

## **МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ**

Управлінська діяльність органів державного управління може характеризуватися різним рівнем її якісних параметрів, виконуватися з більшою або меншою ефективністю. Це визначається багатьма факторами, але, у першу чергу, залежить від якостей керівників, необхідність у яких визначається змістом і характером управлінської діяльності органів державного управління.

Питанню встановлення сукупності якостей керівників у різних сферах управління (державній, комерційній та ін.), що специфічні їх управлінської діяльності, присвячено досить досліджень, в яких і фахівці, і аналітики, і вчені вказують у прямій або у посередній постановці основні елементи, за якими необхідно проводити оцінку та підбір керівних кадрів.

Так, наприклад, Л.І. Уманський в [1] вказав на обов'язковість наявності у керівника таких якостей, як психологічна вибірковість, психологічний такт, вимогливість, практичний розум, громадська енергійність, критичність, схильність до організаторської діяльності, ініціативність, самостійність, загальний рівень розвитку, спостережність, настирливість, працездатність та активність.

За думкою О.Г. Ковальова, основними для керівного складу є такі якості: практичний склад розуму, вольові якості, настирливість, вимогливість, метаспрямованість, оптимізм, гнучкість, самовладання та здатність до швидкої оцінки людей [2].

А.Л. Свенцицький поставив на перше місце компетентність, відповідальність, комунікативність і вольові якості [3, 4].

Інший фахівець В.І. Михеев вказував на необхідність, у першу чергу, самовладання, витримки, тактовності, ініціативності, креативності, відповідальності, працездатності, смілості, компетентності, товариськості, зрілості, терплячості та "здорового кар'єризму" [5].

Відомий фахівець у галузі психології А.В. Карпов при розгляді питання визначення складу управлінських характеристик звернув увагу на таку їх сукупність: менеджерські (вік, стать, культурно-освітній рівень, соціально-економічний статус, особисті якості, домінантність, впевненість, емоційна стабільність, креативність, відповідальність, надійність, незалежність особистості), загальноорганізаційні (психологічна вибірковість, практичний розум, психологічний такт, громадська енергійність, вимогливість, схильність до організаторської діяльності, ініціативність, самостійність, професійна компетентність і працездатність), загальні та спеціальні [6, 7].

Американські фахівці у галузі туризму Г.Харрис і К.М. Кац зацентрували увагу на такі якості керівника, як ініціативність, досвід, автономність роботи, володіння, як мінімум, одною іноземною мовою, вміння координувати працю підлеглих та ін. [8].

Велика увага цьому питанню обумовлена тим, що на результати управлінської діяльності органів державного управління можуть впливати різноманітні чинники: підпорядковані керівники і органи управління можуть допускати помилки при виробленні і реалізації рішень (або робити спробу свідомо обійти вимоги системи державного управління), проявляти некомпетентність у питаннях управління; зростаюча кількість і трудність проблем, що поступають на вхід системи державного управління; змінюються і можуть з'являтися нові підходи і методи управління; регулярно обновлюється керівний склад і склад органів державного управління та ін.

При цьому слід відмітити, що питання визначення якостей, які повинна мати керівна ланка органів державного управління, залишається ще невирішеним, що обумовлено відсутністю наукового підходу до формування сукупності таких якостей.

Аналіз існуючих підходів до формування кадрової політики [1, 6, 9-15] показує, що вони базуються, в основному, на рефлексії, що вносить відповідну частку суб'єктивізму в процес формування вимог до керівників органів державного управління. Це пояснюється тим, що досвід і рівень знань кожного індивідуума обмежені. У зв'язку з цим вимоги до керівного складу можуть бути неповними і не завжди об'єктивними.

Якраз відсутність науково обґрунтованих і часткове ігнорування вже підтверджених практикою і досвідом управлінської діяльності вимог дозволяє нерідко приходити до складу органів державного управління не досить компетентним кадрам в силу ідеологічних, політичних або соціальних обставин.

Таким чином, на підставі результатів проведеного аналізу можна зробити лише один висновок: необхідно з наукової позиції визначити зміст і встановити сукупність якостей керівників органів державного управління, які специфічні їх управлінської діяльності, а також визначити механізм їх формування.

Для цього необхідно звернутися до процесу формування рішення – основі управлінської діяльності. В основу ж формування сукупності потрібних якостей керівних кадрів доцільно покласти механізм процесу формування управлінських рішень. Це обумовлено тим, що наведений на рис.1 механізм фактично описує мислення людини в процесі вироблення і прийняття рішення, тобто є когнітивним. При цьому слід відмітити, що застосування процесного підходу дозволяє об'єктивувати визначення потрібної сукупності якостей для представників керівної ланки [10, 11, 16-18].

На підставі аналізу змісту структурних елементів механізму процесу формування управлінських рішень (МПФУР) (див. рис.1) з множини відомих якостей визначимо ті з них, наявність яких забезпечить ефективне здійснення процесу вироблення і прийняття управлінських рішень у системі державного управління.

Рис. 1.

Почнемо з елементів метазабезпечувального процесу (рис.2), що характеризують суб'єкта управління, тобто людину-керівника. Наповнення блоку "потенційні можливості" здійснюється за допомогою блоків "досвід", "знання", "уміння", "навички", "модель поведінки" та "людські ресурси". Виходячи з цього, треба зафіксувати необхідність розгляду таких якостей, як *досвід і знання*, і довести потребу в їх включенні до складу якостей керівника.

Досвід, як показує аналіз людського життя, завжди є джерелом різноманітних знань. Без досвіду керівник не буде спроможним здійснити рефлексію, тобто осмислення ситуацій, що відбувалися. Завдяки рефлексії керівник зміцнює свою впевненість, що дозволяє йому своєчасно приймати управлінські рішення [1-6, 18-23].

Рис 2.

Досвід керівника збільшується разом із зростанням кількості прийнятих і реалізованих рішень і, насамперед, з кількістю розв'язаних проблемних ситуацій в ринкових умовах. Навіть невеликий досвід має важливе значення для керівника.

Формується досвід під безпосереднім впливом основних якостей довгочасної пам'яті. Мабуть, ніяка інша якість у будь-якої сфері не є такою

очевидною і значною для керівника як його професійний досвід. Досить часто поняття "добрий керівник" і "досвідчений керівник" використовують як синоніми.

Досвід – це той результативний феномен, через який довгочасна пам'ять найбільш повно і комплексно впливає на всі аспекти управлінської діяльності керівників органів державного управління. Формуючись на підставі діяльності по реалізації рішень, він закріплюється на базі закономірностей довгочасної пам'яті. Але після того, як досвід сформувався і закріпився у довгочасній пам'яті керівника, він починає здійснювати безумовний і значний вплив на само зміст управлінської діяльності.

Наявність досвіду дозволяє керівнику розпізнавати ситуацію, що складається (що склалася), проводити її оцінку, сформувані свій погляд на можливий варіант рішення. При цьому слід визначити, що досвід не завжди може бути об'єктивним через дію різноманітних обставин, що особливо важно при отриманні досвіду в одноразовому випадку. Як раз обмеженість та одноплановість особистого досвіду можуть стати причиною помилок, наслідки яких інколи дуже важко передбачити. Більш того, навіть загальноприйнятий досвід неможна вважати абсолютним, особливо в умовах існування і розвитку ринкових відносин.

З метою передбачення розвитку ситуації (наслідків ситуації, що склалася) керівник повинен проаналізувати різноманітність зв'язків, закономірностей, виділити основні з них. Для цього і потрібні знання, які формуються як на підставі практичної діяльності (досвіду), так і шляхом теоретичного навчання. Керівнику в системі державного управління в умовах ринкових відносин необхідний високий рівень як практичних, так і теоретичних знань.

Виходячи з необхідності наявності теоретичних знань, виникає питання щодо *здатності* керівника до навчання. Нездатність керівника органів державного управління до навчання неминуче призведе до гальмування процесу удосконалення його управлінської діяльності, виникненню психологічного "бар'єру" між ним і прогресивними методами управління, а також може знизити його творчу ініціативу.

Здійснення управлінської діяльності вимагає від керівника не тільки професійного досвіду, а також професійної майстерності, що може мати місце при умові наявності у нього відповідних професійних навичок, які формуються на підставі досвіду та умінь (див. рис.2). При цьому, уміння керівника характеризують його здатність застосовувати отримані знання на практиці. Якраз в уміннях об'єднуються розумові операції і практичні дії людини.

Отримання потрібних навичок пов'язане з досить великими фізичними та психологічними навантаженнями, що, у свою чергу, висуває жорсткі вимоги до здоров'я, тобто *фізичного стану*, і *працездатності керівника*. Відсутність таких якостей або їх слабке проявлення приводить до втоми організму. Проведені авторами дослідження та опитування, показали, що в

такому стані спостерігається: порушення сну в 55%, швидка втомленість – в 40%, підвищене роздратування – в 32% і головні болі – в 26% випадків.

Таким чином, додатковими якостями мають стати фізичний стан і працездатність керівника, що відображені на рис.2 за допомогою блоку "людські ресурси".

Модель поведінки керівника характеризує особливості його характеру, який формується протягом всього професійного життя. Тому особливості керівника, що відображаються як модель поведінки, можуть бути як позитивними так і негативними. Оптимістичність, активність, наполегливість та інші якості будуть тільки сприяти процесу формування рішень. У той же час, песимізм, невпевненість та інші особливості здійснюють негативний вплив на розумовий процес керівника. Засобом подолання негативних складових моделі поведінки людини є дисципліна, під якою розуміється суворе і точне дотримання порядку і правил, що визначаються нормативно-законодавчими актами, розпорядженнями та іншими керівними документами.

Таким чином, модель поведінки керівника пов'язана з такою якістю людини, як *дисциплінованість*, що і вимагає її включення до складу якостей керівника.

Здійснювати керування в підпорядкованому колективі спроможна, як показує досвід, комунікативна людина. *Уміння працювати з людьми* має особливе значення для сфери рекреаційного обслуговування, яка забезпечує формування та надання різноманітних комплексних послуг великої кількості людей.

Вважаючи, що становлення керівника здійснюється тривалий час, особливого значення набуває наявність *стажу роботи на керівних посадах*, особливо на тих, що пов'язані з прийняттям управлінських рішень.

У процесі формування рішення керівник повинен проаналізувати всі факти дійсності, зв'язати їх певним чином завдяки проведенню причинно-наслідкового аналізу і зробити висновки щодо подальшого розвитку ситуації, що склалася (що складається). Можливість такої діяльності визначається наявністю у керівника *аналітичного розуму*. Це дуже важливо в умовах ринкових відносин, коли конкурентна боротьба (державний, приватний, колективний сектори) вимагає проведення детального аналізу і вибору найкращого варіанту управлінського рішення.

Іноколи керівнику приходиться діяти в умовах, коли неможливо врахувати всі обставини ситуації, що виникла (що виникає), в наслідок обмеження часу на формування управлінського рішення. Деякі умови розвитку ситуації важко передбачити, що призводить до того, що для вироблення і прийняття рішення керівнику не вистачає потрібної інформації, а аналітичні розрахунки не надають потрібної точності результату. Тоді в дію повинна вступити інша складова дій керівника – мистецтво прийняття рішення – уміння приймати краще рішення у будь-яких обставинах, що має особливе значення в ринкових умовах.

Володіння керівником мистецтвом прийняття рішення базується на наявності у нього таких якостей як *інтуїція, психологічна стійкість і воля*. Інтуїція, як розумова діяльність керівника, що здійснюється ним як би на межі свідомості [14], отримує велике значення під час з'ясування умов ситуації, що склалася (що складається), тому що дозволяє охоплювати ще невидимі зв'язки, коли думка поряд із свідомим осмислюванням складається і на підставі уявлень, що виникають у наслідок почуттєвих переживань, виникаючих під впливом моделі поведінки та досвіду. Гарно розвита ситуація спирається на професійний досвід і складається з різноманітної інформації, що надходить часто з усіх органів почуттів, яка швидко сортирується, аналізується і узагальнюється у вигляді акту прийняття рішення [1, 5, 6]. Інколи людина не може об'яснити, чому, за якими критеріями прийнято те або інше рішення, що вплинуло на його інтуїтивні висновки: "Тут необхідно піти на риск" і т.д.

При цьому слід відмітити, що керівник повинен завжди пам'ятати, що інтуїція може тримати в себе і дуже небезпечне джерело помилок. Помилки виникають, насамперед тоді, коли інтуїція, що має із свідомістю поверхову спільність, контролюється людиною не настільки, наскільки це потрібно, у наслідок чого замість інтуїції виникають ілюзії.

У результаті особистої розумової діяльності керівник на підставі розрахунків, підготовлених підлеглими або підпорядкованими органами управління, існуючої інформації і з урахуванням наявного часу повинен прийняти управлінське рішення, обравши при цьому найкращий його варіант. Таке рішення є, фактично, вольовим актом керівника, де проявляється сила його характеру і спроможність виключити вплив побічних причин на розумовий процес при прийнятті ним управлінського рішення. Такий вплив може відбуватися в умовах ситуації, що склалася (що складається), у двох площинах: психологічній і фізіологічній. І це може призвести до виникнення помилок і невпевненості керівника, а також посилення негативних його властивостей, пов'язаних з моделлю поведінки, і, як наслідок, до виникнення у розумовій діяльності елемента ірраціональності.

Тому волю і психологічну стійкість людини треба віднести до складу необхідних якостей керівника, як визначальні для процесу формування рішення. Важливість такої якості, як воля, безпосередньо проявляється в тих випадках, коли існує декілька варіантів розвитку ситуації. Завдяки волі розв'язується і ситуація, коли не існує суворого способу однозначного вибору з конкуруючих альтернатив, навіть коли кількість їх невелика.

В умовах розвитку ринкових відносин особливого значення отримують здатність і вміння керівника проявляти творчість і розумний почин. Це визначається як *ініціатива*. Її наявність у керівника дозволить знаходити найкращі способи вирішення конкретних завдань. При цьому слід відмітити, що ініціативні дії ні яким чином не сумісні як з інертністю, так і з безрозсудністю.

Ще одна якість, на нашу думку, повинна існувати у складі якостей керівника органів державного управління. Вона теж пов'язана з ринковими умовами. Такою якістю є *здатність керівника до розв'язання проблемних ситуацій*, які часто виникають і їх існування має негативні наслідки для держави і суспільства в цілому. Здатність до розв'язання проблемних ситуацій характеризує, у першу чергу, розвиток розумової діяльності керівника у зв'язку із змінами, що відбуваються в різних сферах державного будівництва. Саме за результатами такої розумової діяльності керівника можна буде характеризувати рівень активності та самостійності керівника, його цілеспрямованість, системність мислення і визначати доцільність його діяльності.

Таким чином, сформована сукупність з 14 якостей керівника органів державного управління включає в себе: *професійний досвід, рівень знань, здатність до навчання, дисципліну, досвід роботи на керівних посадах, фізичний стан, аналітичне мислення, уміння працювати з людьми, працездатність, воля, психологічна стійкість, інтуїція, ініціативність і здатність до розв'язання проблемних ситуацій*.

1. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности. – М.: Наука, 1980. – 231 с. 2. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы управления. – М.: Политиздат, 1975. – 270 с. 3. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. – Л.: ЛГУ, 1986. – 175 с. 4. Свенцицкий А.Л. Руководитель: слово и дело. Социально-психологические аспекты. – М.: Политиздат, 1983. – 159 с. 5. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя. – М.: Моск. рабочий, 1975. – 493 с. 6. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. – М.: Юристъ, 1998. – 440 с. 7. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 1999. – 584 с. 8. Харрис Г., Кац К.М. Стимулирование международного туризма в XXI веке: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 240 с. 9. Чиркин В.Е. Государственное управление. – М.: Юристъ, 2002. – 320 с. 10. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: Курс лекций. – М.: Юрид. лит-ра, 1997. – 400 с. 11. Райт Г. Державне управління: Пер. з англ. – К.: Оріяни, 1994. – 432с. 12. Курашвили Б.П. Очерк теории государственного управления. – М.: Наука, 1987. – 294 с. 13. Державне управління: Теорія і практика / За заг. ред. В.Б. Авер'янова. – К.: Юрінком-Інтер, 1998. – 432 с. 14. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Норма, 2001. – 528 с. 15. Саймон Г.А. Административна поведінка: Пер. з англ. – К.: Артек, 2001. – 214 с. 16. Тронь В.П. Стратегія прориву: Монографія. – К.: УАДУ при Президентіві України, 1995. – 344 с. 17. Янг С. Системное управление организацией: Пер. с англ. – М.: Сов. радио, 1972. – 456 с. 18. Нижник Н.Р., Мосов С.П. Підхід до формування змісту якостей керівника в системі державного управління // Вісник ДСУ. – 1999. – №1. – С.69-75. 19. Библия. ТВЛ В160-3. – 200 с. 20. Щедровицкий Г.П. Избранные труды. – М.: ШКП, 1995. – 800 с. 21. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, мето-дология,

технология: Курс лекций. Т.4. – М.: Правда Севера, 2000. – 384 с. **22.**  
Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство: Пер. с англ. – М.: Сов. радио, 1971. – 648 с. **23.** Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні: навчально-методичний посібник. – К.: Видавничий дім, 1999. – 244 с.