми висунуло необхідність визначення таких понять: функціональний аспект – функціональний підхід у рішенні проблем розвитку професійної компетентності;

* функціональний елемент – знання-уміння-навички основних професійних функцій, елементарний діяльнісний компонент, діяльнісна одиниця, професійна дія;
* функціонально-орієнтована професійна компетентність – результат діяльності об'єктів професійної системи, орієнтованої на функціональний напрямок в індивідуально-професійному розвитку;
* функціональна компетентність – рівень сформованості функціональних елементів професійної діяльності;
* функціональний аспект професійної компетентності;
* якісна характеристика спеціаліста, що визначає здатність виконувати належні професійні функції [69; 70].

Розглядаючи структуру і зміст моделі професійної компетентності спеціаліста, – майбутнього керівника, варто вичленити дві підсистеми знань, котрі необхідні для її побудови: професійні знання, їх зміст; типи і види знань.

Розглянемо дві підсистеми знань керівника. Першу складають такі групи: соціально-правові, фінансово-економічні, управлінські, психологічні знання. Друга підсистема – це гносеологічний ряд: методологічні, нормативні, змістовні знання, професійні та уміння.

Такі групи знань виокремлено, зважаючи на те, що: основний вид діяльності керівника управлінський, який спричинює необхідність досконалого знання теорії та практики управління; керівник управляє соціальною системою, яка об’єднує людей, а відтак, він повинен знати основи психології управління та менеджменту; об’єкт управлінської діяльності керівника – організація – зумовлює необхідність оволодіння психологічними знаннями та уміннями; керівник організації може здійснювати управління тільки на основі глибокої обізнаності в соціально-правовій сфері; забезпечує її функціонування та розвиток, виходячи зі знання основних механізмів господарювання та фінансово-економічних знань.

Окреслені групи знань відображають специфіку управлінської діяльності керівника організації, її конкретним змістом є управління та відповідно – знання з основ психології управління, соціальної психології, менеджменту.

Знання та уміння з психології, права, економіки забезпечують ефективне управління, тому мають більш загальний характер. З точки зору діяльнісного підходу знання можна поділити на чотири групи, які утворюють гносеологічний ряд: теоретико-методологічні: закони, закономірності ідеї, теорії; теоретико-нормативні: принципи, правила, нормативи, інструкції, положення; теоретико-предметні (змістовні): категорії, основні поняття, факти, явища, процеси; теоретико-процесуальні (спосіб діяльності): методи, способи, прийоми, операції [102; 103].

У поєднанні зі специфікою діяльності керівника запропонована класифікація набуває предметного управлінського змісту. У представленій парадигмі знання замикаються на методиках, тобто на знаннях способу дії, які безпосередньо виходять на професійні вміння. На основі знань формуються управлінські вміння. За цільовими ознаками їх можна згрупувати у діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольно-коригуючі (В.І. Бондар, В.І. Маслов).

У широкому розумінні діагностико-прогностичні вміння пов’язані зі збиранням, аналізом, систематизацією інформації, визначенням проблем, постановкою цілей, завдань, розробкою стратегічних та тактичних планів, програм дій та алгоритмів окремих видів діяльності.

Організаційно-регулятивні вміння спрямовані на забезпечення реалізації різних планів, програм, управлінських рішень, створення матеріальних, технічних умов, добір та розстановку кадрів, координацію зусиль усіх учасників навчально-виховного процесу.

Контрольно-коригуючі вміння – це вміння визначати стандарти, норми, критерії та методи оцінювання справі відповідно до них, вносити необхідні зміни, доповнення, уточнення на підставі обробки наслідків контролю, давати рекомендації щодо покращення роботи.

У вузькому значенні діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольно-коригуючі уміння – це способи реалізації управлінських функцій.

Модель компетентності керівника обумовлюється функціонально-посадовими обов’язками, які виконують роль дозиметра функцій управління. На них позначаються розбіжності в основних видах діяльності, зокрема – в типологічних функціях управління. Так, орієнтовно зміст функціональних обов’язків директора середньої загальноосвітньої школи може мати такий перелік: директор забезпечує реалізацію державної освітньої політики і діє від імені навчально-виховного закладу; здійснює загальне управління школою; організовує виконання законодавчих, нормативних актів, рішень, розпоряджень, інструкцій Міністерства освіти і науки України та його органів на місцях; визначає основні напрями діяльності освітнього закладу на основі аналізу тенденцій розвитку соціальних процесів, освітнього замовлення в регіоні, потенціальних можливостей педагогічних кадрів, методичного забезпечення, економічних та матеріальних умов; підбирає і розставляє педагогічні кадри та обслуговуючий персонал; створює умови для підвищення кваліфікації учителів та для наукової організації їх праці; організовує атестацію педагогічних працівників; здійснює координаційні зв’язки з громадськістю, батьками, позашкільними закладами освіти; забезпечує зміцнення, розвиток та раціональне використання навчальної та матеріальної бази школи; видає у межах своєї компетентності накази та розпорядження, забезпечує належне ведення діловодства та збереження документації у школі; керує роботою педагогічної ради школи, діяльністю своїх заступників, вчителями та технічними працівниками; організовує навчально-виховний процес, здійснює контроль за його перебігом та результатами [9; 69; 70].

**РОЗДІЛ 2**

**ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ**

**2.1. Методологічні основи експериментального дослідження**

 Керівник являє собою найвідповідальнішу особу, яка вирішує, скеровує, організовує, планує й контролює всю діяльність підлеглих [3; 6; 7]. Він незалежний, повний сил і здібностей, націлений на досягнення, відважний, упевнений у собі [8; 9; 12]. Його життєдіяльність, енергія, життєздатність перебувають на рівні вищому за середній. Іншими сприятливими характеристиками керівника є помірна агресивність, наполегливість, конфіденційність, твердість [13; 19; 20]. Він повинен проявляти надзвичайну компетентність у спеціальних професійних питаннях [13; 14; 15]. Окрім того керівнику має бути притаманна здатність до творчого мислення, уміння керувати, спілкуватися з людьми, у тому числі й з підлеглими та з вищим керівництвом [16; 53; 60].

Безліч функцій і завдань, які постають перед керівником, висувають суттєві вимоги до його особистісних і професійних якостей, управлінської підготовленості [19; 20; 21; 144]. Так, згідно із функціональною концепцією до керування А. Файоля, виокремлюють такі функції: планування, ухвалення управлінського рішення, організацію, укомплектування штату, ефективну комунікацію, стимулювання, керівництво й контроль [143].

Якщо розуміти функцію управління як відносно самостійну частину управлінської діяльності, що характеризується специфічним змістом, то в її складі можна виділити: прогнозування, організацію, регулювання, контроль. Цей набір управлінських функцій відображає особливості управління в сучасних умовах. Разом з тим даний підхід не суперечить вищевказаному.

Реалізація керівником кожної з управлінських функцій відбувається за допомогою проведення конкретних заходів і дій, кожне з яких базується на пізнавальній діяльності, прийнятті конкретних рішень і організації їх виконання [4; 7; 9]. Часто ці дії називають емпіричними одиницями діяльності керівника. Дослідження показали, що всі ці емпіричні одиниці діяльності містять у собі три взаємозалежні теоретичні одиниці :

1) пізнавальну діяльність;

2) діяльність щодо прийняття рішень;

3) діяльність щодо організації їх використання.

Ці теоретичні одиниці діяльності відрізняються одна від іншої предметом, цілями, мотивами, діями і результатами.

Поряд із цим слід зазначити, що зміст, тобто предметно-об'єктивне наповнення зазначених видів діяльності, буде відрізнятися під час реалізації різних функцій управління.

Опитування значної кількості керівників і рядових працівників дозволило скласти ранжирувану узагальнену низку якостей, що характеризує найважливіші вимоги до ефективно працюючого керівника.

Вимоги до якостей особистості ефективного керівника:

1. Компетентність.

2. Вимогливість й справедливість.

3. Уміння управляти.

4. Уміння працювати з людьми.

5. Принциповість.

6. Порядність, чесність, етичність.

7. Знання підлеглих.

8. Уміння передбачати, прогнозувати, бачити перспективу.

9. Самокритичність.

10. Обов’язковість, відповідальність.

Аналіз основних вимог до особистості керівника дозволяє розбити їх на кілька складових частин або блоків. Насамперед, слід зазначити якості, що відображають функціонально-рольові вимоги до керівника, вони спрямовані на успішне виконання ним своїх посадових обов'язків (наприклад, компетентність, уміння бачити перспективу в роботі компанії, уміння керувати й ін.).

До другого блоку відносяться комунікативно-ділові якості керівника (знання підлеглих, уміння працювати з людьми, психологічна сумісність із колегами й ін.).

Третій блок складають морально-етичні вимоги до особистості керівника (порядність, обов'язковість, працьовитість, чесність, сумлінність, етичність у поведінці й ін.).

Опитані також назвали якості, котрі, на їхню думку, є протипоказаннями до заняття керівної посади: відсутність управлінської підготовленості й професійна некомпетентність; зарозумілість; брутальність і хамство; егоїзм; безпринципність у роботі; нерішучість; улесливість перед вищим керівництвом; незнання підлеглих; зловживання владними повноваженнями й правами; дріб'язкова вимогливість і прискіпливість.

Можна говорити про психологічний потенціал керівника, що забезпечує ефективність його діяльності й реалізації управлінських функцій. Структурно такий психологічний потенціал керівника утворюється з: 1) індивідуальної управлінської концепції; 2) управлінської підготовленості; 3) морально-психологічних якостей; 4) пізнавальних та інтелектуальних якостей; 5) управлінських здібностей; 6) емоційно-вольових якостей; 7) комунікативних якостей [56; 65; 67].

Дійсно, від умінь керівника не тільки успішно справлятися із завданнями організації суто господарської діяльності, але й налагоджувати спільну злагоджену роботу команди залежить як рішення проблеми прискорення економічного розвитку компанії, так і забезпечення певного виховного впливу на людей з метою формування в кожного працівника почуття відповідальності, причетності до справ усього колективу, самоповаги й цілого ряду інших якостей.

Таким чином, варто розглянути методи й засоби впливу керівника на команду управлінців. Серед таких методів провідне місце належить соціально-психологічним методам впливу суб'єкта управління на команду менеджерів, які керуються об'єктивними законами розвитку загальної та соціальної психології, із урахуванням психології спільної діяльності (настрою колективу, групових відносин, суспільної думки), психологічних особливостей різних соціальних груп і окремої особистості [3; 29; 86].

Соціально-психологічні методи управління мають на меті створення в команді сприятливого й стійкого морально-психологічного клімату, що сприяє найбільш успішному вирішенню управлінських завдань [24; 91].

Соціально-психологічні методи керування спрямовані на забезпечення соціальної захищеності працівників; на підвищення культури виробництва; на заохочення висококваліфікованої й високопродуктивної роботи; на створення сучасної високорозвиненої сфери обслуговування; на поліпшення житлових умов; на зміцнення здоров'я, зростання значення фізичної культури й спорту, впровадження їх у повсякденне життя; на посилення турботи про родину й тощо [101; 116].

До соціально-психологічних методів управління слід віднести: методи управління соціально-масовими процесами; методи управління колективами, органами, групами, внутрігруповими явищами й процесами; методи управління індивідуально-особистісною поведінкою [78; 82; 100] .

Методом управління соціально-масовими процесами є, наприклад, регулювання руху кадрів, планова підготовка й розподіл кадрів, закріплення кадрів, підвищення престижу професії і тощо. До методів управління колективами, органами, групами, внутрігруповими явищами й процесами належать: соціальне планування розвитку колективу, методи підвищення соціальної й групової активності, наступність славних традицій та ін. Сприятливий соціально-психологічний клімат, творча активність працівників формуються в колективі за допомогою таких соціальних методів, як пропаганда й впровадження позитивного досвіду, новаторство, наставництво й тощо [111; 114; 149].

До соціально-психологічних методів управління індивідуально-особистісною поведінкою відносяться: створення сприятливих умов праці для працівників (оптимальний ступінь завантаженості, ритмічність, наявність елементів творчості у праці й ін.); формування оптимальної системи управління (організаційної структури, видів контролю, наявність відповідних посадових інструкцій і ін.); належна постановка виховної роботи; створення сприятливого психологічного клімату в колективі; сформовані традиції тощо.

Застосування соціально-психологічних методів управління може бути ефективним лише в тому випадку, коли є повна й достовірна інформація про процеси, що відбуваються в колективі. Важливо знати не лише склад команди, інтереси, схильності й вчинки працівників, але й причини багатьох явищ, мотиви поведінки, позитивні й негативні тенденції в розвитку колективу. Вивчення команди й колективу в цілому відбувається за допомогою збору й аналізу соціальної інформації, що являє собою сукупність відомостей про працівників, потреби й інтереси працівників, характер взаємин, сприйнятливості форм і методів стимулювання активності в колективі [142; 146; 147].

Далі розглянемо власне психологічні методи управління. Ці методи впливають на взаємини між людьми шляхом створення працездатної команди з оптимальним психологічним кліматом [5; 57; 80].

Трудова діяльність здійснюється на основі функціонування психіки людини, тобто мислення, уяви, уваги й інших психічних властивостей. Зовсім очевидно, що психічний стан людини в той або інший часовий період прямо й безпосередньо здійснює вплив як на її особисті результати праці, так і на трудові досягнення команди, в якій вона працює.

До психологічних методів управління відносяться: методи комплектування малих груп і колективів; методи гуманізації праці; методи психологічного спонукання (мотивації); методи професійного відбору й навчання [52; 49; 50].

Методи комплектування малих груп і колективів надають можливість визначити оптимальні кількісні співвідношення між працівниками в малих групах і колективах. Виявляються симпатії й антипатії усередині команди, визначається місце кожного її члена на основі психологічної сумісності працівників у колективі (групі). Від психологічної сумісності працівників, заснованої на оптимальному сполученні їх психологічних властивостей, значною мірою залежить психологічний клімат у колективі.

Існують два види сумісності: психологічна й соціально-психологічна. Перша сумісність має на увазі відповідність психологічних властивостей працівника процесам управління. Друга сумісність формується в результаті оптимального поєднання типів поведінки працівників і ґрунтується на спільних інтересах, ціннісних орієнтаціях [24].

Методи гуманізації праці полягають у внесенні елементів творчості в трудовий процес, виключенні монотонності (одноманітності) праці, використанні психологічного впливу кольору, музики й ін.

Методи психологічного спонукання (мотивації). Досягненню необхідної активності працівника допомагає застосування психологічного спонукання, формування мотивів праці. За допомогою мотивації, спонукання виявляється безпосередній вплив на об'єкт керування – працівника (працівників).

Керівник, як правило, слугує еталоном поведінки для підлеглих, для всіх тих, хто постійно контактує з ним, для менеджерів команди:

- залучення – спонукальний прийом, за допомогою якого працівник-виконавець стає учасником процесу підготовки й реалізації рішень, прийнятих керівником;

- надання довіри – психологічний вплив, що виражається в підкресленні, виділенні позитивних якостей працівника, його досвіду, кваліфікації й т.ін.;

- у вираженні впевненості в його можливостях, що підвищує моральну значимість завдання, що доручається;

- примус – психологічний вплив на працівника, що змушує його (іноді всупереч волі й бажанню) виконати відповідне завдання.

Керівник або сам демонструє зразок належної поведінки або вказує на працівника, поведінка якого може слугувати зразком. Керівник насамперед сам зобов'язаний бути зразком у своїй поведінці й діяльності, тому що він перебуває в центрі уваги всіх, до його вчинків всі придивляються, його дії обговорюються й оцінюються.

Мотивація діяльності працівника може носити перспективний і поточний характер. Наявність перспективної (далекої) мотивації допомагає працівникові переборювати тимчасові труднощі в роботі, тому що він спрямований у майбутнє, сьогодення працівник розглядає як етап досягнення намічених цілей. Якщо ж у працівника поточна (близька) мотивація діяльності, то труднощі або невдачі в праці можуть знизити його трудову активність або навіть викликати бажання перейти на іншу роботу.

Методи професійного відбору й навчання. До таких методів належать: відбір працівників, що володіють такими психологічними характеристиками, котрі найбільше відповідають виконуваній роботі (займаній посаді); розвиток необхідних психологічних характеристик для успішного виконання дорученої справи.

Всі вищевказані методи можуть впливати на людину, якщо будуть застосовуватися з урахуванням особливостей психологічного складу конкретної особистості, тобто її характеру, здібностей, темпераменту [12; 32; 34; 45].

Також слід сказати, що існує п’ять типів взаємин усередині колективів, які суттєво розрізняються з погляду морально-психологічного клімату.

1. Невтручання: низький рівень турботи керівника про виробництво й про людей. Керівник багато робить сам, не делегує своїх функцій, не прагне до серйозних досягнень. Головне для нього - зберегти свою посаду.

2.Тепла компанія: високий рівень турботи про людей, прагнення до встановлення дружніх відносин, приємна атмосфера, зручний для співробітників темп роботи. При цьому керівника не дуже цікавить чи будуть досягнуті конкретні й стабільні результати.

3. Завдання: увага керівника повністю зосереджена на вирішенні виробничих завдань. Людський фактор або недооцінюється, або просто ігнорується.

4. Золота середина: керівник у своїй діяльності прагне оптимально поєднати інтереси справи й інтереси персоналу, він не вимагає занадто багато від менеджерів, але й не займається потуранням.

5. Команда: найбільш ефективний тип взаємин управлінської групи. Керівник прагне максимально враховувати інтереси виробництва й інтереси колективу, поєднувати діловитість й людяність на всіх рівнях відносин.

Достатньо цікаві дослідження динаміки міжособистісних відносин у системі «керівник – підлеглий», здійснені А.Я. Анцуповим, А.І. Шипіловим. За результатами їх дослідження передбачається, що ступінь керівництва співробітником його емоційного стану тісно пов'язаний з рівнем його професійної зрілості, тобто по мірі зростання професіоналізму керівник усе менше управляє й усе більше підтримує менеджерів, вселяючи в них впевненість у своїх силах.

 Разом з тим з досягненням середнього рівня зрілості й вище керівник не тільки менше управляє, але й менш емоційно підтримує менеджера, оскільки такий підлеглий уже в стані сам контролювати себе, і в цій ситуації зменшення опіки розцінюється як довіра з боку шефа.

Такий підхід до проблеми дозволяє використовувати чотири види відносин у системі «керівник-підлеглий»: наказ, вселяння, участь і делегування. Відповідно до запропонованої схеми, наказ є оптимальним у випадку низького професіоналізму, коли виконавець не готовий до самостійного виконання завдання й не хоче брати на себе відповідальність. Завдання керівника – інструктувати співробітника, багато керувати й мало довіряти.

Вселяння рекомендується використовувати на рівнях зрілості менеджерів від середнього до високого рівнів: підлеглі ще не здатні, але вже готові взяти на себе відповідальність. Тут особливо важливі як керівництво, так і підтримка, які допоможуть домогтися виконання поставленого завдання.

Участь найбільш ефективною є на рівні зрілості від середнього до високого. Співробітник уже здатний до самостійного виконання завдання й у такій ситуації потрібно не стільки керівництво, скільки психологічна підтримка, спільне обговорення проблеми й спільне ухвалення рішення. Високий рівень професійної зрілості передбачає передачу повноважень виконавцеві – делегування, що означає слабке управління й малий ступінь емоційної підтримки.

Проблема вибору оптимальної поведінки керівника – не має «кабінетного» рішення, але можна виділити типові ситуації, що виникають у випадку неадекватності поведінки керівника. У підлеглих менеджерів виникає почуття прикрості, створюється підґрунтя для невдоволення й опору в тих випадках, коли:

- за помилки одного відповідає інший;

- рішення приймаються без участі інших менеджерів;

- критика, розгляд здійснюється при третіх особах або у відсутності менеджера;

- керівник не здатний визнати свою помилку, намагається знайти винного серед підлеглих;

- від виконавця приховується важлива для нього інформація;

- менеджер, професійно придатний зайняти більш високу посаду, не просувається по службі;

- керівник скаржиться на підлеглого менеджера вищому керівництву;

- заохочення за працю одного працівника дістається іншому;

- рівень вимогливості не однаковий для всіх співробітників, у колективі є «мазунчики» й «знедолені».

Ефективність роботи колективу, його здатність вирішувати поставлені завдання багато в чому залежить від морально - психологічного клімату, а також від домінуючого в групі «настрою» співробітників, що, за інших рівних умов, обумовлений, по-перше, якісним складом управлінського персоналу й, по-друге, особливостями неформальних відносин між керівником і підлеглими менеджерами.

Найбільш продуктивними є управлінські групи, котрі складаються з осіб різного віку, статі й темпераменту. Молоді працівники краще сприймають нове, більш енергійні, але іноді самовпевнені, не схильні до компромісів. Літні, навпроти, досить консервативні, але мають життєвий досвід, не схильні до авантюр, здатні приймати більш виважені рішення, як правило, уникають конфліктних ситуацій.

Далі, чисто жіночі або чоловічі управлінські команди мають специфічні недоліки: у жіночих командах частіше відбуваються дріб'язкові склоки, більше втрат робочого часу у зв'язку із систематичним обговоренням життєвих проблем і т. ін., у той час як у деяких чоловічих командах у робочий час виявляються лихослів'я й «дурні звички». Іншими словами, спільна робота осіб різної статі мовби підтягує працівників, підвищує самодисципліну, вимогливість до себе. Не менш важливо мати в групі індивідів з різним темпераментом, оскільки кожний з них, як ми вже з'ясували, має свої чесноти й недоліки.

Неформальні відносини між керівником і підлеглими заслуговують на увагу. Поряд з умінням обирати оптимальний у даній ситуації стиль управління, менеджер повинен насамперед знати типові помилки, властиві людям його статусу й правильно будувати міжособистісні відносини з персоналом. До типових помилок відносяться випадки, коли:

- керівник не дає конкретних завдань, але постійно докучає підлеглим великою кількістю питань загального характеру;

- «зациклений» на одній темі у спілкуванні з персоналом, наприклад, трудовій дисципліні;

- щодня формулює нові ідеї для виконання завдання;

- постійно проповідує свої задуми;

- не довіряє своїм підлеглим менеджерам, зловживає дріб'язковим контролем;

- захоплюється роботою лише з документами;

- малодоступний територіально й у часі;

- не має готових рішень виробничих завдань, запропонованих персоналом.

Успіх неформальних відносин з підлеглими, без чого неможливе формування почуття поваги до свого керівника, залежить від дотримання цілого ряду принципів і правил спілкування. Основне значення мають повага гідності іншої людини.

Морально-психологічною основою цього принципу є аксіома соціальної психології, відповідно до якої жодна людина не почуває себе досить комфортно без позитивної самооцінки [1; 2].

Отже, керівник зобов'язаний бачити в кожному підлеглому не посаду, а особистість, проявляти доброзичливість і терпимість, з повагою ставитися до його особистого життя, але при цьому уникати порад у цій сфері. Бажано завжди пам'ятати, що «сильний ніколи не принижує» і, отже, неприпустимо підвищувати голос на менеджерів, навішувати ярлики.

Якщо менеджер помилився, він, як правило, розуміє свою провину й адекватно сприймає покарання, але якщо начальник при цьому зачепить його самоповагу, він почуватиметься ображеним. Отже, при розборі ситуації необхідно розділяти людину й вчинок: критикувати конкретні дії менеджера, а не його особистісні властивості.

Важливо пам'ятати, що поважають тільки тих керівників, які хвалять при всіх, а критикують віч-на-віч; ніколи не скаржаться на своїх співробітників і, якщо треба, беруть їхню провину на себе; вчасно й відкрито визнають свої помилки. Незважаючи на особисті симпатії й антипатії, керівник зобов'язаний пред'являти до всіх підлеглих однакові вимоги, до усіх ставитися однаково, нікого не виділяти; при сторонніх звертатися до своїх співробітників по імені та по-батькові не залежно від їхнього віку.

Неприпустимо читати нотації й повчати управлінський персонал, якщо сам керівник не дотримується даної вимоги: виховне значення має тільки особистий приклад керівника.

Типова помилка молодих керівників – прагнення стати «своїм» серед підлеглих. Краще все-таки зберігати дистанцію, розділяти особисте і службове, не допускати панібратства. У протилежному випадку наказ, як форма розпорядження, буде неефективним.

Керівник не має морального права приховувати від своїх співробітників важливу для них інформацію. Разом з тим він зобов'язаний припиняти плітки й доноси. Будь-який керівник зіштовхується зі скаргами з боку своїх співробітників із приводу умов праці, відносин усередині колективу або з іншими підрозділами. Навіть якщо керівник не в змозі сам вирішити проблему, він зобов'язаний уважно вислухати підлеглого.

Таким чином, ефективне керівництво управлінської командою в першу чергу ґрунтується на тому, що керівник, крім професійних знань у своїй сфері діяльності, повинен уміти працювати з людьми [13; 30; 40]. Для цього необхідний великий набір знань і вмінь, серед яких найважливіше місце займає здатність ефективно спілкуватися, делегувати, мотивувати, забезпечувати успішну командну роботу, у тому числі й у процесі рішення проблем і при підготовці управлінських рішень. Керівник повинен мати великий психологічний потенціал, професійні якості. Керівник має позитивно впливати на своїх підлеглих і стимулювати їхню працю. Оволодівши такими якостями, керівник стає професіоналом своєї справи.

Ефективне управління передбачає здатність керівника раціонально використовувати всі види ресурсів, що перебувають у його розпорядженні. При цьому людські ресурси відіграють ключову роль [37; 52; 67].

Керівник – не тільки особа, що здійснює загальне керівництво групою менеджерів, організатор виробничого середовища, контролер взаємодій з кожним працівником, але й людина, яка забезпечує якісне виконання виробничої діяльності у встановлений термін, планує й координує роботу групи у розробці окремих видів робіт і контролює виконання завдань кожним менеджером.

Управління потребує від керівника певних умінь, навичок і здібностей таких, як: здатність управляти собою, особисті цінності й чіткі цілі, акцент на постійне особистісне зростання, винахідливість і схильність до інновацій, висока здатність впливати на навколишніх, знання сучасних управлінських підходів, уміння керувати, навчати й розвивати підлеглих, здатність формувати й розвивати ефективні робочі групи.

**2.2. Управлінська компетентність керівника: результати експериментального дослідження**

Неодмінною умовою визначення управлінської компетентності керівника є здійснення оцінки управлінця у відповідності із: професійно-кваліфікаційними вимогами до посади керівника; посадовими обов'язками, викладеними у посадовій інструкції; критеріями, за якими відбувається оцінка. Слід зазначити, що розробити інструментарій нормативних оцінок керівника достатньо складно [15]. Передовсім труднощі пов’язані із виявленням оптимального набору якостей, необхідних для керівника. Виявлено кілька видів оцінки: оцінка контролю й керування; оцінка керівництва й розвитку; оцінка потенціалу, тобто максимально можливої позиції, яку працівник може зайняти в управлінській структурі; оцінка за критерієм, тобто диференціація працівників за будь-якою ознакою у зв'язку з певними завданнями.

Аналіз наукових джерел за тематикою проблеми свідчить, що за допомогою методів психологічної оцінки можна визначити особливості наближення співробітника до індивідуального порогу компетентності і сформулювати для нього перспективи індивідуально-професійного розвитку [22; 41; 42]. Варто активно впроваджувати технології професійної прогностики індивідуальних траєкторій розвитку персоналу в організації. Професійне передбачення ґрунтується на результатах процедур психологічного оцінювання. Проаналізовано роботи, що розкривають психологічну діагностику як багаторівневу цілісну систему дослідження професійно-діяльнісного континуума, елементами якої є:

а) методичний комплекс засобів аналізу професійної діяльності й моделювання психологічних вимог до людини;

 б) психологічна оцінка рівня індивідуально-професійної придатності людей до діяльності й розміщення управлінців відповідно до їх рівня й специфіки можливостей оптимальної самореалізації в даній соціально-професійній організації;

 в) систематичний моніторинг динаміки професіоналізації персоналу, виявлення функціональних, соціальних і організаційних чинників, що впливають на професіоналізацію, динаміку особистісного й професійного статусу конкретного управлінця;

г) аналіз ефективності професійної діяльності кадрів, їхнього самовдосконалення, самоактуалізації й самореалізації.

Важливим компонентом у дослідженні проблеми психологічної оцінки є вивчення суб'єкта оцінки. Функціонально-організаційна компетентність суб'єкта оцінки й добору персоналу характеризується сформованістю єдиного комплексу знань, умінь, навичок і психологічних властивостей.

Задля виконання цього завдання (визначення інструмента оцінки й добору працівників, що дозволяють прогнозувати успішність діяльності оцінюваного) були сформульовані компетенції. Одна зі стратегій дослідження компетенцій полягає у вивченні особливостей компетентностей представників будь-якої професійної сфери (моделі компетенцій). При цьому професійну компетентність можливо досліджувати не тільки як цілісне, але і як системно-структурне утворення [54; 72; 85]. Суть технології оцінки професійної компетентності полягає у визначенні висхідного рівня професійної компетентності керівника з метою виявлення його професійного потенціалу і подальшого професійного розвитку. Основою технології є оцінка наявного професійного досвіду людини; базової компетентності людини; професійних і особистих ресурсів людини з метою їхнього ефективного використання; покрокова побудова професійного проекту, орієнтована на окрему людину або організацію; детальний аналіз робочого місця й співвіднесення наявного потенціалу працівника з вимогами робочого місця.

У науковій літературі виділені шість конкретних зовнішніх критеріїв оцінки рівня розвитку професійної компетентності кадрів управління: ціннісна орієнтація на управлінську діяльність; ступінь розвитку професійних якостей і здібностей (у тому числі й моральних); творча активність у процесі управління; здатність до професійного саморозвитку; визнання компетентності суб'єкта управління в організаційній структурі; рефлексивна саморегуляція [85; 122; 131; 133].

Класифіковані психологічні критерії й показники управлінської успішності керівника, що відповідають розробленій структурі управлінської успішності:

1) суб'єктивний, котрий спрямовує на оцінку ступеня усвідомлення себе суб'єктом своєї управлінської діяльності;

2) діяльнісний, який передбачає оцінку рівня розвитку управлінських здібностей і індивідуально-професійного потенціалу;

3) об'єктивний, в основу якого покладено виразність і адекватність самооцінки й оцінки підлеглими керівника;

4) професійний, що орієнтується на оцінку рівня розвитку професіоналізму, складової індивідуально-професійного розвитку керівника.

Дослідження підтверджують, що найбільш передовим є психолого-професійний підхід до атестації керівників, який дозволяє визначити рівень професіоналізму керівника на кожному щаблі кар'єрного зростання, досягнення управлінцями високих рівнів професійної діяльності, професійного спілкування; оволодіння знаннями, уміннями й навичками; визначення індивідуально-професійних якостей кадрового персоналу (самовдосконалення, самоосвіта, самореалізація, самоконтроль і ін.); формування нової системи цінностей і мотивів; становлення психологічної готовності до діяльності.

Психологічною сутністю роботи з кадровим резервом є створення об'єктивних і суб'єктивних соціально-психологічних умов для продуктивного розкриття особистісного потенціалу перспективних суб'єктів управління, забезпечення прогресивного індивідуально-професійного розвитку, збільшення особистісного потенціалу.

У процесі дослідження задіяні такі методики:

1) методика розробки критеріїв і показників ефективності діяльності управлінців (модифікована методика Н.Я. Сацкова);

2) професіографічне опитування керівників (за Е.Ф. Зеєром);

3) методика «360 градусів» (адаптована Л.О. Степановою для оцінки професійних компетенцій управлінців); а також експертна оцінка якостей керівника за блоками: професійні знання, необхідні для виконання посадових обов'язків; професійні уміння, навички й ділові якості; ефективність й результативність управлінської діяльності.

Методика розробки критеріїв і показників ефективності діяльності управлінців(модифікована методика Н.Я. Сацкова):узагальнений досвід психологічних розробок у галузі оцінки ефективності діяльності управлінської команди;узагальнений досвід вітчизняних розробок у сфері оцінки ефективності діяльності управлінців;орієнтовну схему професіограми керівника;аналіз документів щодо роботи з кадрами організації;консультації з фахівцями; розробка проектів типових посадових регламентів на основі системи критеріїв і показників (спільно з фахівцями кадрових служб);проведення апробації критеріїв і показників діяльності управлінців. У результаті аналізу посадових анкет і їхнього коректування в процесі обговорення безпосередній керівник розробляє проект посадового регламенту управління, який представляє керівникові структурного підрозділу для подальшого обговорення й узгодження з управлінням кадрів та подальшого затвердження.

Посадові регламенти управлінців повинні мати в своєму складі:

* Професійні знання, необхідні для виконання посадових обов'язків: галузі знань, у яких повинен бути компетентний управлінець, котрі він повинен застосовувати на практиці. Наприклад, знання певних галузей права, сфер економіки, науки, культури, іноземних мов, діловодства й т. ін.;
* Професійні уміння, навички й ділові якості:організаторські здібності, здатність керувати людьми; здібності до постановки цілей і завдань, стимулювання й мотивації діяльності підлеглих; уміння працювати в команді, вести переговори, самостійно приймати рішення; аналітичні здібності, навички щодо планування діяльності; творчий підхід до вирішення поставлених завдань, здатність до саморозвитку;уміння чітко викладати свої думки письмово (підготовка проектів актів, висновків, аналітичних записок та інших документів і матеріалів) і усно (уміння коротко виступати за суттю питання, уміння проводити співбесіди з колегами); досвід роботи в управлінській діяльності; навички роботи з організаційною й обчислювальною технікою; знання основ діловодства й ін.

Показники ефективності й результативності*:*

а) якість виконання посадових обов'язків:якість проекту нормативного правового акту, експертного висновку, аналітичного матеріалу, документа, ведення баз даних, обслуговування комп'ютерної й іншої організаційної техніки; виконання вимог, запропонованих до підготовки документів і виконання службових дій (відповідність нормам, правилам, інструкціям і так далі); дотримання технологічної дисципліни;

б) професіоналізм:уміння в повному обсязі застосовувати знання, уміння, навички для виконання посадових обов'язків і одержання необхідного результату службової діяльності;знання суміжних сфер діяльності, використання системного підходу в рішенні поставлених завдань;

в) дотримання строків виконання робіт при виконанні посадових обов'язків: дотримання строків, установлених нормативними правовими актами;дотримання планових строків;дотримання строків, установлених керівником структурного підрозділу;

г) обсяг роботи, виконаної за рік:виконання планових завдань відповідно до посадових обов'язків у повному обсязі;виконання позапланових і оперативних доручень.

У процесі виявлення особливостей досвіду оцінки професійної компетентності й ефективності діяльності управлінської команди виділено чотири методи оцінки результатів діяльності: оцінки особистого профілю; оцінка поведінкового плану; оцінки на основі аналізу будь-якого сегмента результатів діяльності; оцінки, що базується на аналізі службових обов'язків. Метод, заснований на поведінці, метод оцінки передбачає добір зразків поведінки для обраного аспекту результатів. Ці зразки розподіляють за елементами шкали, які вважаються критичними на даній точці шкали. Так формується орієнтир для наступної оцінки поведінки. Оцінка, орієнтована на поведінку – це шкала спостереження за поведінкою, що визначає характерні стани для того або іншого аспекту поведінки й аналізує частоту їхньої появи в оцінюваного управлінця.

Аналіз практики оцінки результатів діяльності управлінців дозволяє зазначити, що необхідно: підвищити об'єктивність оцінки, звести до мінімуму суб'єктивний чинник; спростити систему оцінки; забезпечити можливість диференційованої оцінки управлінських функцій і професійних службових обов'язків; проводити постійну й багатоступінчасту підготовку керівного складу для оцінки результатів з використанням попереднього досвіду; приділяти більше уваги можливості оскарження результатів оцінки.

За результатами теоретичного аналізу наукових джерел ми визначили такі дані, що підтверджують валідність методів оцінки управлінського персоналу (див. табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

**Валідність методів оцінки персоналу**

|  |  |
| --- | --- |
| Метод оцінки | Ступінь вірогідності результатів (у відсотках) |
| Центр оцінки/розвитку персоналу | 65-70 |
| Поведінкове інтерв'ю | 48-61 |
| Моделювання робочої ситуації | 54 |
| Перевірка рекомендацій | 23 |
| Традиційне інтерв'ю | 5-19 |

У процесі розробки моделі компетенцій важливо визначити міру й склад базових якостей, що необхідно включити у компетенцію. Досить часто керівник, котрий створює управлінську команду, набирає людей, ґрунтуючись на оцінці їхніх знань, умінь та навичок, припускаючи, що працівники вже мають необхідну систему цінностей і мотивів або що спільними діями команда зможе їх сформувати в необхідному русі за допомогою певних прийомів управління. Однак більш результативним виявляється процес створення команди, коли керівник ґрунтується на результатах оцінки компетенцій мотивів і цінностей. Структурно компетенція складається з поведінкових індикаторів. Найбільш оптимальною кількістю компетенцій вважається 8-12. Більшість компетенцій розподіляються за рівнями шкали на підставі двох-трьох параметрів. Існує велика розмаїтість шкал виміру компетенцій: бінарна шкала (задовільно, незадовільно); трьохрівнева шкала (нижче вимог, відповідає вимогам, перевищує вимоги); чотирьохрівнева шкала (компетенція не розвинена, працівник не прагне її розвивати; потрібно й можливо розвивати компетенції; компетенція відповідає стандарту; працівник показує результати вище, більше описаних у стандарті); одиннадцятирівнева шкала (з 1 по 3 – недостатньо; з 4 по 6 – середньо; с 7 по 9 – добре; з 10 по 11 – відмінно). Модель компетенцій розробляється на основі аналізу робіт, що може проводитися декількома методами: прогностичне інтерв'ю, критичні інциденти, репертуарні ґрати, прямі атрибути (сортування карток), структуровані оптувальники, аналіз необхідної документації (бізнес-планів, положень про підрозділи, посадових інструкцій і ін.).

Професіографічне опитування керівників (за Е.Ф. Зеєром) і фахівців в одній з компаній проводиться з метою складання посадових регламентів за кожною категорією управлінців на основі виділених груп ключових, базових і спеціальних компетенцій.

Результати оцінки управлінців компанії за методикою «360 градусів» (варіант методики адаптований Л.О. Степановою для оцінки професійних компетенцій управлінців) показали наступне (N=104) (рис. 2.1).

Таблиця 2.2

**Результати професіографічного опитування керівників (N=41)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Оцінка (9-****б-на шкала)** | **Компетентність** | **Завдання, функції, якості** |
| 8,5 | Стратегічне мислення | Оцінка й прогнозування розвитку галузі. Розробка концепції розвитку служби |
| 8,3 | Стратегічне планування | Розробка планів реалізації концепцій |
| 8,9 | Оперативне планування | Дроблення планів реалізації проекту на конкретні завдання із призначенням відповідальних за виконання |
| 8,4 | Управлінська підготовка | Знання законодавства, основ менеджменту. Досвід роботи |
| 8,4 | Інформаційно-аналітична | Аналіз і стан галузі. Узагальнення результатів і доведення їх до вищих інстанцій |
| 8,1 | Плануюча | Планування реалізації проектів, |

Продовження табл. 2.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | роботи підвідомчих установ відповідно до графіка |
| 6,8 | Регулюючо-регламентуюча | Організація роботи підвідомчих підрозділів, з контролем діяльності підлеглих шляхом розробки нормативних актів |
| 8,5 | Організаційно-виконавча | Організація ефективної роботи в управлінні й підвідомчих установах |
| 8,6 | Уміння працювати з документами | Знання нормативної бази. Уміння розробляти нормативні документи. Контроль документообігу |
| 8,4 | Координуюча | Координація роботи співробітників. Організація міжвідомчої взаємодії |
| 6,8 | Контролюючо-облікова | Контроль строків і якості виконання функцій підлеглих. Контроль виконання нормативних документів |
| 5,6 | Інноваційно-дослідницька | Вивчення досвіду колег. Розробка й впровадження нових технологій |
| 5,8 | Експертно-консультаційна | Оцінка якості роботи відомства. Розробка рекомендацій |
| 5,6 | Представницька | Робота з підвідомчими установами |
| 4,9 | Спеціальні знання | Знання з психології, законодавства, економіки, основ менеджменту |
| 6,6 | Уміння організовувати й проводити наради | Формування мети й завдання наради. Інформування учасників. Навички проведення. Уміння зробити висновки |
| 6,9 | Комунікативна | Комунікативні уміння та навички |
| 6,8 | Компетентність стосовно самого себе | Самооцінка |
| 0,0 | Інші види компетентності | Знання ресурсів галузі, ерудованість, толерантність |

Виявлено кількісні характеристики за 6-ма компетенціями трьох категорій управлінців: заступників директора компанії (5 осіб), керівників підрозділів (46 осіб), керівників відділів (53 особи). Разом – 104 особи. Як експертів (три експерти на кожного оцінюваного) виступали колеги. Оцінюваними компетенціями є такі: управління діяльністю, управління персоналом, відповідність етичним нормам, взаємодія, управління фінансовими засобами, стратегічне мислення.

Порівняльний аналіз за трьома групами показників (вісь Х) у трьох групах управлінців засвідчив, що середній показник за всіма компетенціями вище у заступників директора, однак за компетенціями «Управління діяльністю» і «Управління персоналом» компетентність управлінців – керівників підрозділів є найбільш високою у порівнянні із двома іншими групами управлінців.

Серед заступників директора представлена більш диференційована оцінка – найбільші оцінки одержали 4-й і 5-й заступники, найменші – 2-й заступник.

Порівняльні дані за двома іншими категоріями (керівники й заступники керівника) дозволили виділити відповідно два десятки кращих управлінців компанії.

Функціональна компетентність керівника постає у якості певного набору, у котрому представлено усі, у тому числі й нові вимоги, що висуваються до управлінського персоналу. Відповідно компетентність керівництва є сумою таких компонентів: власне управлінської компетентності, ситуативної, інтелектуальної й соціальної компетентності.

Так, під функціональною компетентністю варто визначити знання про технологію, маркетинг, контролінг, а також засвоєння функціональних (професійних) знань, готовність менеджерів до навчання. Функціональну компетентність відносять до вимог управління, які обумовлені специфікою різних фаз життєвого циклу підприємства (заснування, розвиток і т. ін.).

Інтелектуальна компетентність характеризується наявністю аналітичного мислення у поєднанні з умінням мислити в категоріях комплексних зв'язків. Соціальна компетентність охоплює комунікаційні й інтегративні здібності керівників, що мають прояв як у внутрішньо організаційній діяльності, так і при взаємодії із зовнішнім середовищем.

Функціональна й ситуативна компетентність характеризують професіоналізм, а інтелектуальна й соціальна – психологічну зрілість керівника. Вони диференційовано виявляються у різних керівників залежно від їхнього рівня в ієрархії й специфіці конкретної ситуації.

Значення кожної компетентності не викликає сумнівів, однак дискусійним можна назвати питання чіткого визначення кожного виду компетентності, особливо соціальної компетентності. Так, деякі вчені під соціальною складовою мають на увазі функції управління виробничим об'єктом як соціальним організмом, у якому специфічно відображаються основні характеристики суспільства, особливості й завдання певного етапу розвитку. Конкретний зміст цих функцій становить спрямований вплив керівника на рішення соціальних проблем, властивих об'єкту управління, взаємини між соціальними елементами, між об'єктом і його соціальним середовищем.

Окрім професійної й психологічної зрілості, виділяють ще й організаторську складову, яка вирізняється у трьох управлінських ролях:

- інтегратора-координатopa (ефективна інтеграція ресурсів і організація спільної трудової діяльності персоналу, формування управлінської команди);

- комунікатора (організація ефективних ділових і міжособистісних комунікацій, забезпечення збору й переробки інформації для обґрунтування управлінських рішень);

- соціального контролера (організація зовнішнього й внутрішнього контролю виконання управлінських рішень, забезпечення систематичної оцінки праці кожного співробітника).

Це не суперечить теоретичним положенням компетентності, але визначає керівника з позиції ролей, які він виконує у процесі своєї діяльності в умовах ринку.

Слід підкреслити, що якісні характеристики компетентності можна представити тільки через функції управління й ступінь управлінської майстерності (досвіду). Так, в переважній більшості наукових джерел, виокремлюються шість таких функцій: планування, організація, контроль і оцінка діяльності підлеглих, мотивація праці, підбір і їхній розвиток, управління соціально-психологічним кліматом колективу. Деякі дослідники, роблячи аналіз витрат робочого часу менеджерів, пропонують розглядати сім управлінських функцій, замість останніх трьох: координація, регулювання, аналіз і невластиві функції. Також варто зауважити, що під впливом реалій сьогодні значна частина науковців обстоюють необхідність, зокрема таких, як нормування, маркетинг, інновація й ін..

У працях західних учених, незалежно від того, яку школу вони представляють, в основному виділяються такі найбільш загальні функції управління: планування, організація, керівництво й контроль.

Планування являє собою спосіб управління бізнесом шляхом установлення цілей і розробки стратегії, необхідної для досягнення цих цілей, а також збір і аналіз інформації для цього. Ця функція повинна займати центральне місце, тому що регламентує поведінку об'єкта в процесі реалізації поставлених перед ним цілей, вимагає врахування всіх наявних ресурсів, вартості їх придбання, поставок, розподілу й раціонального використання.

Тут виникає потреба знаходження найбільш економічних, оптимальних рішень для реалізації поставлених цілей з мінімальними витратами або втратами. Для цього можуть бути використані економіко-математичні методи, за допомогою яких виробляються різні варіанти управлінських рішень.

 **РОЗДІЛ 3**

**УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК ЧИННИК УСПІШНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ**

**3.1. Концептуальне обґрунтування та зміст програми розвитку управлінської компетентності керівника в умовах спільної діяльності управлінської команди**

Сучасні управлінські команди частково або повністю залучаються в процес управління персоналом, тому їм необхідно розуміти зовнішні й внутрішні чинники, котрі суттєво впливають на їх ролі. Більше того, їм важливо знати, яка насправді сутність бізнесу їх компанії, що не обов’язково співпадає з її формальною класифікацією.

Окрім цього, розроблена нами програма спрямована на розвиток управлінської компетентності генерального менеджера задля успішної спільної діяльності з командою менеджерів, виявлення сильних та слабких сторін претендентів. Таким чином тренінгова програма зорієнтована і на відбір персоналу.

Вправи тренінгової програми не стільки надають можливість краще усвідомлювати провідні чинники маркетингу, скільки допомагають менеджерам орієнтуватися в галузі довгострокових планів компанії, котрі включають сьогоденні й майбутні потреби у персоналі, виявляти головні аспекти зовнішнього середовища, в якому працює компанія. Менеджерам необхідно мати таке уявлення, інакше дуже складно приймати практичні рішення щодо відбору й навчання співпрацівників.

На основі даних оцінки управлінської компетентності керівника здійснюється аналіз ефективності управлінської команди, визначається рівень професіоналізму керівників-управлінців підрозділами та відділами компанії.

Оцінка рівня ефективності управлінської команди, професійної майстерності управлінців проводилася за допомогою методики «360 градусів» (Л.О. Степанова) в одному зі структурних підрозділів компанії (N=10) у два етапи: 1) оцінка керівником 10 співробітників за 4-ма критеріями професіоналізму; 2) самооцінка кожного співробітника за даними критеріями. Обробка результатів здійснювалася у вигляді: 1) підрахунку сумарної оцінки, даної керівником кожному зі співробітників, за кожним критерієм з урахуванням ваги критерію; 2) підрахунку підсумкового рейтингу конкурентоспроможності співробітника за результатами всіх видів оцінки.

Таблиця 3.1

**Оцінка керівником професійних якостей фахівця Х**

| **№ з/п** | **Критерій** | **Вага критерію** | **Середній бал** | **Бал з урахуванням ваги критерію** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Інтелектуальна зрілість | 4,5\* | 4,6 | 20,48 |
| 2. | Ресурсність | 4,6 | 5,0 | 23,00 |
| 3. | Міжособистісні компетенції | 4,7 | 4,8 | 21,23 |
| 4. | Професіоналізм в управлінні | 4,9 | 3,7 | 17,82 |
| 5. | Середній бал |  |  | 20,63 |

\*Примітка: 5-бальна шкала: 1 - якість майже не виражена, 5- якість виражена в максимальному ступені

У результаті оцінки керівником професійних якостей фахівця були отримані такі дані, які відображено у табл. 3.1. Зокрема, наведені результати оцінки фахівця Х., де представлено його показники за чотирма критеріями професіоналізму й інтегральна середня оцінка (20.63). Найвищий бал даний фахівець виявляє за параметром «міжособистісні компетенції» (23.00), найнижчий – за параметром «професіоналізм у галузі управління» (17,82). Тому професійний розвиток успішності управлінської діяльності цього фахівця повинний розбудовуватися з урахуванням даних напрямків (підвищення кваліфікації). Таким чином, на основі вагових коефіцієнтів були отримані оцінки з боку керівника дев'яти інших співробітників, виявлені їхні рейтинги й управлінські переваги.

До психологічних умов розвитку професіоналізму управлінця відносяться умови, що детермінують його професіоналізацію, процес його становлення як професіонала: а) вибір людиною професії з урахуванням власних можливостей і здібностей; б) засвоєння правил і норм професії; в) усвідомлення себе як професіонала; г) збагачення своїх професійних знань, умінь, навичок за рахунок засвоєння накопиченого в даній сфері досвіду. З погляду розвитку професіоналізму управлінця особистість повинна постійно розвиватися, змінюватися таким чином, щоб адаптуватись до нових, складних завдань.

Сукупність виділених умов і чинників сприяє ефективній реалізації персональної моделі розвитку професіонала-управлінця, допомагає домагатися «прозорості» і ефективності всіх етапів його системи розвитку, розробці стратегії використання психологічних резервів у підвищенні продуктивності реалізації персональних моделей розвитку професіонала-управлінця в ході базової підготовки з опорою на потенціал особистості, що відображається в ефективній самореалізації фахівця на кожному з етапів професійного становлення: адаптації, самореалізації, самопроектуванні.

Окрім цього, для вивчення змістовних особливостей управлінської компетентності керівника нами було здійснено експертну оцінку параметрів управлінської компетентності керівника за методикою «360 градусів». Експертами виступали керівники підрозділів та відділів.

Аналіз середніх даних за компетенціями дозволив зробити висновок про те, що в керівника компанії найменш виражена соціально-психологічна компетенція, найбільш розвинена комунікативна компетенція.

Попередній аналіз показав, що в цілому професійна позиція формується протягом багатьох років, вона є стабільною й важко піддається змінам. Зміна професійної позиції вимагає часу (як правило, не менш одного – двох років), але може відбуватися швидше в спеціально створених умовах, наприклад, під час тренінгів. Функціональна компетентність формується швидше у ході спільної продуктивної роботи з освоєння значимого змісту при використанні адекватних методичних прийомів і технологій; реальна позиція формується тільки за умови «втілення» її в процес регулярної практичної діяльності. Тільки регулярне, протягом тривалого часу, знаходження самих співробітників у позиції управлінської взаємодії під час навчання й рефлексія даної діяльності призводить до формування ефективної управлінської команди й реалізації її потім у практичній діяльності.

**3.2. Формування управлінської компетентності керівника як чинника успішності управлінської діяльності**

Отже на підґрунті результатів теоретичного аналізу проблеми та даних експериментального дослідження можна відзначити, що функціональна компетентність в загальному вигляді має прояв у наявності знань у керівника про способи діяльності, що є необхідними як для проектування, так і реалізації завдань, котрі пов’язані зі сферою діяльності, вмінням оперувати науковими знаннями і фактичним матеріалом, що включає уміння сприймати, опрацьовувати та тлумачити інформацію, критично осмислювати та використовувати її відповідно із змістом завдання команди, вміння орієнтуватися в інформаційному просторі, здійснювати огляд періодичних та Інтернет видань, готувати доповіді, ефективне використання технічних засобів, технологій, раціональне співіснування з техносферою та критичне ставлення до неї. Тобто, функціональну компетентність варто представити як складову професійної діяльності керівника. Можна відзначити, що функціональна компетентність є здатністю менеджера максимально ефективно та відповідально виконувати власні професійні обов’язки, функціонально відповідати посаді та виявляти професійні знання і вміння їх реалізовувати. В цілому – це система знань та умінь адекватних структурі та змісту діяльності, яка в повній мірі забезпечує виконання функціонально-посадових обов’язків.

В процесі аналізу професійної діяльності фахівця на основі типових задач, що визначаються освітньо-кваліфікаційною характеристикою, можна виділити основні види діяльності, які обмежені певним колом функціональних обов’язків: виробничо-технологічна, проектно-конструкторська, дослідницька, організаційно-управлінська. Зрозуміло, що під обов’язком слід розуміти відповідний обсяг роботи, сукупність справ, межі відповідальності, що визначаються відповідним званням, посадою тощо. Розроблення функціональних обов’язків дозволяє визначити конкретні елементи правового статусу фахівця, що сприяє забезпеченню його ефективності та відповідності як спеціаліста. Виконання функціональних обов’язків керівника - це реалізація функцій його професійної діяльності.

З приводу поняття «функція» зазначимо, що це, передусім, зовнішній прояв властивостей будь-якого об’єкта в даній системі взаємин; або форма прояву; також робота будь-кого або чого чи обов’язок, втім коло діяльності; призначення. Функція – це також є роль, «призначення» якогось елементу (підсистеми) у деякій системі. Таким чином функціональний варто розглядати, як пов’язаний з виконанням певної функції, залежний від діяльності, призначення. Поняття «функціональність» можна тлумачити як результативність досягнення мети колективом під крівництвом управлінської команди.

Втім, поняття «функція» слід розглядати як відповідну роль елементу в системі, а функціонування – реалізація цієї ролі, тобто в який спосіб та наскільки ефективним є існування об’єкту. Функція виступає як суть процесу, задачі.

В рамках функціональних обов’язків на підставі кваліфікаційних характеристик спеціаліста можна визначити його загальні функції, а саме:

- експлуатаційну, котра відображає здатність виконувати операції технічного обслуговування техніки підприємства, забезпечення нормативної якості функціонування та надання відповідних послуг;

- технологічну, яка полягає у здатності проводити операції монтажу та налагодження складного технологічного обладнання та пристроїв в процесі експлуатації згідно з нормативною документацією;

- прогнозувальну, котра передбачає здатність виконувати роботи у майбутньому з врахуванням норм визначення структури систем з відомими характеристиками;

- технічну, що засновується на здатності проводити операції з експлуатації і ремонту техніки на робочих місцях;

- інформаційну, пов’язана з когнітивними властивостями особистості, що є результатом відображення процесів сприймання, опрацювання, інтерпретації і оперування інформацією, які дозволяють виробляти, приймати, прогнозувати і реалізовувати оптимальні рішення у сфері професійної діяльності;

- соціально-виробничого характеру – здатність вирішувати задачі соціальної діяльності, успішної адаптації фахівця до соціальних і професійних умов праці.

Проте варто зазначити, що специфіка виконання обов’язків конкретними особами, при їх схожості (оскільки посада – та сама), відрізняється. Різниця визначається досвідом спеціаліста, його соціально-психологічними і професійними установками, як самого фахівця, так й його керівництва, базовою освітою, яка визначається рівнем навчального закладу, який він закінчив, соціальною ситуацією, яка склалася в управлінській команді, колективі та іншими чинниками. Таких чинників та передумов може бути багато, їх можна назвати умовами діяльності. Ці умови завжди конкретні. Так, загальним є функціональні обов’язки, а одиничним – конкретні умови їх виконання.

Тобто, якщо обов’язки задають функцію керівника, то умови їх реалізації визначають конкретне функціонування конкретної особи на відповідній посаді саме на даному підприємстві. Можливість виконувати функції в рамках такої кваліфікації є недостатньою, є необхідність врахувати динаміку функцій, яка зумовлена розвитком підприємства, науково-технічного прогресу, кар’єрним зростанням особистості тощо. Особливістю сучасного ринку є те, що він характеризується стрімким зростанням номенклатури та поліпшенням якості послуг, що пропонуються завдяки підвищенню попиту на високошвидкісний інформаційний обмін. Відмінною особливістю професійного розвитку сучасного керівника є його спрямованість, яка задається не лише існуючою у професійній підготовці системою вимог, але й через прогнозування ним власне тих вимог, які можуть бути висунуті професією у майбутньому. Відтак, функції не є чимось усталеним, фундаментальним. В залежності від умов, що складаються у спільноті та змісту професійної діяльності, елементи цих загальних функцій можуть набувати самостійного значення, змінюватися.

Отже, на підставі проведеного емпіричного дослідження та впровадженняя програми розвитку управлінської компетентності керівника ми можемо зробити такі висновки.

1. Види діяльності визначають функції виконавця робіт, зміст яких складають компетенції, тобто коло повноважень, обов’язків, пов’язаних з певною компетентністю у відповідному виді діяльності керівника.

Компетентність керівника слід розглядати як професійно важливу властивість особистості, що характеризується наявністю комплексу знань, вмінь та навичок фахівця, ціннісної мотивації, що забезпечує ефективність професійної діяльності. Втім, функціональна компетентність – володіння керівником компетенціями, що пов’язані з певними видами професійної діяльності, на мотиваційно-ціннісному, когнітивному та операціонально-дослідницькому рівнях.

У процесі становлення управлінської компетентності однакова увага повинна приділятися всім її компонентам: знання повинні «нанизуватися» одне на одне й поєднуватися із загальним розвитком. Мотиваційна (ціннісна) частина є рушійною силою формування компетентності. Залучення мотиваційних і емоційних компонентів призводить до реалізації компетентності на рівень реальний, діючий, індивідуальний. Поза діяльністю й емоційною залученістю трансформація загальносоціальних цінностей у цінності малої соціальної групи й індивідуалізовані цінності неможлива.

2. Досягнення оптимального емоційного рівня в реалізації керівником управлінської компетентності стосовно підлеглих управлінців можливе при виконанні таких чинників: достатній рівень психічного здоров'я керівника й підлеглих, відсутність виражених акцентуацій, збалансованість психічних процесів; реалістичність самооцінки як керівника, так і підлеглих управлінців, адекватність у сприйнятті критики, здатність підлеглих сприймати зворотний зв'язок; у випадку виникнення протиріч у ході реалізації управлінського впливу готовність виходу в «мета-позицію» для подолання власних негативних емоційних станів.

3. Оптимальний соціально-психологічний рівень у реалізації керівником управлінської компетентності стосовно підлеглих можливий при виконанні таких умов: наявність оптимальної функціонально-організаційної структури, що передбачає визначення функціональних обов'язків і відповідних професійних ролей; наявність команди, відокремлення зон відповідальності підлеглих, а також позитивного лідерського статусу керівника; підтримка позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

4. Досягнення оптимального комунікативного рівня в реалізації керівником управлінської компетентності стосовно підлеглих можливе при виконанні таких умов: відсутність економічних, соціальних, організаційних, психологічних передумов для розвитку конфліктів в організації; мотиваційна готовність керівника до здійснення ефективних управлінських комунікацій; володіння технологіями управління персоналом; розвинена комунікативна компетентність як керівника, так і підлеглого, що проявляється в комунікативній гнучкості, наявності комунікативних засобів для рішення управлінських завдань.

5. Оптимальний функціональний рівень у реалізації керівником управлінської компетентності стосовно підлеглих можливий при виконанні таких умов: партнерська спрямованість керівника як професійна управлінська складова його «Я-концепції»; наявність в організації функціонально-організаційної культури, що включає різні рівні реалізації партнерських відносин керівник-підлеглий, адаптація молодих фахівців і т. ін.).

Таким чином, реалізація науково-практичних рекомендацій із впровадження психологічних умов і чинників розвитку управлінської компетентності керівника призведе до активізації його індивідуально-професійного розвитку й підвищення ефективності управлінської діяльності в процесі самовдосконалення і буде проявлятися в суб'єктивній задоволеності цим процесом.

**ВИСНОВКИ**

1. Функціональна компетентність – це система знань та умінь керівника, адекватних структурі та змісту управлінської діяльності, яка забезпечує виконання функціонально-посадових обов’язків. Як складова професійної діяльності керівника характеризує здатність менеджера максимально ефективно та відповідально виконувати власні професійні обов’язки, функціонально відповідати посаді.

2. У процесі дослідження визначені змістовні складові управлінської компетентності (когнітивні, емоційні, соціально-психологічні, соціально-перцептивні, функціональні) як суттєві професійно важливі якості керівника.

Показано, що когнітивні характеристики включають: формування в рамках управлінської команди єдиного семантичного простору, у якому реалізуються управлінські впливи; когнітивну готовність підлеглого (уміння чути інформаційне посилання, не випереджаючи розуміння інформації, яка виходить від керівника, власною інтерпретацією) до значеннєвого сприйняття управлінської інформації, що виходить від керівника; створення керівником заходів щодо контролю точності сприйняття підлеглим управлінської інформації; корекцію інформаційних перекручувань у сприйнятті підлеглими управлінської інформації.

Емоційні – відсутність конфронтації в управлінській команді; прояв емоційної співучасті; трансформація виникаючих негативних емоцій у конструктивні; збереження стабільних позитивних відносин у системі «керівник-підлеглий», незважаючи на виникаючі протиріччя.

Соціально-психологічні – визначення керівником функціонально-рольової позиції кожного управлінця й здійснення взаємодії в рамках даних ролей, що забезпечує передбачуваність і прогностичність здійснюваних управлінських впливів; формування в колективі цінностей і норм поведінки, що сприяють розвитку партнерських відносин; виокремлення й підтримка керівником власної лідерської позиції, формування авторитету, розвиток партнерства з підлеглими з урахуванням рольового статусу як керівника, так і підлеглого.

Соціально-перцептивні – чутливість до психічних проявів інших людей, їхніх прагнень, цінностей і цілей; когнітивна, емоційна сенситивність, як здатність до інтуїтивного й емоційного розуміння іншої людини; здатність до співчуття й співпереживання.

Функціональні – створення керівником середовища, що сприяє саморозвитку підлеглих; володіння керівником функціонально-організаційною культурою, прийомами засобами, орієнтованими на роботу з керівниками; впровадження в організації психологічних технологій, що сприяють професійному розвитку підлеглих.

3. Встановлено, що інтегративним критерієм ефективності розвитку управлінської компетентності керівника є ступінь його індивідуально-професійної адаптованості в управлінських системах: «керівник-підлеглий», «керівник-керівник», «керівник-вищий керівник». Виокремленні критерії дають змогу оцінити за допомогою набору показників реалізацію кожного з виділених рівнів партнерської взаємодії. Проведене емпіричне дослідження дозволило визначити на основі застосування виділених критеріїв оцінки управлінської компетентності змістовні характеристики управлінської компетентності керівника, до яких відносяться: когнітивна, емоційна, соціально-психологічна, комунікативна, функціональна, соціально-перцептивна. На тій основі були окреслені професійно важливі якості керівника, що надають можливість йому ефективно здійснювати управлінську діяльність.

4. Відповідно до переліку посад розроблена система критеріїв і показників їх оцінки. Критерій оцінки «Результат» – оцінка співробітника за його індивідуальним внеском в результативність всієї організації на своєму робочому місці. Показники за даним критерієм визначаються за кожною управлінською посадою, виходячи з посадової інструкції й планів робіт (річних і щомісячних). Критерій оцінки «Професіоналізм» – оцінка співробітника за наявністю професійної компетентності в щоденній роботі. Показники за даним критерієм розписуються по групах посад, виходячи з наборів компетенцій, що входять у професійну компетентність управлінців. Критерій оцінки «Потенціал розвитку» – оцінка управлінця за його здатністю до саморозвитку й професійного вдосконалювання й зростання. Показниками виразності цього критерію є: професійне самовдосконалення (здатність до саморозвитку, систематичного, безперервного вдосконалювання, управління власною професійною діяльністю); інноваційний потенціал (здатність знаходити нові рішення завдань, відкритість новим знанням і досвіду).

5. За результатами емпіричного дослідження встановлено, що рівень розвитку управлінської компетентності керівника визначається дією комплексу психологічних умов, що складаються з об’єктивних (часові можливості, а також можливості навчання та самоосвіти) та суб’єктивних (індивідуально-психологічні особливості, поінформованість, загальна навченість). Також чинниками, які впливають на розвиток управлінської компетентності є: об’єктивні чинники (вимоги з боку команди щодо зміни організації та специфіки спільної діяльності); суб’єктивні чинники (соціальна чутливість, ціннісні орієнтації керівників, ставлення до команди; зацікавленість у зростанні команди, психологічному кліматі організації); суб’єктивно-об’єктивні чинники (традиції організації).

Таким чином, результати емпіричного дослідження свідчать, що функціональна компетентність керівника впливає на результативність діяльності управлінської команди; система оцінювання професійних якостей керівників та здійснення постійної підготовки керівників у відповідності із вимогами до посади, професійно-важливими якостями, серед яких функціональна компетентність керівника, а також функціонально-організаційна культура відіграють важливу роль у створенні ефективної управлінської команди.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Андреева Г. М. Социальная психология: [учеб. для вузов]. / Галина Михайловна Андреева. – М. : Аспект – Пресс, 2004. – 376 с.
2. Андреева Г. М. Психология социального познания / Галина Михайловна Андреева. − М. : Аспект – пресс, 1998. –520 с.
3. Аксенова О. А., Легостаева В. И. Управленческий тренинг – эффективная форма повышения квалификации руководящих работников // Игровые методы в образовании и научных исследованиях: Материалы ХVІІІ международного семинара. – Киев, 1991. - С. 10 - 12.
4. Базарова К.Т. Социально-психологические факторы развития лидерских качеств руководителя (на материале транснац. корпрорации) : автореф. дис. на получ. науч. ступени канд. психол. наук : спец. 19.00.05 – «Социальная психология» / Базарова Камилла Тахировна – М, 2008. – 24 с.
5. Бакай Ю. Б. Особенности межгрупповых взаимоотношений в организации как основание для прогноза ее развития: автореферат дис. на получ. науч. ступени канд. психол. наук : спец. 19.00.05 «Социальная психология» / Бакай Юлия Борисовна − М., 2007. – 31 с.
6. Барциц Б. Б. Акмеологическая диагностика способностей к командной работе и их развитие : автореферат дис. на получ. науч. ступени канд. психол. наук : спец. 19.00.13 / **Барциц** Борис Бесланович – М., 2008. − 26 c.
7. Берестова Л. И. Социально-психологическая компетентность как профессиональная характеристика руководителя : автореф. дис. на получ. науч. ступени канд. психол. наук : спец. 19.00.05. «Социальная психология» / Берестова Людмила Ивановна – М., 1994. – 24 с.
8. Большой психологический словарь / Сост. и общ. ред. Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. – СПб : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. – 672 с. – (Большая университетская библиотека).
9. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект / В. И. Бондарь.– К. : Радянська школа, 1987. – 156 с.
10. Болотов В. А*.* Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе / В. А. Болотов, В. В. Сериков // Педагогика. − 2003. − № 10. – С. 15-20.
11. Бондаренко О. І. Типова модель міжпрофесійної комунікації / О. І. Бондаренко, О. Ф. Волобуєва // Збірник наукових праць − № 28. Ч. ІІ. – Хмельницький : Вид-во НА ДПСУ, 2004. – С. 24–26.
12. Бухтиярова И. В. Влияние организационной среды на профессиональное становление личности руководителя : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / Бухтиярова Ирина Васильевна. − М, 1998 − 152 c.
13. Волошин Д.В. Формирование профессиональной компетентности руководителей пенитенциарных учреждений в системе повышения квалификации : автореф. дис. на получ. науч. ступени канд. пед. наук: 13.00.08 «Теория и методика проф. образования». / Денис Владимирович Волошин – Томск : ЦНТИ, 2008. – 20 с.
14. Волобуєва Т. Б. Самоосвітня діяльність керівника / Т.Б. Волобуєва. – Х. : Вид. група „Основа”, 2005. – 96 с.
15. Гаврилюк В. В. [Преодоление функциональной неграмотности и формирование социальной компетентности](http://www.ecsocman.edu.ru/socis/msg/309248.html) / В.В. Гаврилюк // Социологические исследования. − 2006. − № 12. − С. 105-109.
16. Гічан І. С.Психотехнологія ділового спілкування. / І.С. Гічан, Д.В. Назаренко – К.: НАУ, 2003. – 78 с.
17. Горянина В. А. Психологические предпосылки непродуктивности межличностного взаимодействия / В. А. Горянина // Психологический журнал. – 1977. − № 6. – С. 73 – 84.
18. Данилова Г.С. Акмеологія і професіоналізм в умовах глобалізації. Акмеологія – наука ХХІ століття : Мат. міжн. наук.-практ. конф. / Г.С. Данилова. – К. : КМПУ ім. Б.Д. Грінченка, 2005. – 412 с.
19. Данченко Г.В. Психологічні детермінанти розвитку комунікативної компетентності менеджера освіти шкільного рівня : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07. «Педагогічна та вікова психологія» / Ганна Володимирівна Данченко. − К. : Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2002. – 20 с.
20. Денисов О. И. Развитие конфликтологической компетентности руководителя : дис. … канд. психол. наук : 19.00.13 / Олег Иванович Денисов – М., 2000. − 167 с.
21. Деркач А. А. Профессиональное самосознание руководителей образовательных учреждений: теория, методология, практика / А. А. Деркач, О. В. Москаленко. – М. : РАГС, 1999. – 578 с.
22. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: Навч. посібник / Г. А. Дмитренко. – К. : ІЗМН, 1996. – С. 34-61.
23. Домогацкая И. Е. Компетентностный подход в повышении квалификации руководителей детских школ искусств : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Ирина Ефимовна Домогацкая − М., 2006.− 189 с.
24. Донцов А. И. Психология коллектива : методол.пробл.исслед.: [Учеб. пособие для вузов по спец. "Психология"] / Александр Иванович Донцов. − М. : Изд-во МГУ, 1984. − 208 с.
25. Дороніна М. С.Культура спілкування ділових людей / М.С. Дороніна. – К. : КМ Academia, 1998. – 191 с.
26. Дроб’язко П. І. Функції, форми і методи діяльності керівництва школи та їх модернізація в сучасних умовах / П. І. Дроб’язко // Директор школи. – 1998. – № 32. – С. 9-14.
27. Евсеев А.В. Формирование социально-психологической компетентности молодых руководителей : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Евсеев Автандил Владимирович. – М., 1998 − 191 c.
28. [Емельянов, Ю. Н.](http://e-catalog.mk.ua/cgi-bin/irbis64r_opak72/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=NGU&P21DBN=NGU&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullw&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=3&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%95%D0%BC%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%8F%D0%BD%D0%BE%D0%B2%20%D0%AE.%D0%9D.) Активное социально-психологическое обучение / Ю. Н. Емельянов. − Л. : Изд-во ЛУ, 1985. − 167 с.
29. Емельянов Ю. Н. Теоретические и методологические основы социально-психологического тренинга / Ю.Н. Емельянов, Е.С. Кузьмин. − Л. : ЛГУ, 1983. – 106 с.
30. Ермолаева Е. П. Преобразующие и идентификационные аспекты профессиогенеза / Е. П. Ермолаева // Психологический журнал. − 1998. – Т. 19. − № 4. – С. 51-59.
31. Журавлев А. Л. Совместная деятельность как объект социально-психологического исследования. / А.Л. Журавлев. // Совместная деятельность: методология, теория, практика. / отв. ред. А. Л. Журавлев, П. Н. Шихирев, Е. В. Шорохова. − М. : Наука, I988. − С. 19-36.
32. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления / А.Л. Журавлев // Прикладные проблемы социальной психологии. – М., 1983. – С. 173–185.
33. Журавлев А.Л. Нравственно-психологическая регуляция экономической активности / А. Л. Журавлев, А. Б. Купрейченко. − М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2003. – 436 с.
34. Жуков Ю. М. Методы диагностики и развития коммуникативной компетентности: Общение и оптимизация совместной деятельности. / Ю.М. Жуков / под ред. Г. М. Андреевой, Я. Яноушека. – М. : Изд-во Москов. ун-та. – 1987. − С. 64 – 74.
35. Жуков П. Ю. Влияние ролевых позиций на компетентность в общении : автореф. дис. на получ. науч. степени канд. психол. наук : спец. 19.00.05 «Социальная психология» / Жуков Павел Юрьевич – М., 2008. – 25 с.
36. 3алюбовская Е. В. Преодоление коммуникативных барьеров в условиях совместной деятельности: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / 3алюбовская Е. В. – М., 1984.– 222 с.
37. Захаров В. П. Социально-психологический тренинг / В. П. Захаров, Н. Ю. Хрящева. – Л., 1990. – 138 с.
38. Зливков В. Л. Психологический анализ формирования и развития коммуникативной компетентности молодого учителя: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. / Зливков Валерий Лаврентиевич. – К., 1991. – 191 с.
39. Зеер Э. Ф. Профориентология: Теория и практика: [Текст]: Учеб.пособие для высшей школы / Эвальд Фридрихович Зеер, Анна Михайловна Павлова, Надежда Олеговна Садовникова. – М. : Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2004. – 192 с.
40. Зеер Э. Ф. Психология профессий [Текст]: Учеб.пособие для студ.вузов / Эвальд Фридрихович Зеер. – М. : Академический проект, Фонд “Мир”, 2005. – 336с.
41. Єльнікова Г. В. Технологія адаптивного управління персоналом / Г. В. Єльнікова // Управління розвитком ХНСУ − 2007 − №1 − С.42-43.
42. Єльнікова Г. В. Адаптивна школа та адаптивне управління в освіті /Г. В. Єльнікова // Адаптивне управління в освіті, за заг. ред. Г. Є. Гребенюка – Х : Стильіздат, 2007. − С. 93-100.
43. Калініна Л. М. Програма самоосвіти керівників школи / Л. М. Калініна, Н. М. Островерхова // Завуч. – 1999. – № 16. – С. 9-12.
44. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций: [Монография.] / Казмиренко В.П. — К. : МЗУУП, 1993.— 384 с.
45. Карамушка Л. М. Психологія управління : [навчальний посібник] / Людмила Миколаївна Карамушка. – К. : Міленіум, 2003 – 344 с.
46. [Кашник О. И.](http://81.1.243.214/cgi-bin/irbis64r_61/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullw&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=3&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9A%D0%B0%D1%88%D0%BD%D0%B8%D0%BA,%20%D0%9E.%20%D0%98.) Учимся управлять конфликтами в организации : [учеб. пособие] / О.И. Кашник, Н.В. Силкина, Е.А. Федосихина. − Новосибирск : Сиб. хронограф, 1998. - 129 с.
47. Кеннет М. Ценностно-ориентированное управление. Революционный подход к достижению успеха в бизнесе и личного процветания / Майджер Кеннет. – Ростов н/Д: «Феникс», 2005. – 152 с.
48. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения : [учеб. пособие]. / Евгений Александрович Климов. – [2-е изд., испр.] − М.: Academia, 2005. − 301 с.
49. Климов Е. А. Введение в психологию труда : [учеб. пособие] / Евгений Александрович Климов – [2-е изд., перераб. и доп.] − М. : Изд-во Моск. ун-та, 2004. – 334 с.
50. Климов Е. А. Психология профессий и акмеология / Евгений Александрович Климов // Психология сегодня. – Т.2., Вып. 2. – М., 1996. – 225 с.
51. [Коваленко А.Б](http://212.111.193.229:8080/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=KNYGA&P21DBN=KNYGA&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullw&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=3&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE,%20%D0%90%D0%BB%D0%BB%D0%B0%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B0). Соціальна психологія : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / А. Б. Коваленко, М. Н. Корнєв ; Київський національний університет ім. Тараса Шевченка. – [вид. 2-ге, перероб. та допов.] - Київ, 2006. – 393 с.
52. [Коломинский Я. Л.](http://libsrv.uni.kern.ru/cgi-bin/irbis64r_62/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullw&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=3&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9,%20%D0%AF.%20%D0%9B.) Психология взаимоотношений в малых группах(общие и возрастные особенности) : [учеб.пособие для студ.пед.спец.вузов] / Я. Л. Коломинский. – [2-е изд., доп.] – Минск : ТетраСистемс, 2000. – 431 с.
53. Кондратьева С. В. Психолого-педагогические аспекты понимания людьми друг друга // Психология межличностного познания / Светлана Витальевна Кондратьева / под. ред. А. А. Бодалева. – М.: Педагогика, 1981. – С. 158 – 174.
54. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О.В.Овчарук. – К. : «К.І.С.», 2004. – 112 с.
55. Корнєв М.Н. Соціальна психологія: [підручник] / М. Н. Корнєв, А. Б. Коваленко. – К. : АТ „Київська книжкова фабрика”, 1995. – 304 с.
56. Косов Б.Б. Типологические особенности стиля деятельности руководителей разной эффективности / Б. Б. Косов // Вопросы психологии. – 1983. – №5. – С. 126–130.
57. Красовский Ю.Д. Нравственно – психологические проблемы управления в производственной организации / Ю.Д. Красовский. – М. : Знание, 1980. – 64 с.
58. Краевский В. В. Предметное и общепредметное в образовательных стандартах / В. В.Краевский, А. В. Хуторской // Педагогика. – 2003. − №2. – С. 3-10.
59. Кричевский Р.Л. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. − М. : Наука, 1991. − 270 с.
60. Куницына В. Н. Межличностное общение : [учеб. для вузов]. / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. – СПб : Питер, 2003. – 544с.: ил. – (Серия «Учебник нового века»).
61. Ладионенко М. А. Факторы принятия обратной связи в деловом общении : автореф. дис. на получ. науч. степени канд. психол. наук : спец. 19.00.05. «Социальная психология» / Ладионенко Мария Александровна – М., 2009. – 32 с.
62. Леонтьев А. Н. Проблемы развития психики : Четвертое издание / А. Н. Леонтьев − М. : Московский университет, 1981. − 584 с.
63. Лодатко Є. О. Моделювання освітніх систем в контексті ціннісної орієнтації соціокультурного простору / Є.О. Лодатко // Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки. – Вип. 112. –Черкаси, 2007. – С. 32–40.
64. Лодатко Є. О. Методологічні засади моделювання соціокультурних процесів / Є. О. Лодатко // Рідна школа. – 2008. – № 3-4 (939-940). – С. 13–20.
65. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: [навч. посібник] / В. С. Лозниця. – К. : ТОВ „УВПК „Екс. об.”, 2001. – 512 с.
66. Ломов Б. Ф. Категории общения и деятельности в психологии. / Борис Федорович Ломов // Вопросы философии. – 1979. − № 8. – С. 73 – 75.
67. Лютенс Ф. Организационное поведение: [пер. с англ.] : М.: ИНФРА-М, 1999. – 256 с.
68. Маркова А. К. Психология труда учителя / Аэлита Капитоновна Маркова. – М. : Просвещение, 1993. – 192 с.
69. Мармаза О. І. Система підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх закладів : автореф. дис. на получ. науч. степени канд. пед. наук: 13.00.01 «Педагогика» / Національний педагогічний ун-т ім. М.П.Драгоманова. / Олександра Іванівна Мармаза — К., 1998. — 18 с.
70. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Х. : Вид. група„Основа”, 2004. – 204 с.
71. Маслоу А. Мотивация и личность / Абрахам Маслоу – [Пер. с англ.] – СПб : Евразия, 2001. – 479 с.
72. В. Маслов **Концептуальні засади побудови, зміст і структура орієнтованої моделі управлінської компетентності керівників навчальних закладів /** В. Маслов **//** Післядипломна освіта в Україні. – 2009. – № 2. – С. 3-10.
73. Методы системного педагогического исследования: [учебное пособие]. / Под ред. Н. В. Кузьминой. – Л. : ЛГУ, 1980. – 170 с.
74. Митина Л. М. Психологическая диагностика коммуникативных способностей учителя: Учеб. пособие для практических психологов / Лариса Максимовна Митина . – Кемерово : Кем.обл. ИУУ, 1996. – 49 с.
75. Митина Л. М. Личностное и профессиональное развитие человека в новых социально-экономических условиях / Лариса Максимовна Митина // Вопросы психологи. − 1997. − № 4. – С. 28-38.
76. Морева Н. А. Педагогика среднего профессионального образования: Учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений / Н. А. Морева. – М. : Издательский центр «Академия», 2001. – 272 с.
77. Моисеев Д. Л. Психологические особенности межличностных конфликтов во взаимоотношениях госслужащих и условия их предупреждения : дис. …канд. психол. наук : 19.00.13. / Д. Л. Моисеев. – М., 1997. – 255 с.
78. Мясищев В. Н. Психология отношений / Владимир Николаевич Мясищев. – Москва – Воронеж : Изд. группа «Прогресс», «Универс», 1995. – 296 с.
79. Морозов А. В. Обучение персонала эвристическим методам решения проблем / А. В. Морозов // В кн. Теоретические и прикладные вопросы психологии. Прикладные проблемы психологии. / Под общ. ред. проф. А. А. Крылова. – СПб, 1995. – С.69 – 78.
80. Найниш Л. А. Повышение эффективности процесса обучения методами математического моделирования / Л. А. Найниш, Е. М. Тишина // Инновации в образовании. Вестник Нижегородского университета имени Н.И. Лобачевского. – 2008. – № 2. – С. 27–31.
81. Нартова-Бочавер С. К. Дифференциальная психология: [учебное пособие]. / Софья Кимовна Нартова-Бочавер. – М. : Флинта, Московский психолого-социальный институт, 2003. – 280 с.
82. Обозов Н. Н. Психология межличностных отношений / Николай Николаевич Обозов. – К. : Изд-во «Лыбидь» при Киевск. ун-те, 1990 – 192 с.
83. Общие основы психологии управления : [учеб. пособие] / Е.И. Еремина, Т.В. Сидорина, Н.В. Силкина, Л.А. Худорошко − Екатеринбург, 1997. - 116 с.
84. Овчарук О.В. Результати емпіричних досліджень серед педагогічної громадськості щодо перспектив запровадження компетентнісного підходу до вітчизняного змісту освіти / О.В. Овчарук // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи : Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О.В. Овчарук. – К. : «К.І.С.», 2004. – С. 63.
85. Овчарук О.В. Розвиток компетентнісного підходу: стратегічні орієнтири міжнародної спільноти / Компетентністний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг. Ред. О.В. Овчарук. – К. : “К.І.С”, 2004.– С. 6 – 15.
86. Опалюк О. М. Культура спілкування. Психологічні основи професійного спілкування / О. М. Опалюк, Ю. В. Сербалюк. – Кам'янець-Подільський : МЕДОБОРИ, 2004. – 192 с.
87. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] : у 2 кн. Кн. 2. Соціальна психологія груп. Прикладна соціальна психологія / Лідія Ернестівна Орбан-Лембрик. − Київ : Либідь, 2006. − 557, [1] с.
88. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: [посібник]. / Лідія Ернестівна Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с. − (Альма-матер).
89. Орбан-Лембрик Л. Психологія професійної управлінської діяльності / Л. Орбан-Лембрик // Освіта і управління. –2005. – Т. 8. – №3 – 4. – С. 58-66.
90. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие / Альвина Павловна Панфилова. – СПб. : Знание, ИВЭСЭП, 2001. – 496 с.
91. [Парыгин Б. Д.](http://www.gnpbu.ru/cgi-bin/irbis64r_71/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=PEDW&P21DBN=PEDW&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullw&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=3&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9F%D0%B0%D1%80%D1%8B%D0%B3%D0%B8%D0%BD,%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%20%D0%94%D0%BC%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87) Социально-психологический климат коллектива : пути и методы изучения / Борис Дмитриевич Парыгин; Под ред. В. А. Ядова ; АН СССР, Ин-т социал.-экон. пробл. − Л. : Наука. Ленингр. отд-ние, 1981. − 190 с.
92. [Парыгин Б. Д.](http://www.gnpbu.ru/cgi-bin/irbis64r_71/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=PEDW&P21DBN=PEDW&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullw&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=3&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%9F%D0%B0%D1%80%D1%8B%D0%B3%D0%B8%D0%BD,%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%20%D0%94%D0%BC%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87) Основы социально-психологической теории / Борис Дмитриевич Парыгин. − М. : Мысль, 1971. − 347 c.
93. Педагогика: Большая современная энциклопедия / Сост. Е. С. Рапацевич. – Мн.: Современное слово, 2005. – 720 с.
94. Подзюбанова Ю.В. Развитие профессиональной компетентности руководителей школ в процессе повышения квалификации в межкурсовой период : дис. ... канд. педагог. наук : 13.00.01/ Юлия Владимировна Подзюбанова − Санкт-Петербург, 2002. − 209 c.
95. Подласый И. П. Количественные методы в дидактике / И. П. Подласый, И. В. Распопов, И. А. Рейнгард, Г. М. Зюмшин. – Днепропетровск : Изд-во ДГУ, 1988. – 76 с.
96. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология: Учеб. пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – СПб. : Изд-во «Речь», 2002. – 298 с.
97. Петровская Л. А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг / Лариса Андреевна Петровская. – М. : Изд-во Москов. ун-та, 1989. – 216 с.
98. Петухова А.В. Личностные детерминанты совместной управленческой деятельности руководителей сестринских служб лечебно-профилактического учреждения / А.В.Петухова, С.Ю.Флоровский / Психологические проблемы самореализации личности. – [сб. научных трудов]. / Под.ред. О.Г.Кукосяна, 2001. –С. 231-239.
99. Поваренков Ю. П. Психологическое содержание профессионального становления человека : [научное издание] / Ю. П. Поваренков; Университет Российской Академии образования. − М. : УРАО, 2002. − 160 с.
100. Потєряхін О. Л. Психологія управлінського спілкування / О. Л. Потєряхін. – К. : Алефа, 2001. – 98 с.
101. Профессиональная компетентность руководителя: умение управлять конфликтами : [учеб. пособие] / Е.М. Ботвина, О.И. Кашник, Н.В. Силкина и др. – [2-е изд., доп. и испр.] − Красноярск ; Новосибирск : Сиб. хронограф, 1999. − 250 с.
102. Психология. Словарь / Сост. Л. А. Карпенко / Под общ ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – [2-е изд., испр. и доп.] – М : Политиздат, 1990. – 494 с.
103. Психология : [учебник]. / Под ред. А. А. Крылова. – М. : «Проспект», 1999. – 584 с.
104. Психологія особистості: [cловник-довідник]. / За ред. П. П. Горностая, Т. М. Титаренко. – К. : Рута, 2001. – 320 с.
105. Психологическое сопровождение выбора профессии. Научно-метод. Пособие / Под ред. Ларисы Максимовны Митиной. – М.: Московский психолого-социальный институт, Флинта, 1998. – 184 с.
106. Психология, образование, социальная работа в современном социокультурном пространстве : материалы ежегодной науч. конф. фак. психологии и социальной работы / Федер. агентство по образованию, ГОУ ВПО Твер. гос. ун-т ; [под ред. Н. Н. Демиденко и др.]. − Тверь : Твер. гос. ун-т, 2004. − 163 с
107. Психология личности: тесты, опросники, методики. / Сост. Н. В. Киршева, Н. В. Рябчикова. – М. : Геликон, 1995. − С. 52 – 56.
108. Психолого-педагогическое обеспечение управления в системе образования : для рук. шк. и учреждений дополн. образования / А.В. Добровольский, Н.В. Силкина, Т.В. Сидорина и др.. − Новосибирск : Сиб. хронограф, 1997. - 120 с.
109. Пугачевский О. О. Коммуникативно-личностные смыслы интерпретации невербального поведения: дис... канд. психол. наук : 19.00.05. / Пугачевский О. О. – Ростов-на-Дону, 1999. – 223 с.
110. Рыжов В. Н. О законах сохранения в дидактике / В.Н. Рыжов // Инновационные тенденции в системе высшего и среднего образования: Материалы Второй международной заочной научно-методической конференции: В 2 ч. − Ч.2. – Саратов: Изд-во «Научная книга», 2005. – С. 181–182.
111. Роджерс Н. Творчество как усиление себя / Н. Роджерс // Вопросы психологии. – 1990. − №1. – С. 164 – 168.
112. Розенбаум Б. Л. Каким образом преуспевающие технические специалисты добиваются высоких результатов / Б. Л. Розенбаум // Общественные науки за рубежом. − . Науковедение. – 1991. − № 2. – С. 194 – 196.
113. РубинштейнС*.* Л*.* Проблемы общей психологии. /С.Л. Рубинштейн /АПН АН СССР; Отв.ред.Е.В.Шорохова, 2-е изд. − М. : Педагогика, 1976*.* − 416 с.
114. Савин Е. Ю. Понимание как форма познавательной активности субъекта / Е. Ю. Савин. – Калуга : КГПУ им. К. Э. Циолковского, 1996. – 80 с.
115. Сергеева С. В. Процессы межличностного контакта в педагогическом общении (функции, индивидуальные особенности, пути формирования) : дис... канд. психол. наук: 19.00.05. / Сергеева С. В. – М., 1980. – 176 с.
116. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности. / Под ред. В. А. Ядова. – Л. : Наука, 1979. – 264 с.
117. Селюкова Е. В. Педагогический коллектив как субъект деятельности в условиях модернизации дидактического процесса в общеобразовательной школе : дис. … канд. пед. наук: 13.00.01. / Селюкова Екатерина Алексеевна – Ставрополь, 2005. – 155 с.
118. Семиченко В. А. Мистецтво взаєморозуміння / В. А. Семиченко, В. С. Заслуженюк. – К. : Веселка, 1998. – 210 с.
119. Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии / Елена Сидоренко. – СПб. : ООО «Речь», 2000. – 350 с.
120. Сластенин В. А. Образование как социокультурный фактор цивилизационного развития / В. А. Сластенин // Образование как интегративный фактор цивилизационного развития : материалы Международной научно-практической конференции : в 5 ч. Ч. 2. – Казань, 2005. – С. 77-79.
121. Снежневский П. Б. Динамика общения в условиях групповой дискуссии : дис... канд. психол. наук: 19.00.05. / Снежневский П. Б – М., 1991. – 180 с.
122. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: [монографія] / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.
123. Соснин В. А. Учимся общению: Взаимоотношение, взаимодействие, переговоры, тренинг / В. А. Соснин, И. Н. Семенов. – М. : Прогресс, 1993. – 156 с.
124. Социально-психологическая компетентность. Психология. Словарь. / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М., 1990. – С. 375.
125. Спілкування в організації: [Посібник] / під ред. І. Калинич. – Ужгород : Мистецька лінія, 1999. – 112 с.
126. Степанов А.С. Социально-педагогические основы подготовки специалистов по связям с общественностью для социокультурной сферы : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Степанов Анатолий Сергеевич. – М., 2001 − 164 c.
127. Столин В. В. Самосознание личности / В. В. Столин. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1983. –285 с.
128. Табхарова С. П. Взаимосвязь доверия и недоверия личности другим людям с отношением к соблюдению нравственных норм делового поведения : автореф. дис. … канд. психол. наук: 19.00.05. «Социальная психология» / Табхарова Сэсэг Пурбуевна – М., 2008. – 28 с.
129. Тимченко Н. М. Тайны успеха делового общения : как найти нужное слово в нужное время нужному человеку / Николай Михайлович Тимченко. − СПб. : Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, 1995. - 252 с.
130. Третьяченко В. В. Управлінські команди: методологія та теорія, формування та розвиток: Монографія / В. В. Третьяченко. −  Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 300 с.
131. Третьяченко В. В. Колективні суб’єкти управління / В. В. Третьяченко. – К. : Абрис, 1999. – 586 с.
132. Трофимова Г. С. Формирование коммуникативной компетентности у будущих учителей в условиях педагогической практики в университете: дис. … канд. психол. наук: 19.00.07. / Трофимова Г. С. – Л., 1990. – 194 с.
133. Трубачева С.В. Умови реалізації компетентнісного підходу в навчальному процесі / Компетентністний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг. Ред. О.В. Овчарук. – К. : “К.І.С”, 2004.– С. 53 – 58.
134. Управління навчальним закладом: [Навчально-методичний посібник]. У двох частинах. Ч.1. Абетка менеджера освіти / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін. – Харків : Видавництво „Ранок”, 2003. – 160 с.
135. Управленческое общение : [учеб. пособие] / Е.М. Ботвина, О.И. Кашник, Н.В. Силкина, Е.А. Федосихина. − Новосибирск : Сиб. хронограф, 2001. − 190 с.
136. Ушаков Д.В. Социальный интеллект как вид интеллекта // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / Под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. – М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 176 с.
137. Фадеева Е. В. Акмеологическое воздействие в работе руководителя с персоналом: дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / Елена Владимировна Фадеева – М., 2004. − 179 c.
138. [Флоровский С.Ю. Совместная управленческая деятельность. Организационная культура и личность руководителя/ С. Ю. Флоровский / /Психологические проблемы самореализации личности. Сб.научных трудов / Под.ред. О.Г. Кукосяна – М., 2001. –С. 240-249.](http://e-catalog.mk.ua/cgi-bin/irbis64r_opak72/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=NPB&P21DBN=NPB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullw&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=3&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=0&S21STR=%D0%A4%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%A1.%D0%9B.)
139. Форверг М. Характеристика социально-психологического тренинга поведения / М. Форверг, Т. Альберг // Психологический журнал. – 1984. − Т. 5. − № 4. – С. 57 – 64.
140. Филипчук В.С.Спілкування як соціально-педагогічна взаємодія / В. С. Филипчук. – Чернівці: Рута, 2001. – 96 с.
141. Фурсенко Л. Модель компетентності керівника школи / Л. Фурсенко // Директор школи. – 1998. – № 13. – С. 16-21.
142. Хазанова М. А. Исследование факторов, способствующих успешности общения / М. А. Хазанова // Сб. науч. трудов “Психолого-педагогические проблемы коллектива и личности”. − М. : НИИ ОП АПН СССР, 1978. – С. 82 – 87.
143. Хейне П. Экономический образ мышления / Пол Хейне / [пер. с англ.]. – М. : Изд-во «Дело» при участии изд-ва «Catallaxy», 1992. – 704 с.
144. Худякова В.І. Соціальна перцепція як чинник оптимізації управлінської діяльності керівника середньої загальноосвітньої школи 2003 года. : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня. канд. психол. наук: спец. 19.00.05 «Соціальна психологія; психологія соціальної роботи» / В.І. Худякова — К., 2003. — 20 с.
145. Часовских В. И. Становление управленческой компетентности у курсантов инженерно-технического вуза : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.03 / Владимир Ильич Часовских − М., 2003. − 314 c.
146. Цуканова Е. В. Психологические трудности межличностного общения / Елена Вениаминовна Цуканова. – К. : Вища школа, 1985. – 159 с.
147. Цуканова Е. В. Понимание человека человеком и проблема социально-психологических барьеров в межличностном общении  / Елена Вениаминовна Цуканова. // Теоретические и прикладные проблемы психологии познания людьми друг друга − М., 1979 − С. 35-36.
148. Чепелєва Н. В. Основні поняття наративної психології. Психологія / Наталія Василівна Чепелєва. − Збірник наукових праць. НПУ імені М. П. Драгоманова. − 2001. – вип. 12. − С. 3 – 9.
149. Чмут Т. К.Етика ділового спілкування / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2002. – 224 с.
150. Чорноусенко Н. С. До питання використання тренінгових занять у роботі з керівниками різних рангів / Н. С. Чорноусенко // Збірник наукових праць. – Хмельницький : Видавництво Національної академії ПВУ, 2001. – № 16. − С. 168 - 177.