

## ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЦЕНТРІВ ЗАЙНЯТОСТІ

*Статтю присвячено дослідженню лідерських якостей державних службовців центрів зайнятості. Проведено аналіз основних професійних якостей та специфічних властивостей здібного управлінця, а також інтегральних чинників його ефективної діяльності. Презентовано експериментальні міжособистісні варіації лідерських якостей у ракурсі гендерних відмінностей, наголошено на їх значущості та необхідності подальшого вивчення.*

**Ключові слова:** лідер, лідерські якості, професійна лідерська компетентність.

На сучасному етапі розвитку суспільства успіх будь-яких державних перетворень, соціально-економічних та політичних змін значною мірою зумовлюється особливостями діяльності управлінського апарату. Однак ефективне функціонування системи державного управління залежить не лише від її організаційної структури, а й від особистих характеристик управлінців державних служб (лідерські характеристики, індивідуально-особистісні якості, комунікативно-характерологічні особливості тощо). У вітчизняній традиції управління персоналом цей аспект є одним із найактуальніших, тому серед головних завдань адміністративної реформи в Україні є забезпечення приходу до системи управління всіх рівнів професіоналів-управлінців нової генерації. Саме тому такою важливою проблемою є залучення на державну службу висококваліфікованих фахівців “нового типу” – активних, із певними психологічними особливостями, рисами характеру, творчими, комунікативними та організаторськими здібностями.

Як зазначають В.Казміренко, А.Коваленко та ін., у процесі внутрішньоорганізаційного поділу праці відбулося відокремлення управлінської діяльності від неуправлінської, внаслідок чого виникла потреба у професії керівника та визначенні кола його обов'язків і відповідальності. Тому право на керівництво є основною особливістю професійної діяльності менеджера чи управлінця [7].

Суб'єктивною умовою успішного виконання особистістю тієї чи іншої діяльності є її відповідні якості та здібності, про що свідчать дослідження як вітчизняної, так і світової психології. Працюючи над цією проблемою, І.Мангулов, Л.Уманський аналізували складові успішної організаторської діяльності, Н.П. Фетискін, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов у контексті дослідження розвитку особистості та малих груп вивчали також лідерські якості тих, хто очолює ці групи.

Метою нашої статті є аналіз основних професійних якостей і специфічних властивостей здібних управлінців та виявлення інтегральних чинників ефективності їх діяльності.

В американській психології не існує розмежування понять “лідер” та “керівник” – обидва позначаються терміном “leadership”. Специфіка розуміння феномену лідерства у вітчизняній та радянській психології полягає в чіткому розрізненні двох понять: лідерства та керівництва. Лідерство виникає там, де є потреба в ініціативних діях. Особа, яка добровільно бере більшу відповідальність, ніж передбачено посадою, стає неформальним лідером. Лідер також є керівником, але характер його дій особливий. Він не управляє, а веде за собою людей, які є не його підлеглими, а послідовниками. Зважаючи на сферу реалізації цього феномену, виокремлюють інструментальний (у ділових відносинах, тобто неформальний лідер, керівник) та експресивний (у міжособистісних стосунках, тобто формальний лідер) типи лідерів. Відмінність між функціями лідера й керівника підрозділу (відділу) зумовлена відмінностями їх ролей [1], [2].

Найбільш значущими для здійснення ефективного управління є такі риси та якості, як ініціативність, комунікабельність, високий рівень мотивації досягнення, цілеспрямованість, рішучість, упевненість у собі, емоційна та нервово-психічна стійкість, почуття відповідальності, самокритичність, наполегливість тощо. Стає

зрозумілим: що вищі показники перерахованих характеристик, то вища ймовірність розвитку лідерських якостей.

Серед особистісно-ділових, професійних якостей керівника вчені виокремлюють головні і важливі. Головними якістьми є компетентність і комунікабельність [1], [3], [4].

*Компетентність.* Вона стосується особистісних рис, умінь і навичок, закорінених у раціональну (інтелектуальну) сферу особистості.

Компетентність керівника – це наявність у нього спеціальної освіти, широкої загальної та специфічної ерудиції, постійне підвищення ним рівня своєї науково-професійної підготовки. Компетентність передбачає системність мислення (практичний розум, швидкість “входження” у проблему, здатність передбачити різні варіанти виходу із ситуації, винахідливість) та наявність організаторських якостей (уміння підбирати та розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль).

Організаторські якості є наслідком вияву певних психологічних властивостей особистості, до найважливіших із яких належать *психологічна вибірковість* (здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати тощо); *соціальна впливовість* (здатність заряджати своєю енергією інших людей, активізувати їх); *критичність та самокритичність* (уміння бачити недоліки у своїх діях та вчинках підлеглих); *психологічний такт* (здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей); *вимогливість* (здатність ставити адекватні вимоги залежно від ситуації); *схильність до організаторської діяльності*.

*Комунікабельність.* Маючи певний зв'язок із вродженими задатками особистості, вона є тим феноменом, який формується, розвивається у процесі її життєдіяльності.

Комунікабельність керівника – риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості. Керівники з розвинутими комунікативними якістьми мають значний запас стратегій спілкування, вміють взаємодіяти з представниками різних груп. Усе це вимагає знання специфіки груп, їхніх інтересів, цінностей, етнопсихологічних особливостей. Уміння спілкуватися залежить від природних можливостей, спрямованості активності, ділової чарівності,

намагання домінувати чи співпрацювати у процесі спілкування, адаптивних якостей, поведінки в екстремальних ситуаціях (конфлікти, погрози тощо).

До важливих особистісно-ділових, професійних якостей керівника зараховують: 1. Стійкість до стресу (здатність протистояти сильним негативним емоційним впливам, що викликають високу психічну напругу); 2. Морально-етичні якості (чесність, порядність, принциповість тощо); 3. Підприємницькі якості (уміння передбачити і швидко оцінити ситуацію, активність, здатність до вираженого ризику тощо) [1], [3].

Найпоширеніші класифікації ілюструють, наскільки широким є діапазон вияву професійних якостей керівника. Особливо повно вони репрезентовані у класифікації російських психологів І.Мангутова та Л.Уманського. Зокрема вони доводять, що особистість здібного керівника відрізняється від особистості нездібного специфічними властивостями – це психологічна вибірковість, практично-психологічний розум, психологічний такт, суспільна енергійність, вимогливість, критичність, схильність до організаторської (управлінської) діяльності [5].

Особливості управлінської діяльності, тобто діяльності керівника, характеризують і специфічні інтегральні чинники, які охоплюють такі якості особистості:

1. *Адаптаційна мобільність*. Цей чинник визначає роль і місце особистості в міжособистісній взаємодії у малих соціальних групах, її статус, позицію у структурі ділових відносин. До психологічних якостей адаптаційної мобільності належать прагнення впливати на інших, схильність до неперервних якісних змін умов праці, здатність протистояти дестабілізуючому впливу негативних форм поведінки тощо.

2. *Емоційне лідерство* виявляється під час горизонтальної та вертикальної взаємодій у неформальних групах, що діють в організаційній структурі, та ділове (інструментальне) лідерство (у неформальній групі підрозділу) під час розв'язання проблемних ситуацій.

3. *Здатність до інтеграції соціальних функцій (ролей)*. Свідченням її є пристосування поведінки особистості до ролевих очікувань інших учасників групи. Виявляється ця здатність у вмінні бути і неформальним емоційним лідером, і адміністратором.

4. *Контактність*. Реалізується вона через здатність до встановлення позитивних соціальних контактів. Передумовами контактності є відкритість у спілкуванні, високий рівень домагань, прагнення утвердитися, здатність встановлювати ділові зв'язки, схилити людей до себе, вміння розгледіти конфліктну ситуацію очима сторін, що конфліктують, здатність вислуховувати та переконувати тощо.

5. *Стійкість до стресу*. Важливість цього чинника зумовлена неабиякою емоційною напруженістю управлінської роботи, яка активізує роль емоційних регуляторних механізмів у структурі особистості керівника. Адже у практиці управління ситуація часто суперечить нормі, що змушує ціною значних інтелектуальних, вольових зусиль знаходити оптимальні рішення. З кожним вольовим напруженням відбуваються емоційні перенапруження, що спричиняє зриви, неврози, намагання всупереч ситуації та логіці приймати рішення за виробленими заздалегідь і вже не достатньо точними "алгоритмами".

Не менш важливими для здійснення ефективного керівництва є такі якості та характеристики особистості керівника, як здатність інтегрувати емоційні оцінки та інтуїтивні уявлення у процесі прийняття рішень, міру емоційної та психологічної стійкості, вміння налагоджувати ефективну комунікацію, делегувати повноваження, здатність до усвідомлення власних інтересів та інтересів підлеглих, можливості працювати в організації, вміння чітко формулювати свою позицію і розуміти чужу, контактувати з іншими, взаємодіяти на основі індивідуальних особливостей їх фізичного, психічного і морального стану.

Також потрібно цінувати й такі показники ефективності управлінської діяльності керівника:

- бачення в кожному співрозмовникові неповторної особистості, ставлення до неї як до найбільшої цінності, визнання її людської гідності;
- віра в можливість особистості, доброзичливість, визнання індивідуальних рис особистості;
- щире бажання допомагати тому, з ким контактує керівник;
- об'єктивне оцінювання керівником особистісно-ділових якостей і діяльності людей; відкритість у спілкуванні, самоаналіз і самокритичність;

- досконале володіння різноманітними психотехнологіями і прийомами взаємодії; оптимістична манера спілкування;
- своєчасне подолання труднощів, психологічних бар'єрів у спілкуванні;
- уміння вислухати, володіння емпатією (здатністю вловлювати настрій людей, визначати їх очікування, тривогу, співпереживати їм).

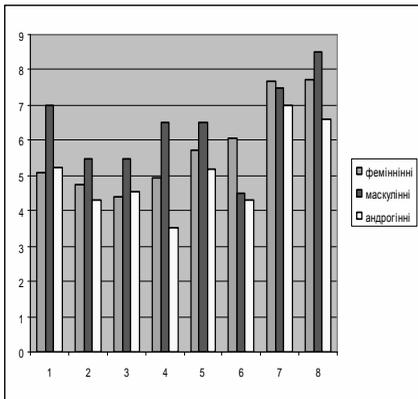
Ми вважаємо, що в оцінюванні та розташуванні керівних кадрів для фахівців найбільш значущими є такі риси особистості: 1. Навички соціальної взаємодії (здатність спілкуватися, вибудовувати міжособистісну взаємодію); 2. Орієнтація на успіх (наявність таких якостей, як цілеспрямованість, наполегливість, азартність, працездатність, схильність до ризику); 3. Соціальна зрілість (наявність достатньо сформованих особистих цілей, здатність до коригування власної поведінки); 4. Практичний інтелект (здатність визначати проблему і знаходити можливі способи її розв'язання); 5. Здатність до складної праці (стійкість проти стресу, вміння планувати складну роботу та встановлювати пріоритетність завдань за умов дефіциту часу); 6. Соціальна пристосованість (уміння працювати з колегами, пристосовуватися до організаційної соціокультури, традицій, норм та ритуалів); 7. Лідерство (здатність спонукати до дій інших, вселяти довіру оточенню).

Охарактеризовані властивості становлять єдність, порушення якої ускладнює, а то й унеможливує оволодіння навичками управлінської діяльності, а також реалізацію їх на практиці. Типологія загальних та спеціальних властивостей і якостей керівників є умовною, оскільки вони поліфункціональні, що вимагає від керівника вияву відразу кількох якостей за домінування однієї з них.

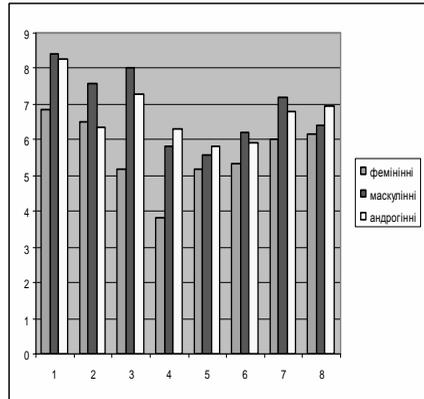
Метою нашої емпіричної розвідки є вивчення міжособистісних варіацій лідерських якостей та рівня розвитку лідерських якостей державних службовців центрів зайнятості. Дослідження проводилося серед керівників підрозділів державної служби зайнятості Волинської області. В опитуванні взяла участь 81 особа віком від 23 до 50 років (27 чоловіків та 54 жінки), стаж роботи яких на посаді головного спеціаліста становив від 2 місяців до 10 років. Упродовж експерименту ми використовували методику діагностики комунікативно-характерологічних тенденцій (за

Т.Лірі), методику діагностики лідерських якостей (за Е.Жаріковим та Е.Крушельницьким) [8] та методику діагностики маскулінності-фемінінності (за С. Бемом) [4].

Методика діагностики маскулінності-фемінінності дала змогу виділити серед нашої вибірки три групи досліджуваних: 1. Особи, які мають виражені фемінінні якості; 2. Особи з вираженими маскулініними якостями; 3. Особи, у яких переважають андрогінні якості (див. рис.1). Тому подальший аналіз результатів нашого дослідження будемо здійснювати враховуючи ці показники.



**Рис.1.А. Середні показники прояву комунікативно-характерологічних тенденцій у держслужбовців жіночої статі**



**Рис.1.Б. Середні показники прояву комунікативно-характерологічних тенденцій у держслужбовців чоловічої статі**

*Примітка:*

1. Домінантність – владність – деспотичність.
2. Упевненість у собі – самовпевненість – самозакоханість.
3. Вимогливість – непримиримість – жорстокість.
4. Скептицизм – упертість – негативізм.
5. Поступливість – покірливість – пасивне підпорядкування.
6. Довірливість – слухняність – залежність.
7. Доброзичливість – несамотійність – конформність.
8. Чуйність – безкорисливість – жертвовність.

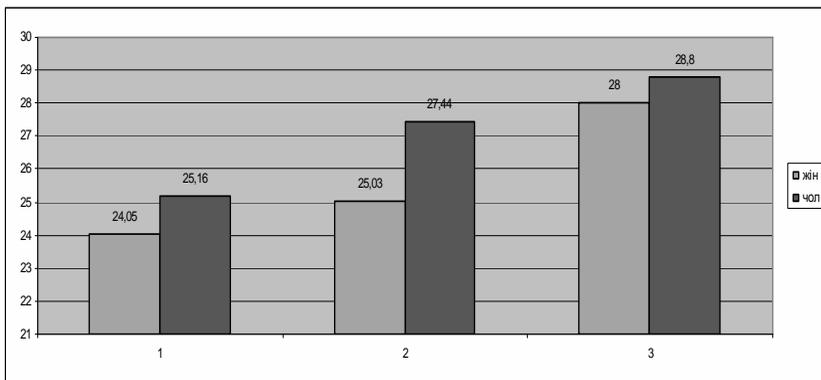
Отже, отримані результати дають нам змогу твердити про наявність певних гендерних відмінностей, а саме: у державних службовців жіночої статі порівняно з чоловіками найбільш

вираженими є тенденції 7 та 8. Тому такі риси та якості, як делікатність, ніжність, прагнення турбуватися про оточуючих, терпимість до недоліків та вміння прощати, доброзичливість, несамотійність, конформність, чуйність, безкорисливість, схильність до співпраці, взаємодопомоги, комунікативність, увага до партнера більш властиві жінкам. Найменш вираженими у представників жіночої статі є тенденції 2, 3 та 4. Тому можна твердити, що у жінок недостатньо проявляються такі риси, як упевненість у собі, незалежність, підприємливість. Водночас, їм не властиві такі якості, як дратівливість, нетерпимість до помилок партнерів, недовірливість, підозріливість, образливість. Зазначимо, що у представників жіночої статі, що мають виражені маскуліні якості, тенденції 1 – 5, 8 є найбільш вираженими, а тенденція 6 – найменш вираженою.

Загалом у представників чоловічої статі найяскравіше виражені тенденції 1, 2 та 3 (особливо в осіб, що мають яскраво виражені маскуліні якості). Це свідчить, що чоловікам – державним службовцям – властиві лідерські якості, прагнення до домінування, незалежність, відповідальність, почуття впевненості у собі, незалежність, підприємливість, вимогливість, критичність, схильність до конфліктної поведінки, незалежність думки. Найменш вираженими у чоловіків є тенденції 4, 5 та 6. Це свідчить, що такі риси та якості, як критичність щодо себе, скромність, сором'язливість, увічливість, вдячність, прагнення догодити партнеру є непритаманними чоловікам – державним службовцям. Цікаво, що якості тенденції 4 найбільш виражені (навіть порівняно з жінками) у чоловіків-держслужбовців, які мають яскраво виражені фемініні якості.

Треба пам'ятати, що кожна із восьми характерологічних тенденцій має 3 рівні прояву. Перший рівень – адаптивний варіант риси, яка проявляється щодо інших людей (величини індексів – від 1 до 5 балів). Другий рівень – це проміжний варіант між I і II рівнем (від 6 до 10 балів). Третій рівень свідчить про дезадаптованість даної риси характеру (більше 10 балів). Мінімальне значення тенденції – 0 балів, а максимальне – 16. Отже, що більша величина індексу, то більш вираженою є відповідна характерологічна тенденція.

Методика діагностики лідерських якостей Е.Жарікова та Е.Крушельницького дала нам можливість визначити та порівняти рівні розвитку лідерських якостей (див. рис.2).



**Рис. 2 Середні показники рівня розвитку лідерських якостей**

*Примітка:*

1. Група 1 (переважають фемінінні якості).
2. Група 2 (переважають андрогінні якості).
3. Група 3 (переважають маскулінні якості).

Отже, найвищий рівень розвитку лідерських якостей спостерігається у представників групи №3, а найнижчий він у групі №1. В усіх трьох групах виявлено дещо вищий рівень розвитку лідерських якостей у представників чоловічої статі (хоч найменша різниця між жінками та чоловіками у групі №3). Аналізуючи отримані результати, зазначимо, що існує 4 рівні розвитку лідерських якостей: низький (0 – 25 балів); середній (26 – 35 балів); високий (36 – 40 балів); дуже високий (41 і більше балів).

Як бачимо, середні показники у представників як чоловічої, так і жіночої статей групи №1 та у жінок – державних службовців групи №2 показують низький рівень розвитку лідерських якостей. Аналогічні показники у чоловіків та жінок держслужбовців групи №3 та у представників чоловічої статі

групи №2 засвідчують середній рівень розвитку лідерських якостей.

Головним досягненням гендерної психології лідерства є порівняльне вивчення психології лідерів різної статі. Можливо, гендерний ефект знайде своє місце серед інших феноменів лідерства, і в цьому плані така сфера має великий дослідницький потенціал: багато експериментів, повторених з урахуванням статі, можуть дати інші результати і стимулювати розвиток нових теорій. Необхідність додаткового вивчення гендерно-психологічних аспектів лідерства, а також той факт, що сам феномен лідерства та відповідні теорії у зв'язку з певними історичними, політичними та культурними відмінностями в нашій країні та за кордоном дещо відрізняються, доводить безпосередню актуальність проведення подібного дослідження саме в нашій країні на сучасному історичному етапі.

#### Література

1. Бендас Т.В. Гендерные исследования лидерства // Вопр. психологии. – 2000. – №1. – С. 87 – 94.
2. Введение в гендерные исследования. Ч.1: Учебное пособие / Под ред. И.А.Жеребкиной. – Харьков: ХАЦГИ, 2001. – 708 с.
3. Гендерні аспекти в методологіях гуманітарних наук: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Луцьк, 9 – 10 грудня 2004 р. – ВАТ “Волинська обласна друкарня”. – 282 с.
4. Говорун Т.В., Кікінеджи О.М. Гендерна психологія: Навч. посібн. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2004. – 308 с.
5. Мангулов И.С., Уманский Л.И. Организатор и организаторская деятельность. – Л.: Изд-во Ленинград. ун-та, 1975. – 312 с.
6. Методики социально-психологических исследований личности и малых групп. Сб. науч. трудов / Под ред. А.Л. Журавлева, Е.В.Журавлевой. – М.,1995. – 206 с.
7. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М., 1997. – 326 с.
8. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М.: Изд-во института психотерапии, 2005. – 490 с.

**Земба Алла. Гендерный аспект исследования лидерских качеств государственных служащих центров занятости.**

Матеріал посвящено дослідженню лідерських якостей державних службових центрів зайнятості. Здійснено аналіз основних професійних якостей і специфічних властивостей спроможного керівника, а також інтегральних факторів його ефективної діяльності. Представлено експериментальні міжличностні варіації лідерських якостей в ракурсі гендерних відмінностей.

**Ключові слова:** лідер, лідерські якості, професійна лідерська компетентність.

**Zemba Alla. Gender aspect of the leadership's qualities research of the employment center of state employees.** The matter is devoted to the research of the leadership's qualities of the employment center of state employees. The analysis of principal professional qualities and peculiar characteristics of a clever manager and integral elements of his/her effective activity was carried out. Experimental interpersonal variations of the leadership's qualities are presented foreshortened in gender distinctions.

**Key words:** leader, leadership's qualities, professional leadership's competence.