

8. Leshhenko M. Osoblivosti stanovlennja profesijnoji kompetentnosti kerivnika / M. Leshhenko, S. Sheverun // Gumanitarnij visnik DVNZ «Perejaslav-Hmel'nic'kij derzhavnij pedagogichnij universitet imeni G.S. Skovorodi» : naukovo-teoretichnij zbirnik. – Pedagogika. Psihologija. Filosofija. – Perejaslav-Hmel'nic'kij, 2008. – Vip. 16. – S. 123–125.
9. Ovdijenko I.M. Psihologichna pidgotovka kerivnikov zagal'noosvitnih navchal'nih zakladiv do vzajemodiji zi shkil'noju psihologichnoju sluzhboju : dis. ... kand. psihol. nauk : 19.00.07 / Ovdijenko Irina Mihajlivna. – K., 2011. – 255 s.
10. Pinchuk N.I. Zmist i skladovi psihologichnoji pidgotovki kerivnikov ta personalu osvithnih organizacij do roboti z obdarovanimi dit'mi v umovah pisljadiplomnoji pedagogichnoji osviti / N.I. Pinchuk // Aktual'ni problemi psihologiji : zb. naukovih prac' Institutu psihologiji im. G.S. Kostjuka NAPN Ukraini / [red. kol. : S.D. Maksimenko (gol. red.) ta in.]. – K. : A.S.K., 2012. – T. I : Organizacijna psihologija. Social'na psihologija. Ekonomichna psihologija / za red. S. D. Maksimenka, L.M. Karamushki. – 2012. – Vip. 33. – S. 90–94.
11. Prasol D.V. Psihologichni zasadi pidgotovki kerivnikov zagal'noosvitnih navchal'nih zakladiv do prognostichnoji dijal'nosti : dis. ... kand. psihol. nauk : 19.00.07 / Prasol Dmitro Viktorovich. – K., 2009. – 272 s.
12. Fadejeva M.V. Psihologichni umovi pidgotovki kerivnikov zagal'noosvitnih navchal'nih zakladiv do formuvannja pozitivnoho imidzhu osvith'noji organizaciji : dis. ... kand. psihol. nauk : 19.00.07 / Fadejeva Marija Volodimirivna. – K., 2010. – 251 s.
13. Cimbali O. I. Psihologichna pidgotovka kerivnikov zakladiv osviti do vprovadzhennja informacijno-komunikacijnih tehnologij / O.I. Cimbali // Narodna osvita : elektron. nauk. fah. vid. / Kijiv. obl. in-t pisljadiplom. osviti ped. kadriv, In-t pedagogiki APN Ukraini ; Mizhnar. osvithnij fond im. Jaroslava Mudrogo. – Bila Cerkva : [b. v.], 2008. – Vipusk №3(6).

Voznyuk, A.V. A model of managers' psychological training for teaching staff management in educational districts.

The article presents a model of managers' psychological training in pedagogical staff management in educational districts. The model is based on the understanding of the basic characteristics of managers' psychological training in teaching staff management in educational districts as a process of formation of managers' psychological readiness to manage pedagogical staff through managers' awareness of their professionally important personal characteristics and values as well as through their purposeful development of professionalism. To the author's mind, this psychological training should result in the managers' development of psychological readiness to manage teaching staff in educational districts being a system of motives (needs and values), personal characteristics and relevant competencies (knowledge, skills, managerial experience) that ensure effective interactions with the teaching staff.

The author discusses the key factors that affect the formation of managers' psychological readiness for the teaching staff management in educational districts as well as describes the conditions of its formation both in the system of postgraduate education and directly in educational districts.

Keywords: heads of educational institutions, teaching staff management, managers' psychological readiness for the teaching staff management in educational districts, educational district.

Відомості про автора

Вознюк Алла Вікторівна, кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка, м. Глухів, Україна.

Voznyuk, Alla Viktorivna, PhD, assoc. prof., Glukhiv National Pedagogical University named after Oleksandre Dovzhenko, Glukhiv, Ukraine.

E-mail: allavoznyuk11@rambler.ru

УДК 159.9.019

Заболотна В.О.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ ІЗ РІЗНИМИ СТИЛЯМИ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНОМУ ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ ЛІДЕРСТВІ

Заболотна В.О. Взаємозв'язок компетенцій керівників із різними стилями управління в сучасному організаційному лідерстві. У статті аналізуються компетенції та стилі управління, що сприяють ефективному лідерству в сучасних умовах. Стверджується необхідність поєднання характеристик управління та лідерства в сучасних організаціях для ефективної взаємодії співробітників, що мають різні як професійні, так і особистісні характеристики. Розглядається практично значуще питання розвитку потенціалу конкретної особистості керівника на різних рівнях управлінської відповідальності (лінійний менеджмент, управлінці середньої ланки, вище керівництво) та співвіднесення такого розвитку з потребами та цілями організації, враховуючи тенденції переходу на проектну орієнтованість діяльності сучасних організацій та сплюснення ієрархічних пірамід.

Ключові слова: лідерство, стиль керівництва, компетенції, парадигми, глобальні цінності, внутрішньогрупові стосунки.

Заболотная В.А. Взаимосвязь компетенций руководителей с различными стилями управления в современном организационном лидерстве. В статье анализируются компетенции и стили управления, способствующие эффективному лидерству в современных условиях в организациях. Утверждается необходимость сочетания характеристик управления и лидерства, для повышения эффективного взаимодействия сотрудников, обладающих разными как профессиональными, так и личностными характеристиками. Рассматривается практически значимый вопрос развития потенциала конкретной личности руководителя на разных уровнях управленческой ответственности (линейный менеджмент, руководители среднего звена, высшее руководство) и соотнесение его с потребностями и целями организации, учитывая тенденции перехода на проектную ориентированность деятельности современных организаций и уплощение иерархических пирамид.

Ключевые слова: лидерство, стиль руководства, компетенции, парадигмы, глобальные ценности, внутригрупповые взаимоотношения.

Постановка проблеми. Залежно від цілей організації, сфери її діяльності, етапу розвитку, від ситуації, що складається всередині і поза організацією, діяльність на схожих управлінських позиціях буде суттєво відрізнятися за низкою ключових моментів: різними будуть вимоги до знань, навичок і особистісних якостей керівника, вимоги до способів здійснення управлінської діяльності і завдань. З іншого боку, різноманітними будуть характеристики спеціалістів, що займають керівні посади в організації. Таким чином, актуальності набувають дослідження, метою яких є визначення, яким чином можна співвіднести та розвинути потенціал конкретної особистості з потребами та цілями організації, яка зацікавлена в примноженні свого людського капіталу як основної довгострокової конкурентної переваги.

Аналіз останніх досліджень та публікацій склали основні положення теорій управління в межах соціальної психології (І. Адізес, Ф. Друкер, Г. Мінцберг, К. Левін, Р. Блейк та М. Моутон, Ф. Фідлер, Т. Мітчелл та Р. Хаус, П. Херслі та К. Бланшар, В. Врум та Ф. Йстон, Д. Кац, Н. Макобі, Р. Лайкерт, Г. Ф. Бонч-Бруевич, А. Л. Свенцицький, Б. Кузьмін, Л. Е. Орбан-Лембрик, Б.Д. Паригін, А.В. Петровський та ін.), компетентнісний підхід до оцінки управлінської діяльності в групах та організаціях (Р. Бояцис, Д. МакКлеланд, Л. Спенсер, Р. Гуйон, Е.А. Митрофанова, О.Л. Чуланова, І. Єсаулова, Е.Ф. Зеер, Ю. Фролов, Д. Махотін, І.Г. Галяміна, С. Бондар).

Питання організації спільної роботи людей, які на сьогодні в більшості мають набагато більше інформації і, відповідно, розуміння можливостей вибору у всіх аспектах життя – фізичному, когнітивному, соціальному, духовному, набувають гострого практичного характеру. Не всі люди, звичайно, усвідомлюють потужність цих можливостей, проте ці можливості незаперечно керують новими умовами побудови соціальних стосунків у, зокрема, організаційному середовищі.

Мета статті – розглянути сучасні організаційні вимоги до поєднання менеджерської та лідерської ролі в контексті можливостей розвитку відповідних організаційним потребам компетенцій та стилів управління.

Сучасні умови ведення бізнесу, непередбачуваність та раптовість змін спонукає організації до переходу до більш гнучких методів організації діяльності, а саме переходу на проектну орієнтованість, agile методи. Якісні зміни робочої сили та потужні можливості сучасних технологій призводять до сплюснення ієрархічних пірамід. Вважається практично значущим дослідити питання розвитку потенціалу керівного складу організацій з точки зору нарощення необхідних організації компетенцій та збагачення репертуару стилів керівництва.

Як пише В.В. Єганов, сучасна іноземна література з управління (здебільшого американська) характеризується відсутністю єдності у трактуванні поняття стилю управлінської діяльності, що обумовлено еволюційним переходом в управлінській практиці від концепції управління (management) до концепції лідерства (leadership). Різниця між ними полягає в тому, що управління є широкою концепцією, яка охоплює дії з планування, організації, підбору персоналу та контролю, тоді як лідерство фокусується виключно на «людському» аспекті гарного виконання роботи – натхненні, мотивації, спрямуванні, розумінні завдань та цілей організації. Управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення поставлених цілей в конкретних умовах [9, с. 21]. Управління є більш загальним поняттям, до якого відносять і лідерство, і керівництво.

У більш ранніх наукових виданнях зустрічається термін «управлінський стиль» (managerial style), тоді як у новітніх широко використовуються «стиль лідерства» (leadership style). Однак обидва терміни розуміються як варіація видів стилю від авторитарного до демократичного. У вітчизняних виданнях також спостерігаються розбіжності в термінології, що нерідко призводить до певного непорозуміння [12, с. 82].

На думку Г. Мінцберга, менеджери повинні виконувати роль лідерів, а лідерам необхідно вміти управляти. Ці два види діяльності нероздільні. Він також вказує на те, що в більшості організацій сьогодні занадто багато уваги приділяється лідерству і недостатньо – менеджменту.

Лідерство описує передусім внутрішньогрупові взаємини, психологічні характеристики взаємодії між індивідами, в яких один наділений владою, впливом, а інші очікують на управління. Що стосується поняття керівництва, то його дослідники визначають наступним чином. А.В. Філіппов зазначає те, що «керівництво» потрібно розглядати як різновид управлінської діяльності, а точніше її компонент, пов'язаний з організацією співробітництва людей у керованих системах. Отже, він вважає, що «управління», «стиль управління» – поняття більш ширші, ніж, відповідно, поняття «керівництво» і «стиль керівництва», що належать до перших як складові частини [8, с. 124].

Б. Кузьмін розглядає керівництво як процес управління трудовою діяльністю групи, який здійснює керівник як посередник соціального контролю і влади на підставі адміністративно-правових повноважень. З огляду на це лідерство визначають як процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації і самоуправління взаєминами та діяльністю учасників групи завдяки індивідуальній ініціативі учасників. Крім того, у психологічній літературі зазначається, що керівник, який тісно пов'язаний з офіційною організацією групи, може ефективно здійснювати керівництво тільки у тому випадку, якщо члени групи сприйматимуть його як лідера (в цьому випадку лідерство – важливий допоміжний чинник процесу керівництва) [2, с. 84].

Як пише Г.М. Андрєєва, проблема лідерства і керівництва займає вагомe місце в соціальній психології, адже «обидва ці процеси не просто стосуються проблеми інтеграції групової діяльності, а психологічно описують суб'єкта цієї інтеграції» [3, с. 169].

Питання лідерства актуалізуються через сучасні тенденції до зміни робочої сили та характеру роботи в організаціях. Питання лідерства й управління взаємопов'язані. Проте якщо менеджер спрямовує роботу інших

та відповідає за результат, то лідер надихає послідовників та допомагає їм долати труднощі. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили справу правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні справи. Тобто менеджер планує, складає бюджети, організовує та контролює, а лідер формує уявлення та напрямок, налагоджує зв'язки між працівниками та надихає і мотивує на досягнення мети. Керівництво (на відміну від лідерства) є офіційно регламентованим соціально-організованим процесом. Воно означене наявністю у керівника певних владних повноважень та можливістю застосування певних санкцій.

Спільним для лідерства і керівництва є можливість і здатність розвивати та застосовувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей чи на ситуацію. Проте лідер є таким членом групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях, той, хто здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі.

Жорстко усталених характеристик лідера в організації, на відміну від менеджера, не існує. Лідера можна назвати керівником, втім характер його дій інший, ніж у звичайного управлінця. Він не керує, не наказує, а веде за собою інших. Керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньогруповими стосунками.

Виходячи з функціональних і психологічних відмінностей між керівником та лідером, можна передбачити три типи ситуацій, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи. Лідер і керівник можуть бути різними особами, які не знаходять спільних точок взаємодії, що невідворотно сприятиме зниженню успішності діяльності групи та гармонізації міжособистісних стосунків. Якщо в ситуації розподілення ролей лідера і менеджера між різними людьми ті знаходять точки взаємодії на основі взаємоповаги та компромісів, то група може працювати успішно, відчуваючи дух змагання та суперництва. Ідеальна ситуація – коли ролі керівника і лідера збігаються в одній особі. В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму керівникові, найефективніше і з погляду діяльності, і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Питання керівництва стали дуже актуальні в кризовий та посткризовий періоди. Постійно виводити компанію з кризи нелегко, і тільки дійсно сильний керівник і стратег може впоратись із цим завданням. При несподіваних, неприємних, а на сьогодні інколи і шокових подіях на перший план виходять не завжди інструментальні та технічні компетенції менеджера, а, скоріше, його/її людські, особисті та стратегічні таланти. Цей факт підкреслює, що головним капіталом кожної компанії, кожного бізнесу були і залишаються люди. А, значить, найбільш важливою і значущою стратегією є така, що спрямована на максимізацію об'єднання людських ресурсів, максимальний розвиток їхніх талантів і навичок для досягнення цілей компанії.

Домогтися довгострокових результатів можна тоді, коли ми навчимося думати стратегічно, а не тактично. Бізнес в Україні, в більшості випадків відображає ті ж принципи, що і в Європі. Український бізнес йде від промислової, ресурсно-орієнтованої моделі до інтелектуально орієнтованої. І криза значно прискорює процес.

Незважаючи на локальні відмінності, існують загальні цінності і правила гри, що дозволяють встановити взаємне співробітництво, створювати ефективні відносини і забезпечувати довгострокову стабільність і ефективність. Тим не менш, у багатьох випадках в Україні ми не маємо терпіння, щоб постійно запроваджувати та підтримувати кращі практики. Для того, щоб зрозуміти, що необхідно для більшості компаній, які працюють в Україні, достатньо зробити прості математичні розрахунки і вирахувати співвідношення тих компаній, які працюють на ринку в цілому, до тих, хто працює успішно. Скільки успішних компаній дотримуються старих правил ведення бізнесу? Думається, жодна.

Основна зміна, що сталася в концепції лідерства протягом останніх двох років, – це краще розуміння лідера як людини, яка може ефективно спілкуватися і доносити відповідну інформацію та задачі для реалізації основних цінностей бізнесу в компанії. Ми відходимо від суто функціонального розуміння керівництва (досягнення цілей і завдань) до гуманітарного і стратегічного розуміння, що відбулося у зв'язку з тим, що багато власників бізнесу і ділових людей стали більш обізнаними із глобальними цінностями, такими як свобода, довіра, чесність, прозорість, і намагаються узгодити свої корпоративні цінності з ними. Сучасний лідер розуміє різницю між взяттям відповідальності на себе і відмовою від відповідальності, допомагаючи послідовникам перекласти її на внутрішній досвід і зрозуміти, якими будуть дії в одному й іншому випадку. С. Кові пояснює таку різницю терміном *проактивність* на відміну від *реактивності*. Проактивність виникає, коли ми діємо, беручи на себе відповідальність за те, що можемо змінити, в той час, та як реактивність, коли ми скаржимося на що завгодно, замість того, щоб діяти.

Життєвий успіх багато в чому залежить від наших парадигм та поведінки. Вдосконалюючи власні парадигми та поведінку з урахуванням принципів, ми можемо сформувати нові навички і, тим самим, змінити на краще результати, яких ми добиваємося у житті. Ця можливість для лідера означає здатність запроваджувати будь-які заходи, які необхідні в цей час для компанії. А це означає, що менеджер повинен вибрати з нескінченних варіантів правильне рішення і нести за нього відповідальність. Сучасні керівники та власники бізнесу поступово починають розуміти, що у наш час раптових змін, непередбачуваних подій, шаленої швидкості лише розуміння принципів, які ґрунтуються на загальнолюдських цінностях, допоможе відкрити нові можливості та стати більш ефективними у реалізації задумів.

Незважаючи на відмінність у функціональних ролях лідера і керівника, в психологічних характеристиках їхньої діяльності є чимало спільних рис, що дає підстави описувати цю діяльність як схожу.

Це дає підґрунтя до практичного застосування і незаперечної значущості вивчення трансформації ролі лідера та розуміння цього феномену.

Найважливішою якістю для лідера є бачення майбутнього в довгостроковій перспективі. Цей дар допомагає нам передбачити можливості для компанії, і навіть якщо, приміром, цього року ситуація стабільна з точки зору економічних показників, наступного року вона може погіршитися. І цей талант передбачати можливі зміни є найбільш важливим. Звичайно, для лідера важливо мати можливість реалізувати власне бачення, тому що дар передбачення і розуміння піде на марно без реалізації. Головне питання в системі управління персоналом – це знайти менеджера, який буде в змозі реалізувати своє бачення. Лідер повинен бути попереду, тому що він – рушійна сила для змін, головна мотивація для співробітників. Більш того, сучасний лідер розуміє, що ефективність, яка означає отримання відмінних результатів сьогодні, має досягатися таким чином, щоб забезпечити багаторазове отримання аналогічних результатів у майбутньому.

Тож на перший план у лідерів сьогодні виходять два критично важливих моменти – стиль лідерства та компетенції лідера, які допомагають йому саме на тій позиції, на якій він знаходиться, повести співробітників у правильному напрямі.

Лідер у психологічному плані – це завжди провідник, за яким визначається центральна роль регуляції міжособистісних взаємин у групі. Тож від того, який стиль управління обирає лідер, залежить напрям спільної діяльності. Стиль управління, який використовує керівник, може спрямовувати зусилля окремих індивідів і групи на ефективне досягнення визначених цілей або на таке функціонування в соціальній групі, що демотивує, знижує ефективність, призводить до багатьох помилок. Стиль управління об'єднує в собі психологічний зміст понять стилю лідерства та керівництва і визначає психологічну сутність лідерства.

У визначеннях стилю керівництва, що дають дослідники психології управління, наголос робиться на функціональному аспекті стилю (сукупність способів, методів, прийомів досягнення цілі), а також поведінковому (стиль керівника – це те, що можна спостерігати в його повсякденній практиці). Цей феномен описаний в роботах Б. Г. Ананьєва, К. О. Абульханової-Славської, Л. Г. Дикої, Є. П. Ільїна, Є. О. Климова, О. М. Леонтьєва, А. К. Маркової, В. С. Мерліна, К. К. Платонова, Б. М. Теплова, М. Р. Щукіна та ін. [5, с. 47].

Г. В. Атаманчук відмічає складність такого феномену: «Стиль управління – явище складне, багатоеlementне, системне. Він заснований на певному синтезі соціальних, організаційних, нормативних, інформаційних і технічних параметрів управління організацією, тобто об'єктивних начал, з одного боку, і генофонду, інтелектуального розвитку, соціально-психологічних сил та історичного досвіду людського потенціалу, тобто суб'єктивного чинника – з іншого» [4, с. 177]. Можна стверджувати також, що стиль управління являє собою специфічне відображення єдності об'єктивного і суб'єктивного в особливій управлінській сфері суспільства. Його можна аналізувати тільки в динамічній взаємодії соціальних, матеріальних та ідеальних елементів управління з живим людським субстратом керуючої і керованої систем. Саме через стиль управління проявляє себе не тільки як наука, але і як мистецтво, не тільки як педантичний силогізм, але і як гаряча інтуїція, не тільки як досвід, але і як евристичне чуття. Стиль дає можливість кожному учаснику управління, спираючись на встановлені структури, норми, форми, методи і інші елементи управління, повною мірою розкрити свою творчу, творчу сутність [4, с. 177–178].

І. Адісес виділив стилі управління як комбінацію з чотирьох функцій, які повинні виконуватися для успішної роботи організації. Ці функції: виробництво результатів (P – Producing) – продукування результатів в компанії за рахунок задоволення потреб клієнтів; адміністрування (A – Administrating) – зниження витрат, завдяки систематизації, побудові процесів в організації; підприємництво (E – Entrepreneurship) – управління змінами та прогнозування; інтеграція (I – Integrating) – об'єднання людей для досягнення спільних цілей, створення взаємозалежності та виключення незамінності.

Залежно від домінуючої функції І. Адісес виділяє чотири основні типи керівників: Виробник – Paei; Адміністратор – PAei; Підприємець – PAei; Інтегратор – PAei.

Великі букви (P, A, E, I) в коді показують, що функція блискуче виконується, малі літери (p, a, e, i) означають, що функція виконується керівником задовільно. Погане виконання або невиконання функцій позначається прочерком.

Кожна домінуюча функція характеризує певні діяльнісні та поведінкові прояви. Виробник (producer) орієнтований, в першу чергу, на результат, адміністратор (administrator) націлений на оптимізацію та мінімізацію використання наявних ресурсів. Також він повинен систематизувати весь процес управління організацією, упорядкувати його, встановити так званий бюрократичний порядок, прописавши всі функціональні обов'язки.

Ці два типи керівників вже можуть забезпечити успішне функціонування організації, але вони не зможуть займатися її розвитком, адаптацією до мінливих обставин в діловому середовищі.

Підприємець (entrepreneur) здатний вигадувати нове і успішно впроваджувати нове, у нього завжди багато планів та ідей. Такого керівника часто не тільки люблять, але й бояться, оскільки він може повністю все переосмислити і запропонувати щось дуже креативне. Наявність таких ідей і дозволяє будь-якій організації не зупинятися на досягнутому, а йти далі, розвиватися.

Інтегратор (integrator) – це не просто керівник, це лідер, здатний створити спільні традиції, цінності, корпоративну культуру організації. Він визначає загальну для всіх стратегічну мету, закликає працювати всім разом, тим самим підтримуючи в організації єдність.

Як відмічає І. Адізес, стилів керівництва набагато більше, залежно від комбінацій функцій в коді, але жоден керівник не може виконувати всі функції ідеально. Тому варто враховувати власні обмеження і формувати команду, таким чином, щоб були представлені всі функції [1, с. 25–34].

Визначення саме оперантних думок і поведінки, причинно пов'язаних з успішним результатом, дає можливість прогностичних оцінок відповідності конкретної людини певній посаді або певним завданням, що постануть перед нею у спільній діяльності. За визначенням МакКлелланда, найкращий прогноз того, що може і буде робити людина – її спонтанні поведінка і думки в умовах неструктурованої ситуації або те, як вона поводитися в схожих ситуаціях раніше. Це спрямовує нас до осмислення та вивчення компетентнісного підходу.

Компетенції виходять за рамки традиційної тріади ефективності: знання, навички, вміння (knowledge, skills, and abilities – KSAs), і торкаються таких важливих в роботі явищ, як мотиви, риси, самооцінка. Так, Л. Спенсер та С. Спенсер дають таке визначення компетенції: «Компетенція – базова якість індивідуума, що має причинне відношення до ефективного та/або найкращого на основі критеріїв виконання в роботі або в інших ситуаціях».

Кожна компетенція тою чи іншою мірою містить елементи більшості базових якостей. Але деякі є більш поверховими – базуються в основному на знаннях та навичках, їх легше розвинути і спостерігати в поведінці, а інші – більш глибинними, ті що базуються на мотивах та властивостях особистості. Розвинути їх набагато складніше, тому вважається доцільним підбирати персонал на основі таких компетенцій [12, с. 12].

Управління через компетенції напряму пов'язане зі стратегічними цілями компанії. Тож необхідно робити певні зусилля задля відбору та розвитку правильних компетенцій у співробітників, які займають лідерські позиції (а в сучасних умовах проектної діяльності це не обов'язково один формальний керівник). Націленість на пріоритети організаційного розвитку, на думку А.Я. Кибанова, Е.А. Митрофанової, В.Г. Коновалова, О. Л. Чуланової, вимагає, з одного боку, побудови функцій управління персоналом на основі компетентнісного підходу, здатної сприяти реалізації бізнес-стратегії, а, з іншого – висуває на перший план необхідність активізації механізмів саморозвитку і самоорганізації співробітників, оскільки активна участь у процесах поліпшення діяльності організації неможлива без залучення працівників на основі високої внутрішньої мотивації до самостійного пошуку і розвитку знань та індивідуальних здібностей. Завданням системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу стає створення середовища, що підтримує і направляє саморозвиток персоналу [6, с. 48–49].

Модель компетенцій керівника, на основі проаналізованих підходів до визначення поняття компетенції, постає як сукупність властивостей (знань, навичок, мотивів, цінностей) особистості, що в короткостроковій перспективі визначають успішність її діяльності в межах конкретної функції або роботи, а в довгостроковій – становлять конкурентну перевагу для компанії.

Л. Спенсер зазначає, що для того, щоб бути ефективним менеджером, володіння менеджерськими компетенціями є критичним, а наявність інших розвинених компетенцій, включно зі знанням предметної області діяльності, якою він керує, є пороговим – тобто володіння цими компетенціями на достатньому рівні забезпечує взагалі можливість займати керівну посаду, але не може передбачити високу ефективність на робочому місці.

Модель компетенцій керівника тою чи іншою мірою має містити різні види компетенцій (особистісні та управлінські), що найбільше відображає специфіку конкретної організації, в якій він працює.

Відповідно, якщо ми говоримо про те, що компетенції є такими якостями особистості, що дозволяють ефективно виконувати діяльність, то через набір компетенцій і буде реалізовуватися кожна з представлених управлінських функцій. Таким чином, якщо ми зможемо встановити, що певна функція управління має зв'язок з певними компетенціями, то ми зможемо зробити висновок про те, що стиль керівництва, як спосіб виконання управлінських функцій, в поведінці буде реалізовуватись через той чи інший рівень прояву компетенцій керівника.

Висновки. Проблема лідерства і керівництва займає вагомe місце в соціальній психології. Незважаючи на відмінність у функціональних ролях лідера і керівника, в психологічних характеристиках їхньої діяльності є чимало спільних рис, що дає підстави описувати цю діяльність як схожу. Соціально-психологічний зміст як лідерства, так і керівництва, полягає у тому, що вплив і влада спонукають підлеглих до певної поведінки відповідно до вимог групи і завдань організації, до якої вони належать. Сучасні вимоги до організації соціальної взаємодії в організаціях ускладнені низкою змін, що відбулися за останні півстоліття. Враховуючи сучасні умови організації спільної діяльності, вважається за доцільне відбудовувати компетентнісні моделі для певних керівних посад та стратегічно підходити до розвитку необхідних компетенцій у керівного складу в організаціях. Модель компетенцій керівника тою чи іншою мірою має містити різні види компетенцій (особистісні та управлінські) та залучати у реалізацію цієї ролі лідерство. Розвиток певних компетенцій пов'язаний з відповідними стилями керівництва.

Тому ми вважаємо, що дослідження даного питання має **перспективи подальшого розвитку**, оскільки, розвиваючи необхідні для організації компетенції, ми можемо збагачувати репертуар використовуваних керівником стилів управління.

Список використаних джерел

1. Адизес І. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные / І. Адизес. – М. : Альпина Паблишер, 2009. – С. 200.
2. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
3. Андреева Г.М. Социальная психология. : учебник для высших учебных заведений / Г.М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 2001.
4. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления : учебник / Г.В. Атаманчук. – М. : Издательство «ОмегаЛ», 2010. – 525 с.
5. Єганов В.В. Историчні аспекти формування поняття стилю управлінської діяльності / В.В. Єганов // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ ; [за заг. ред. А.О. Чемериса]. – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 10. – С. 81–90.
6. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом : монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 156 с.
7. Толочек В.А. Исследования индивидуального стиля деятельности / В.А. Толочек // Вопросы психологии. – К., 1990.
8. Филиппов А.В. Работа с кадрами : психологический аспект / А.В. Филиппов. – М. : Экономика, 1990. – 124 с.
9. Шанта С.П. Деякі психологічні особливості стилю керівництва організацією / С.П. Шанта, Т.Д. Щербанх [Електронний ресурс] // Проблеми сучасної психології. – 2013. – Вип. 21. – С. 748–759. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pspl_2013_21_68.pdf
10. McClelland, D.C. (1973), Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28, 1–14.
11. McClelland, D. (1976), A guide to job competence assessment. – Boston : McBer.
12. Spencer, L. (1994). Competency assessment methods: History and state of the art / L. Spencer, D. McClellandand, S. Spencer. – Boston : Hay-McBer Research Press.

Spisok vikoristanih dzherel

1. Adizes I. Stili menedzhmenta. Jeffektivnye i nejeffektivnye / I. Adizes. – М. : Al'pina Publisher, 2009. – S. 200.
2. Andrushkiv B.M. Osnovi menedzhmentu / B.M. Andrushkiv, O.Je. Kuz'min. – L'viv : Svit, 1995. – 296 s.
3. Andreeva G.M. Social'naja psihologija. : uchebnik dlja vysshih uchebnyh zavedenii / G.M. Andreeva. – М. : Aspekt Press, 2001.
4. Atamanchuk G.V. Teorija gosudarstvennogo upravlenija : uchebnik / G.V. Atamanchuk. – М. : Izdatel'stvo «OmegaL», 2010. – 525 s.
5. Jeganov V.V. Istorichni aspekti formuvannja ponjattja stilju upravlins'koji dijal'nosti / V.V. Jeganov // Efektivnist' derzhavnogo upravlinnja : zb. nauk. pr. LRIDU NADU ; [za zag. red. A.O. Chemerisa]. – L'viv : Vid-vo LRIDU NADU, 2006. – Vip. 10. – S. 81–90.
6. Kibanov A.Ja. Koncepcija kompetentnostnogo podhoda v upravlennii personalom : monografija / A.Ja. Kibanov, E.A. Mitrofanova, V.G. Konovalova, O.L. Chulanova. – М. : NIC INFRA-M, 2014. – 156 s.
7. Tolocek V.A. Issledovanija individual'nogo stilja dejatel'nosti / V.A. Tolocek // Voprosy psihologii. – К., 1990.
8. Filippov A.V. Rabota s kadrami : psihologicheskij aspekt / A.V. Filippov. – М. : Jekonomika, 1990. – 124 s.
9. Shanta S.P. Dejaki psihologichni osoblivosti stilju kerivnictva organizacijjeju / S.P. Shanta, T.D. Shherbanh [Elektronnij resurs] // Problemi suchasnoji psihologiji. – 2013. – Vip. 21. – S. 748–759. – Rezhim dostupu : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pspl_2013_21_68.pdf
10. McClelland, D.C. (1973), Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28, 1–14.
11. McClelland, D. (1976), A guide to job competence assessment. – Boston : McBer.
12. Spencer, L. (1994). Competency assessment methods: History and state of the art / L. Spencer, D. McClellandand, S. Spencer. – Boston : Hay-McBer Research Press.

Zabolotna, V.O. Relationship between managerial competencies and different management styles in modern organizational leadership. Modern business conditions, unpredictability and suddenness of changes encourage organizations move to more flexible methods of activity, namely the transition to project oriented activities, agile methods. Qualitative changes in the labor force and the power of modern technologies lead to flattening of traditional hierarchical levels of management responsibility in organizations. These growing trends change management approaches, including style that could be most effective in specific circumstances for a certain problem or organizational activity and can have project character as well as understanding of competences, needed to resolve that specific problem. The article made a theoretical analysis of the phenomena of leadership and management, and analyzed approaches to competencies and management styles. The article addressed the need to combine the characteristics of management and characteristics of leadership in modern organizations in order to enhance effective interactions among employees with a variety of professional and personal characteristics. Given the current conditions of the joint activities organization it looks worthwhile to build competency models for specific managerial positions and take a strategic approach to the development of the necessary competencies in managers of organizations. It is practically significant to study the issue of the possibility to develop competences of the management of organizations to enrich the repertoire of their leadership styles. The question of the development of individual managers' competencies considered in the article in accordance to related organizational goals and objectives.

Keywords: leadership, managerial style, competencies, paradigm, global values, intra-relationship.

Відомості про автора

Заболотна Валерія Олександрівна, кандидат філософських наук, доцент, кафедри соціальної психології Київського університету імені Тараса Шевченка, Київ, Україна.

Zabolotna, Valeriia Aleksandrivna, PhD, docent, department of social psychology, Kyiv State University named by Taras Shevchenko, Kyiv, Ukraine.

E-mail: zabolotnav@ukr.net