МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИУКРАЇНИ

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА СОЦІОЛОГІЇ**

**Кваліфікаційна робота**

**магістра**

**КОМУНІКАТИВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА**

Виконав: студент ІІ курсу,

групи 8.0548

спеціальності 054 «Соціологія»

Бойко Е.В.

Керівник: к.соц.н.,

доцент кафедри соціології,

Приймак Ю.О.

Рецензент: к.соц.н.,

доцент кафедри соціології,

Ратушна Т.О.

Запоріжжя – 2020

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 6](#_Toc29723259)

[РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ТА ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА 9](#_Toc29723260)

[1.1. Характеристика головних понять «комунікативні компетенції», «лідерські якості», «керівник» 9](#_Toc29723261)

[1.2. Стан наукової розробки теми 15](#_Toc29723262)

[1.3. Принципи та методи дослідження комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника 30](#_Toc29723263)

[РОЗІДЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В СТРУКТУРІ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА 37](#_Toc29723264)

[2.1. Роль і місце лідерських якостей у повсякденній професійній діяльності керівника 37](#_Toc29723265)

[2.2. Етапи формування комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника 44](#_Toc29723266)

[2.3. Класифікація комунікативних стилів керівника 48](#_Toc29723267)

[2.4. Критерії оцінки значущості комунікативних компетенцій в структурі професійних якостей суб’єкта управління 51](#_Toc29723268)

[РОЗІДЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА 57](#_Toc29723269)

[3.1. Метод дослідження ефективності комунікативних компетенцій у розвитку лідерства 57](#_Toc29723270)

[3.2. Результати дослідження формулювання комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника на прикладі «Школи лідерства» 60](#_Toc29723271)

[3.3. Шляхи вдосконалення комунікативних компетенцій в контексті формування лідерських якостей керівника 66](#_Toc29723272)

[ВИСНОВКИ 69](#_Toc29723273)

[СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ 73](#_Toc29723274)

[ДОДАТКИ 79](#_Toc29723275)

## ВСТУП

*Актуальність.* Потреба у вивченні особливостей розвитку комунікативної компетентності у сучасних соціокультурних умовах має об’єктивні підстави. Перехід людства до суспільства інформаційного різноманіття зумовив об’єднання і культурну інтеграцію в усіх сферах життя, глобалізацію в її екологічному, соціальному й інформаційному вимірах. Світ різко змінився, внаслідок чого зазнала змін вся система цінностей суспільства: зокрема, його найпростіша і найбільш вразлива структура – особистість у всіх її проявах, у тому числі комунікативному.

Комунікативна компетентність у науці розглядається як здатність індивіда налагоджувати та підтримувати необхідні контакти в соціумі, як сукупність знань, умінь та навичок у сфері вербальних і невербальних засобів для адекватного сприйняття та відображення дійсності у різноманітних ситуаціях спілкування. Проте постає питання, як комунікативні компетенції пов’язані з лідерами та керівниками? Не треба забувати, що комунікативні компетенції це лише складова у формуванні лідерських якостей керівника. Проте тут треба зрозуміти, чи є вона основною складовою?

Лідерство характеризується, перш за все, зверненням на людину і має безпосереднє відношення до механізмів людських стосунків. Воно полягає в умінні бачити і використовувати особливості індивідуальності іншої людини, її особистісні і інтелектуальні ресурси. Одним з важливих навиків лідера є вміння спілкуватися. Геніями спілкування є люди, які володіють душевним спокоєм, почуттям гумору, непідробним інтересом до людей, артистизмом, позитивною енергетикою і вмінням при цьому провести агресивну атаку, сказати «ні» нікого при цьому не образивши.

Лідерство являється ключовим для досягнення організаційної ефективності керівника. З однієї сторони, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які притаманні тим, хто успішно спричиняє вплив на інших, з іншої, лідерство – це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей. Для того, щоб складна організація ефективно виконувала свої задачі необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління та керівництва. Лідерство – являється тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи благоприємних кінцевих результатів.

*Проблемна ситуація.* Пошук універсальних лідерських якостей завів найбільш видатних представників школи лідерських якостей у глухий кут ще у 60-х рр ХХ ст. Втім, головна її ідея – «лідерами народжуються , і їх лише треба знайти і розтавити на необхідні місця» – й досі експлуатується демагогами від науки. Розвиток лідерської поведінки або ознак ситуаційного лідерства здійснюваний ними в межах чисельних тренінгів, насправді є доробком представників інших шкіл. Тренінги з Научення комунікативним компетенціям, в цьому контексті , отримали популярності завдяки представникам школи атрибутивного лідерства і повязуються між собою через поняття стилю лідерства . Відтак проблема полягає не лише в площинітеоретичної дискусії, а й у невідповідності форми і змісту наукового консультування чи тренінгу з розвитку комунікативних компетенцій носія певного стилю лідерства.

*Об’єкт.* Формування ліерських якостей в контексті становлення особистості керівника

*Предмет.* Сукупність комунікативних компетенцій як складової формування лідерських якостей керівника

*Мета.* Дослідити розвиток комунікативних компетенцій в контексті формування лідерських якостей керівника

Для досягнення мети автор визначив для себе наступні *наукові завдання*:

* охарактеризувати використані в магістерській роботі головні поняття;
* визначити стан наукової розробки теми;
* описати принципи та методи дослідження комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника;
* розкрити роль і місце лідерських якостей у повсякденній професійній діяльності керівника;
* дослідити етапи формування комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника;
* класифікувати комунікативні стилі керівника;
* виявити критерії оцінки значущості комунікативних компетенцій в структурі професійних якостей суб’єкта управління;
* описати метод дослідження ефективності комунікативних компетенцій у розвитку лідерства;
* охарактеризувати результати соціологічного дослідження формулювання комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника на прикладі «Школи лідерства»;
* розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікативних компетенцій в контексті формування лідерських якостей керівника.

*Гіпотеза.* Рівень розвитку лідерських якостей у керівників обумовлений такими психологічними чинниками як: рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей, потреби в досягненнях, виявлення індивідуального стилю керівництва.

*Структура роботи*. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків.

## РОЗДІЛ 1

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ТА ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА

### 1.1. Характеристика головних понять «комунікативні компетенції», «лідерські якості», «керівник»

Кожна наукова робота або дослідження не може бути розпочатим без точного розуміння та володіння основними поняттями. Адже, тільки зрозумівши та засвоївши терміни ми можемо апелювати та використовувати їх. Тому перший розділ являє собою певну операціоналізацію ключових понять роботи і є невід’ємною частиною дослідження.

Комунікативні компетенції – це результат соціально-культурного й історично-комунікативного розвитку суспільства. В її підґрунті – сукупність культурологічних знань, цінностей і значень, культурних норм і правил спілкування, що використовуються особистістю у процесі комунікації.

Комунікативна компетентність – це здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з оточуючими людьми, певна сукупність знань, умінь та навичок, що забезпечують ефективне спілкування, передбачають уміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти й бути зрозумілим для партнера у процесі спілкування. Вона формується в умовах безпосередньої взаємодії, оскільки є результатом досвіду спілкування між людьми, та опосередкованої, в тому числі з літератури, театру, кіно, з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень. Опанування людиною комунікативних навичок передбачає запозичення з культурного середовища засобів аналізу комунікативних ситуацій у вигляді словесних і візуальних форм [3, с. 56].

Якщо структуру комунікативної компетентності розглядати через призму соціологічної структури спілкування, що включає перцептивний, комунікативний й інтерактивний аспекти, то її можна вважати складовою спілкування. Тоді комунікативний процес варто розуміти як інформаційний процес між людьми як активними суб’єктами, з урахуванням відносин між партнерами. Тобто, виникає вузьке поняття «комунікація». Однак, часто комунікацію розуміють як синонім спілкування, підкреслюючи, що комунікативний вплив є впливом одного комуніканта на іншого з метою зміни поведінки останнього. Це означає, що відбувається зміна самого типу відносин, який склався між учасниками комунікації. Окрім цього, існує й широке розуміння поняття «комунікація», що застосовується у зв’язку з розвитком системи масових комунікацій у суспільстві.

Термін «комунікації» походить від латинського слова «communico», що означає «роблю загальним», «поєдную». По-перше, це шляхи сполучення (наприклад, повітряні або водні комунікації); по-друге, це форма зв’язку (радіо, телеграф); по-третє, це процес передачі інформації (радіо, телебачення, преса, кінематограф); по-четверте, комунікація виступає як акт спілкування, зв’язок між двома або більш індивідами, повідомлення інформації однією особою іншій [6, с. 21 ].

Комунікація – це процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння. Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбулася. У процесі комунікації інформація передається від одного суб’єкта іншому. Суб’єктами можуть виступати окремі особи, групи або навіть цілі організації.

Комунікація може бути усною, письмовою або друкованою. Якщо усна комунікація дає можливість швидкого реагування обох сторін та передає всі нюанси особистого спілкування, то письмова та друкована здебільшого обслуговують публічну, організаційну та масову комунікацію. Особливу роль у цьому відіграють сучасні комунікаційні системи, такі як Інтернет, де «електронна» комунікація досягла майже необмежених можливостей [8, с. 84].

Комунікативна компетентність – це вища здатність особистості, яка дає змогу розв’язувати проблеми, що виникають у різних життєвих ситуаціях, це конгломерат знань, мовних та позамовних умінь і навичок спілкування,набутих особистістю під час природної соціалізації, навчання та виховання.

Комунікативна компетенція – комплексне застосування мовних і немовних засобів з метою комунікації, спілкування в конкретних соціально – побутових ситуаціях, уміння орієнтуватися в ситуації спілкування, ініціативність спілкування.

Управління – це  перетворення інформації про стан об’єкта в командну інформацію від суб’єкта. Це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об’єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми [1, с. 137]. Управління є першим етапом тактичного рівня в алгоритмі системно-організаційній діяльності. Управління є координуючим, адміністративним, виконавчим рівнем в тактиці.

Лідерство – це здатність формувати колектив і вести його до намічених цілей на основі особистого авторитету [2, с. 53]. Лідерські якості можуть бути або вродженими, або вихованими. Для того щоб людина виявила себе як лідер, йому насамперед необхідна ситуація, в якій він зможе реалізуватися відповідним чином.

Лідерство як соціальне явище існує всюди. Можна стверджувати, що там, де склалася та або інша людська спільнота, там повинні з’явитися і лідери. У суспільстві існує об’єктивна потреба в лідерстві, і вона не може не реалізовуватися. Лідерство – один із механізмів об’єднання групової діяльності, коли індивід або частина соціальної групи виконують роль лідера, тобто організовують, спрямовують дії всієї групи, яка чекає, приймає і підтримує дії лідера.

Роль лідерів особливо велика в переломні періоди розвитку людства, коли потрібно швидко ухвалювати рішення, вміти правильно зрозуміти конкретні завдання. При цьому в суспільстві доволі часто побутує думка, що «сильний лідер» може одноосібно вирішити всі проблеми.  Лідер володіє владою, що дозволяє контролювати дії інших людей. Існує безліч трактувань природи влади. Так, згідно із психологічним підходом, влада – особлива суть, носієм якої виступає особа. Ця суть виражається в концентрованій енергії, що примушує інших людей підкорятися. Ця концентрована енергія має назву владної волі. Разом із психологічним існує соціологічний підхід, прихильники якого переносять акцент із владної волі на соціальну взаємодію [4, с. 93].

Влада лідера забезпечується хорошим знанням людей, тобто справжній лідер – це гарний психолог. Він чудово відчуває моральний настрій співрозмовника, чи то однодумець або опонент, і вміло веде бесіду в офіційних і неофіційних умовах. Усякий лідер – це керівник, але не всякий керівник – лідер. У лідера завжди є підлеглі, послідовники, які виконують його доручення. Для того щоб стати лідером, крім таланту необхідно приділяти багато часу своєму розвитку – як професійному, так і особистісному.

Лідерство – це талант, без розвитку він згасає, як і всі інші здібності.

Один момент, який був встановлений після довготривалих досліджень психологів, показав, що будь-яка група людей, викинутих на безлюдний острів, на поєдинок з дикими звірами, просто на поле для гри, сама собі знаходить і вибирає лідера, якого кожен з них буде слухатися, поважати , підтримувати і виконувати його завдання. І вибір лідера не залежить від рівня інтелекту та віку учасників команди.

Лідер (від англ. leader – провідний) – це член групи, якому вона надає право приймати найвідповідальніші рішення, що стосуються інтересів усієї групи [3, с. 248]. Лідер – особистість авторитетна.

Лідерство – це вплив стосунків у процесі взаємодії, що ґрунтуються на особистісних характеристиках, де простежується факт домінування і підкорення.

Лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб [8, с. 654].

Взагалі лідерство властиве самій природі людини і є якнайдавнішою формою організації життя людей, дієвим засобом вирішення питань сьогодення. Вже на перших етапах розвитку людства вибирався такий порядок суспільного життя, де провідну роль грали досвідченіші, розумніші, сильніші та людяніші люди. Вони отримували визнання, довіру, авторитет серед своїх родичів і ставали лідерами. У міру розвитку соціального життя ускладнювалася система лідерства, множилися відповідні зв’язки і відносини, росла кількість вирішуваних питань. Від особистісного лідерства суспільство переходило до складніших його форм.

Для того щоб бути лідером, простого бажання не буде достатньо: людина, яка виявила таке бажання, повинна, крім нього, мати ще кілька характерних рис, які бувають тільки у справжнього лідера. В іншому випадку, ця людина зазнає невдачі, бо бути лідером важко. У діловій практиці після часу дослідження та історія показали, що лідером може стати будь-яка людина. Але навіть тут простого бажання ним стати було недостатньо, бо ще потрібно бажання вчитися і розвивати в собі здібності, які допомагають у лідерстві. Це бажання повинно бути засновано на сильному бажанні і істинному успіху.

Лідер – це людина, яка побудувала себе сама, тобто селф-мейд (бізнес, життя, англ. – self-made) [12, с. 312]. Бути лідером ніде не навчать – щоб стати лідером, не треба закінчувати інститутів або курси. Лідерами просто стають, якщо у вас є бажання, хтось помітивши його, заохочує вас, надає можливість самореалізації, отже, ви зможете реалізувати свої здібності.

Для того щоб чіткіше розуміти функції лідера, нижче ми вам наведемо кілька нотаток, якими просто повинен бути укомплектований кожна людина, що бажає стати лідером. Немає ідеальних людей, і ніхто не прекрасний.
Але все-таки лідерами народжуються, цей факт просто незаперечний. Всі люди, незважаючи на те, ким вони народилися, вони мають базу для самовдосконалення – мозок.

Навіть якщо ми не народилися лідерами, у кожного з нас є можливість їм стати, для цього просто необхідно розвинути в кожному з нас свої почуття і риси лідера, тому що вони є у кожної людини, за винятком зовсім малого відсотка. Для розвитку цих рис у себе, людині необхідно проаналізувати кожного лідера, до якого він не байдужий, якого він вважає своїм кумиром в плані діловитості і успішності. І у всіх своїх діях і рішеннях наслідувати його, але наслідувати теж потрібно з розумом [14, с. 157].

Керівник – особа, що визначає людям роботу в рамках даної йому влади. Сам керівник може брати на себе функції виконавця лише для того, щоб глибше розібратися в специфіці роботи і приймати більш обгрунтовані рішення. Кінцевим результатом діяльності керівника (керівництва) є згенерована інформація, доведена до виконавців, визначальна, спрямовує і координує їх роботу. Цей результат речовинно закріплюється у відповідних документах (наказах, розпорядженнях, інструкціях, нормах, нормативах і т.д.).

Керівник – суб’єкт управління. Він є центральною і ключовою фігурою в системі організаційних відносин. Саме керівник вносить порядок і логіку в діяльність розрізнених індивідів, об’єднуючи їх у групу чи організацію для досягнення спільних цілей, вирішення поставлених завдань. Керівник визначає спрямованість і характер діяльності своєї організації [18, с. 54].

Індивід стає керівником або внаслідок прояву особливостей його характеру, або ж під тиском обставин. У першому випадку індивід буде постійно демонструвати якості керівника, змагатися з іншими за право бути ним без застережень і незалежно від ситуації. У другому – індивід готовий узяти на себе функції керівника лише за певних умов. Є індивіди, які за жодних обставин не бажають бути керівниками. Незважаючи на всю соціальну привабливість становища керівника, вони віддають перевагу ролі «ведених» і помічають не так переваги, як недоліки ролі та становища керівника.

Керівник – це особистість, яка перебуває в центрі групової активності. Становище дає керівникові можливість одержувати максимум інформації і справляти більший вплив на розвиток подій (на відміну від інших членів групи). Як правило, керівник перебуває в центрі уваги гру­пи. Однак далеко не всі індивіди, що потрапляють у центр уваги, є насправді керівниками (лідерами) [15, с. 31].

Різниця між гарною і відмінною організацією визначається якістю управління нею, яке здійснює керівник (керівництво), тобто особа (команда), що спрямовує і координує діяльність виконавців. Останні повинні йому в обов’язковому порядку підкорятися і в рамках, визначених повноваженнями, виконувати всі його вимоги.

Таким чином, розкривши основні поняття нашої роботи ми прийшли до висновку, що керівник – це особистість, здатна привести групу до поставленої мети. Аналізуючи групову діяльність, керівник діє в напрямі зменшення розриву між груповими зусиллями й очікуваним кінцевим результатом.

Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов’язана із прийняттям рішень, це керівна посада. Така інтерпретація лідерства випливає зі структурно-функціонального підходу, що припускає розгляд суспільства як складної, ієрархічно організованої системи соціальних позицій і ролей. Заняття в цій системі позицій, пов’язаних з виконанням управлінських функцій (ролей), і дає людині статус лідера. Іншими словами, лідерство – це становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, що це становище займає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів

Для забезпечення ефективного перебігу комунікативних процесів лідер повинен володіти комунікативною компетентністю, яка включає систему знань і вмінь (технік).

### 1.2. Стан наукової розробки теми

Стрімкий розвиток комунікативних технологій та вузька спеціалізація діяльності призвели до послаблення групових зв’язків у суспільстві та втрати відчуття приналежності. Все це разом із ускладненою структурою суспільства та його інститутів робить проблему лідерства та керівництва як ніколи актуальною.

Актуальність проблеми підтверджується й значним інтересом науковців до даного феномену: з давніх часів філософи розмірковували щодо того, яким повинен бути правитель, якою має бути його діяльність тощо. Трактування феномену лідерства можна знайти ще в працях Конфуція, Платона та Аристотеля [6, с. 53]. Пізніше аналіз даного феномену в тій чи іншій формі зустрічається в працях багатьох філософів, які розмірковували щодо ідеальної держави та її правителів. Якщо перші спроби осягнення феномену лідерства були зроблені саме теоретиками-класиками, то на початку ХХ ст. проблема лідерства набула міждисциплінарного характеру – проблема почала досліджуватися в політології, соціології, психології, менеджменті тощо. Внаслідок цього сьогодні існує величезна кількість концепцій і моделей лідерства – ще у 80-х рр. дослідник лідерства Р.Стогділл визначив, що загальна кількість різноманітних теорій та концепцій досить велика.

Сучасні дослідження в більшості містять аналіз окремих аспектів лідерської діяльності в певних соціальних спільнотах та практичні рекомендації щодо підготовки лідерів, формування їхнього іміджу тощо. Однак, величезний об’єм емпіричного матеріалу потребує узагальнення, якого на разі бракує дослідженню феномена лідерства – на даний момент не існує єдиної концепції, теорії або методологічної бази. Такий стан речей суттєво ускладнює дослідження даного феномену: головною проблемою є те, що дослідники «не створюють узагальнюючих концепцій, а займаються описом лідерства або вузько дисциплінарно (лише з точки зору психології, соціології, або політології, або розглядають його в культурно-політичному контексті якої-небудь країни або, в крайньому разі, регіону)». В результаті, існує величезна кількість теорій та визначень поняття лідерства, які іноді навіть суперечать одна одній.

Поняття комунікативної компетенції ввійшло у науковий обіг у 1972 р. завдяки американському лінгвісту Д. Гаймзу на противагу теорії мовної компетенції Н. Хомського. Н. Хомський пов’язував свою теорію здебільшого з ідеальними слухачами-співрозмовниками в однорідному мовному середовищі, з тими, хто знає мову на найвищому рівні й на кого не впливають такі психологічні чинники, як обмеженість пам’яті, увага та інтерес, помилки у використанні мовних знань у реальному спілкуванні [21, с. 39]. У центрі уваги Н. Хомського знаходилась характеристика можливостей абстрактних мовців продукувати певною мовою граматично правильно оформлені речення. А теорія комунікативної компетенції  Д. Гаймза спрямована на визначення того, що має знати мовець, щоб бути компетентним у спілкуванні. На наш погляд, важливим чинником у цій теорії є те, що наголошується на необхідності у навчанні мови більше зосереджуватися на комунікативних уміннях, ніж на знаннях граматичних структур . Саме з 70-х років і розпочалися інтенсивні дослідження проблеми комунікативної компетенції як результат осмислення соціальної функції мови й комунікативного спрямування мовленнєвої діяльності людини. У науковій психолінгвістичній та методичній літературі існують різні підходи до визначення комунікативної компетенції.

На початку 70-х років комунікативна компетенція тлумачилась як уміння застосовувати мову, мовні знання в різних соціально детермінованих ситуаціях. Так, М. Халлідей розглядав комунікативну компетенцію як функційну основу використання мови, тобто у відповідності до певних функцій. Досліджуючи проблему навчання дітей іноземній мові, він описав 7 основних функцій комунікативної компетенції: інструментальну, регулятивну, інтерактивну, персональну, евристичну, репрезентативну та функцію уяви [22, с. 75]. Ван Лієр запропонував вважати функціональну, або комунікативну, компетенцію мови за таку, що слугує основою для створення комунікативно спрямованих програм для навчання мові. Ці програми, на його думку, мають включати такі поняття, які учневі потрібно знати та використовувати. В основі навчання мови повинно лежати знання не граматики та лексики, а значень. Він описав два типи значень: основні категорії (час, якість, частота, місце знаходження, послідовність) та категорії комунікативної функції (відповідь, скарга, пропозиція, відмова).

Поступово розуміння комунікативної компетенції уточнюється та розширюється. Н. І. Гез під вербально-комунікативною компетенцією розуміє здатність враховувати у мовленнєвому спілкуванні контекстуальну доречність і вживаність мовних одиниць для реалізації когнітивної та комунікативної функцій. Дослідники також тлумачать комунікативну компетенцію як здібність людини розуміти та відтворювати іноземну мову не тільки вірно, а й відповідно до соціолінгвістичної ситуації реального життя [3, с. 365]. Комунікативна компетенція визначається як спроможність функційно володіти мовою та уміння висловлюватись, інтерпретувати й обговорювати значення, що охоплюють спілкування між двома та більше особами або між однією особою та письмовим або усним текстом.

У сучасних дослідженнях пропонуються різні визначення комунікативної компетенції. Її розглядають як:

– рівень сформованості міжособистісного досвіду, необхідного індивіду, щоб у межах власних здібностей та соціального статусу успішно функціонувати у певному суспільстві (Є. І. Пассов);

– змогу людини здійснювати спілкування як складну багатокомпонентну динамічну цілісну мовленнєву діяльність, на характер якої можуть впливати різноманітні фактори   (О. Ю. Іскандрова);

– здатність координувати взаємодію окремих її компонентів задля забезпечення ефективності та результативності комунікації (В. М. Топалова).

Комунікативну компетенцію ми визначаємо як здатність людини розуміти та відтворювати іноземну мову не тільки на рівні фонологічних, лексико-граматичних і країнознавчих знань та мовленнєвих умінь, а й відповідно до різноманітних цілей та специфіки ситуації спілкування.

З цих позицій, для мовленнєвого спілкування недостатньо лише знати систему мови на всіх її рівнях, володіти правилами утворення речень, сконструйованих відповідно до граматичних норм, але й необхідно також здійснювати свій вплив на співрозмовника адекватно завданням і ситуації спілкування і відповідно до цього вживати мовленнєві висловлювання. А відтак комунікативну компетенцію ми розглядаємо як індивідуальну динамічну категорію, в якій відбивається єдність мови і мовлення [31, с. 97].

Комунікативна компетенція є складним, системним утворенням. За твердженням Р. Белла, у сучасній соціолінгвістиці її розуміють саме як систему, що виконує функцію балансування існуючих мовних форм, які визначаються з опорою на мовну компетенцію комуніканта на тлі певних соціальних функцій.

А відтак, починаючи з 80-х років, з’являються окремі моделі її як системи. Розглянемо деякі з них. У 1981 p. Б. Блум, Г. Мадос та Дж. Гастінгс запропонували структуру комунікативної компетенції, що складається з чотирьох компонентів (видів компетенції):

1) дискурсивна компетенція (здатність поєднувати окремі речення у зв’язне усне або письмове повідомлення, дискурс, використовуючи для цього різноманітні синтаксичні та семантичні засоби когезії);

2) соціолінгвістична компетенція (здатність розуміти і продукувати словосполучення та речення з такою формою та таким значенням, які відповідають певному соціолінгвістичному контексту ілокутивного акту комунікації; (ілокутивний акт – втілення у висловлюванні, породжуваному в ході мовлення, певної комунікативної мети; цілеспрямованість; функція впливу на співрозмовника);

3) стратегічна компетенція (здатність ефективно брати участь у спілкуванні, обираючи для цього вірну стратегію дискурсу, якщо комунікації загрожує розрив через шум, недостатню компетенцію та ін., а також адекватну стратегію для підвищення ефективності комунікації);

4) лінгвістична компетенція (здатність розуміти та продукувати вивчені або аналогічні їм висловлювання, а також потенційна здатність розуміти нові, невивчені висловлювання).

Д. Норман у 1986 р. запропонував таку модель комунікативної компетенції:

1) лінгвістична компетенція (складається з організаційної, прагматичної, функціональної та соціолінгвістичної компетенції);

2) стратегічна компетенція;

3) психомоторні уміння, когнітивні процеси.

Пізніше Д. Норман додав ще ілокутивну компетенцію (здатність належним способом формувати ілокутивний (мовний) акт (попросити щось, запросити, поінформувати когось) відповідно до ситуації спілкування).

Модель М. Халлідея виходить із взаємозв’язку трьох «світів» ― тексту, його ідеї (концепції) та інтерпретаторів. Учений зробив припущення, що «світи» тексту та його ідеї, тобто норми та змісту речень тексту, мають інший ступінь визначеності, ніж «світ» інтерпретаторів, тобто учасників комунікації.

Модель  Р. Кліффорда називають трисекційною, оскільки володіння нерідною мовою за цією моделлю визначається трьома компонентами: функцією, тематикою та точністю у комунікативних актах.

Аналіз наведених моделей комунікативної компетенції переконливо свідчить про те, що всі вони побудовані на засадах системного підходу, який передбачає дослідження комунікативної компетенції як системи, визначення її внутрішніх якостей, зв’язків і відношень.

Знання фонетичної системи мови та мовленнєві слухо-вимовні навички складають фонологічну компетенцію; знання з лексики, фразеології, граматики в єдності з уміннями породжувати текст (висловлювання) визначаються як лексико-граматична компетенція. А загалом мовна компетенція – це знання теоретичної інформації про мову (її систему і структуру) й мовного матеріалу (одиниць мови, правил їх сполучення), які забезпечують розвиток мовленнєвої діяльності та здатності до вербального спілкування. Але у характеристиці мовної компетенції тих, хто вивчає мову лідера, на наш погляд, є суттєві відмінності [24, с. 59].

Щоб з’ясувати їх, варто звернутися до тлумачення Л. І. Божович мовної компетенції як психологічної системи, що містить два основні компоненти: дані мовленнєвого досвіду, набутого дитиною у процесі спілкування та діяльності; знання про мову, засвоєні під час шкільного навчання. Така двочленна структура мовної компетенції відповідає процесові оволодіння рідною мовою, адже мовленнєвий досвід виникає внаслідок практичного володіння мовою (рідною). Стосовно ж мови лідера та керівника, важливо враховувати те, що вона вивчається поза мовним середовищем, а відтак не відбувається спонтанного накопичення мовного досвіду.

Компенсація цього, на наш погляд, повинна проходити за рахунок спеціально організованого, регламентованого і цілеспрямованого процесу навчання лідерського типу мови на комунікативних засадах. Комунікативна компетенція як мета навчання цій мові передбачає не лише знання мовної системи, а й практичне володіння мовою, тобто відповідний рівень сформованості навичок і вмінь, що відноситься до мовленнєвої компетенції. Це складна діяльність, яка відбувається на основі набутих знань, навичок і вмінь. Вона може бути як рецептивною, так і репродуктивною/продуктивною. Мовленнєва компетенція не може бути поділена на компоненти. Третьою складовою комунікативної компетенції є соціокультурна компетенція, без якої іншомовне спілкування буде неефективним або взагалі не відбудеться. Комунікативна компетенція передбачає засвоєння екстралінгвістичної інформації, необхідної для адекватного спілкування і взаєморозуміння, що неможливе без принципової тотожності загальних відомостей комунікантів про оточуючу дійсність.

Ми розуміємо, що проблемі формування і розвитку комунікативної компетенції приділено значну увагу. Осмислення результатів дослідження праць учених дозволяє охарактеризувати комунікативну компетенцію як структурний компонент особистості як лідера і керівника, в ідеологічному плані, і можливість здійснення взаємодії у площині «суб’єкт-суб’єктних» відносин. І тепер нам треба зрозуміти природу досліджень саме лідерства, якостей лідера, та звідки прийшло до нас розуміння того, що лідер і керівник не однакові поняття.

Значний внесок в аналіз феномену лідерства в психології зробив З. Фройд. Аналізуючи його ідеї щодо даного феномену, дослідники часто фокусуються на поясненні того, чому люди прагнуть до лідерства – стримування лібідо сублімується в прагнення до лідерства, а неврастенія, що супроводжує даний процес, змушує індивіда шукати шляхи самоствердження, одним з яких і є лідерство [53, с. 68].

Варто зазначити, що на ідеї З. Фройда щодо лідерства значно вплинув аналіз натовпу Г. Лебона [25, с. 62]. З. Фройд зазначав, що люди в групах інстинктивно ставлять себе в позицію підкорення, а ті люди, які декларують свою владу, швидко стають лідерами і зберігають свої позиції, якщо представляють ідеальні риси групи та мають силу. За таких умов, особистість лідера та його ідеї є впливовими. Вплив лідера, у свою чергу, базується на емоційному, а не раціональному, тому значно важливішим за зміст ідей є їхнє викладення. Лідер зберігатиме свій вплив доти, доки допомагатиме групі досягати поставлених цілей. За З. Фройдом, також важливим є створення ілюзії, що лідер ставиться до всіх членів групи однаково. Таке твердження характерне як для малих, так і для великих груп: люди бажають підкорюватися лідерові, якщо вони відчувають, що у відносинах із лідером мають однакові позиції.

Отже, теорія З. Фройда наголошує на емоційній прихильності до лідера з боку послідовників, а також на важливості емоційного впливу з боку лідера. Як зазначалося, такі ідеї знайшли своє продовження в багатьох сучасних дескриптивних теоріях.

Іншими відомими дослідниками даного напряму є Е. Фромм та Т. Адорно, доробки яких дозволили суттєво розширити уявлення щодо внутрішньої мотивації прагнення до лідерства. Дослідниками був виявлений тип особистості, який є схильним до авторитаризму та прагне влади. Авторитарна особистість формується в «хворому» суспільстві, що сприяє появі масових фрустрацій на провокує неврози [12, с. 247]. Звідси – прагнення втекти в сферу панування та підкорення. Влада для авторитарної особистості є не просто бажанням, а психологічною потребою, оскільки саме вона шляхом нав’язування своєї волі іншим дозволяє вивільнитися від власних комплексів.

Таким чином, аналіз концепцій, що склалися в межах психології, дає змогу зрозуміти єдність соціальної і особистісної реальності.

Отже, вищезгадані теорії роблять узагальнюючі висновки щодо лідерства як соціального явища: розгляд особистості в її соціальній якості та її співвідношення із суспільством, а також місце і роль лідерства в функціонуванні суспільства.

Досить помітними є низка теорій, сформованих в межах політичної науки та теорії управління: теорія рис, поведінкова та ситуативна теорії. Їхній бурний розвиток припав на роки Другої Світової і продовжувався до 80-х рр. ХХ ст.

Початкові дослідження феномену лідерства концентрувалися на особистості лідера. За часів Другої Світової та індустріалізації, дослідників у США цікавило, які риси повинні мати лідери і які риси роблять їх відмінними від інших членів суспільства. В межах теорії рис лідери розглядалися як кращі за інших, та як ті, що мають кращі вміння та здібності, що зазвичай вважалися вродженими характеристиками. Намагаючись визначити, який саме набір рис повинен мати лідер, дослідники стикнулися із проблемою: визначити універсальний набір рис неможливо.

Дана проблема дала поштовх до розвитку поведінкової теорії, сама назва якої говорить про те, що феномен лідерства почав розглядатися як поведінка, яка є відмінною від поведінки інших членів суспільства. Протягом цього періоду значної уваги здобув такий аспект лідерства як відносини між лідерами та послідовниками. Однак, дана теорія не змогла вирішити іншу проблему: чому лідери є лідерами в одних ситуаціях, і не є такими в інших.

Ситуативна теорія та теорія випадковості намагалися дати відповідь на вищезазначене питання, і концентрувалися на аналізі контексту або середовища, в якому відбувається лідерство. Було встановлено, що існує зв’язок між типами лідерства та ситуаціями: в певних ситуаціях деякі типи лідерства є більш ефективними.

Разом із тим, жодна з вищезгаданих теорій не стала універсальною, також не з’явилося єдиного визначення поняття лідерства.

Цікавим є те, що кожна з вищезгаданих теорій має своє коріння в філософії. Так зародження теорії рис можна бачити ще в працях Платона, для якого лідер ідеальної держави є представником одного з трьох станів – правитель-філософ, мудрий та справедливий, вільний від матеріальних турбот, з природним потягом до знання та з любов’ю до істини [13, с. 327]. Такий лідер творить історію. Ситуативна теорія прослідковується в доробках Аристотеля та Н. Макіавеллі. Хоча й Аристотель визнавав необхідність обрання лідерів з огляду на їхнє походження, матеріальний статус та доброчесність (риси), філософ наголошував, що правильна форма держави може з’явитися лише тоді, коли є «правильний» лідер. В творах Макіавеллі містяться низка правил–рекомендацій для правителя, які включають в себе не лише якості, які варто розвивати, але й поради, як поводитися відповідно до обставин та яким чином вибудовувати взаємовідносини із послідовниками та ворогами.

Теорії лідерства, що розвивалися пізніше, мають деякі спільні риси із попередніми, і намагаються вирішити проблеми, які поставали раніше. Серед таких – теорія конституентів, теорія обміну та трансформаційна теорія лідерства. Дані теорії можна охарактеризувати як міждисциплінарні. Якщо раніше головним елементом лідерства виступала особистість лідера – його риси, поведінка, вплив ситуації на його діяльність, – то дані теорії акцентують свою увагу на послідовниках і їхніх взаємовідносинах із лідером.

Підхід з позиції поведінки лідера. Акцентує на залежності ефективності лідера не від особистих якостей, а від поведінки керівника з підлеглими. Це стало основою класифікації стилів керівництва.

Найвідоміші дослідники лідерської поведінки – К. Левін, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк та Дж. Моутон. Вони вивчали стилі поведінки лідерів, які у контексті управління називають «стилями керівництва».Стиль керівництва – звична манера поведінки керівника щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації.

Стиль керівництва залежить від обсягу делегування повноважень, від форм влади, що переважно застосовує керівник, від того, про що дбає керівник насамперед – про налагодження стосунків у колективі чи про виробничі завдання. Усі стилі керівництва перебувають у діапазоні «автократія – невтручання», які й формують автократично-ліберальний континуум (лат. continuum – безперервне, суцільне – нерозривність явищ, процесів)

Дослідження К. Левіна. Першим досліджував ефективність стилів керівництва (40-ві роки XX ст.). Під впливом гуманістичного підходу до управління найефективнішим на той час вважали демократичний стиль. Однак Левін, вивчаючи три стилі – авторитарний, демократичний і ліберальний, – дійшов висновку, що найефективнішим щодо обсягів і якості робіт є авторитарний. Але при цьому в групі під керівництвом авторитарного лідера спостерігались напружені стосунки, агресивність, низька мотивація, більша тривога і водночас – залежніша і покірніша поведінка. За ліберального керівника обсяги і якість роботи були найменшими; цілеспрямованість членів групи – відсутня. Керівник, що сповідував демократичні підходи, досягав середніх результатів, однак стосунки в групі, а також між групою та ним були найкращими. Узагальнення результатів досліджень дало змогу виявити сильні та слабкі сторони кожного із стилів керівництва

Ці дослідження дали підставу для пошуків такого стилю керівництва, який міг би забезпечити, з одного боку, високу продуктивність, а з іншого – задоволення роботою.

Концепції Д. Мак-Грегора. Наприкінці 50-х років XX ст. Д. Мак-Грегор опублікував результати своїх досліджень, у яких акцентував на існуванні двох концепцій людської поведінки – концепції «X» і концепції «Y» [22, с. 86].

Концепція «X» відображає традиційний підхід до управління людьми. Згідно з ним люди в організації пасивні, тому виконують тільки доручену їм роботу, не маючи бажання її вдосконалювати. Виходячи з цього, завдання керівника полягає у ретельному плануванні всіх аспектів роботи кожного працівника фірми, в організації його роботи з наданням необхідних ресурсів, розробленні системи винагород, контролюванні та коригуванні його дій. Цей підхід знайшов своє відображення в організаціях бюрократичного типу, де роботу чітко регламентують і контролюють, а влада спирається переважно на примушування (авторитарний стиль керівництва).

Концепція «Y» розглядає людину як активний елемент організації, який усвідомлює важливість цілей фірми і прагне поліпшувати свою роботу, не очікуючи вказівок від керівництва. Звідси – демократичний стиль керівництва, заснований на стосунках довіри і взаєморозуміння, який заохочує ініціативність і наполегливість у досягненні цілей.

Система стилів Р. Лайкерта. Дослідження Р. Лайкерта та його однодумців були спрямовані на виявлення найефективнішого стилю керівництва. Порівнюючи групи з високою та низькою продуктивністю праці, вони дійшли висновку, що відмінності в результативності роботи зумовлені стилями лідерства. Лайкерт виділив чотири стилі керівництва, які назвав експлуататорсько-авторитарним, доброзичливо-авторитарним, консультативно-демократичним та заснованим на участі керівника у житті своєї группи.

Управлінська решітка Блейка – Моутон. Це своєрідна матриця, утворена перетином двох складових поведінки керівника: турботою про роботу і турботою про людей

Встановлення шкали матриці від 1 до 9 дає змогу окреслити зони п’яти основних лідерських стилів.

Стиль 1.1 передбачає мінімальне піклування менеджера як про виробництво, так і про потреби працівників, що свідчить про його невисоку зацікавленість у збереженні свого місця в організації. Такі керівники найчастіше не докладають зусиль для впливу на своїх підлеглих, приховують свої думки, байдужі у стосунках з іншими людьми, не втручаються у конфліктній ситуації, не використовують у комунікаціях зворотний зв’язок тощо.

Стиль 9.1 характеризується поєднанням максимальної турботи про підприємство з мінімальним піклуванням про підлеглих. Керівник вважає за необхідне більше уваги приділяти формуванню і контролю за виконанням виробничих завдань, ніж налагодженню стосунків з групою. Він фактично диктує своїм підлеглим умови виконання роботи, нав’язує свої ідеї, в конфліктних умовах змушує прийняти його позицію, фіксує недоліки в роботі та помилки підлеглих і карає за них.

Стиль 1.9 свідчить про мінімальне піклування про виробництво і максимальну турботу про працівників. При цьому основна увага приділяється формуванню та збереженню в групі товариських стосунків. Це важливо для керівника навіть тоді, коли психологічний комфорт може спричинити погіршення результатів роботи. Керівник підтримуватиме ініціативу своїх підлеглих, враховуватиме їхні ідеї, запобігатиме конфліктним ситуаціям у групі, винагороджуватиме працівників за досягнення кращих результатів.

Стиль 5.5 – «золота середина». Орієнтована на збереження існуючого становища. Керівник намагається підтримувати досягнуті результати діяльності, перевіряє підлеглих тільки у разі появи відхилень, критично сприймає їхні нові ідеї, у конфліктних ситуаціях займає позицію, яка влаштовує всіх, домагається узгодженості при розробленні рішень, віддає перевагу неформальним оцінкам інформації, отриманої за допомогою зворотного зв’язку.

Стиль 9.9 – це ідеальний, практично недосяжний стиль. Для керівника інтереси виробництва та інтереси працівників є рівноцінними. Такий стиль управління часто називають «управлінням командою». Заохочується активність та ініціативність, колективне обговорення проблем і прийняття рішень з урахуванням позицій членів команди. Керівник користується підтримкою своїх підлеглих, ділиться з ними новими ідеями, разом планує діяльність. При виникненні спірних питань досягає консенсусу, заохочує обопільний зворотний зв’язок з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Модель Блейка – Моутон здобула популярність у керівників. Її використовують для вдосконалення стилю керівництва через участь у програмах навчання і підготовки, спеціально розроблених для оволодіння стилем 9.9. Зокрема, якщо менеджер у своїй діяльності переважно використовує стиль 9.1, то йому слід приділити більше уваги розвитку персоналу, мотивації, комунікації тощо. Переважання стилю 1.9 потребує навчання у сферах прийняття рішень, планування, організування, контролю, робочих операцій. Стиль 5.5 вимагає вдосконалення в усіх вказаних напрямах. Стиль 1.1 свідчить про слабкі ділові якості менеджера і викликає сумніви у можливості поліпшення його роботи, в тому числі й через навчання.

Ситуаційний підхід до керівництва. Вивчає взаємодію різних ситуаційних чинників з метою виявлення причинно-наслідкового зв’язку у відносинах, який би дав змогу передбачити можливу поведінку керівника і наслідки цієї поведінки. Згідно із ситуаційними теоріями вибір стилю зумовлюється ситуацією. Тобто ефективність керівництва залежить від того, наскільки ситуація дає керівникові можливість впливати на інших людей. Найвідомішими ситуаційними теоріями є модель керівництва Ф. Фідлера, теорія життєвого циклу П. Герсі та К. Бланшара, модель «шлях – мета» Т. МітчелатаР. Хауза, модель прийняття рішень В. Врума – Ф. Йєттона – розроблені американськими вченими.

Модель Фідлера. Ф. Фідлер – засновник ситуаційного підходу. Крім стилів керівництва вивчав ситуаційні чинники, які дають змогу визначити міру прийнятності та ефективності певної лідерської поведінки. Продуктивність групи, за Фідлером, залежить і від стилю керівника, і від конкретної ситуації.

Фідлер виділяє два основних стилі лідерства:

– керівник, орієнтований на роботу;

– керівник, орієнтований на стосунки у групі.

Важливою, за Фідлером,ідентифікація ситуації, що склалася в робочій групі. Вона потрібна для визначення рівня контрольованості ситуації з метою впливу на членів групи. її описують три параметри:

– стосунки між керівником та членами колективу. Лояльні стосунки дають змогу керівникові здобути визнання своїх послідовників, що розширює його можливості впливати на їхню поведінку;

– рівень структурованості завдання. Робота з високим рівнем структурованості сама по собі містить вказівки, тому керівник у цій ситуації має більший контроль над підлеглими;

– обсяг посадових повноважень керівника. Чим більше формальної влади має керівник, тим більше можливостей у нього винагороджувати і карати підлеглих, а значить, контролювати ситуацію.

Теорія «шлях – мета» Р. Хауза і Т. Мітчела. Отримала свій розвиток у 70-ті роки XX ст. В її основі – мотиваційна теорія очікування. Керівник може впливати на мотивацію підлеглих, пояснюючи їм можливі способи досягнення доступної винагороди (допомагає засвоювати зразки поведінки, які забезпечують успішне виконання завдань і адекватну винагороду) або збільшуючи цінність винагороди (ідентифікує найцінніші для працівника види винагороди, його систему пріоритетів). Завдання керівника полягає в тому, щоб збільшити сукупну персональну винагороду співробітників за виконання завдань і разом з ними визначити найкоротші шляхи її отримання.

Модель «шлях – мета» передбачає, що спільними зусиллями керівника і працівника за потреби можна змінити ситуацію на краще. Працівники отримують задоволення від роботи, і їхня продуктивність праці зростає, якщо керівник забезпечує відповідність зусиль та результатів роботи і результатів та винагороди. Ідеальним вважають варіант, коли винагорода цілком відповідає результату.

Поєднуючи обидві ролі, керівник швидше знаходить порозуміння з підлеглими.

Модель ілюструє, що ефективним керівником є той, який підказує підлеглим шлях до бажаного результату. Згідно з теорією «шлях – мета» керівник може застосувати такі стилі керівництва: підтримуючий, директивний, орієнтований на досягнення, участі підлеглих в управлінні

Підтримуюче керівництво – передбачає істотну увагу до потреб працівників і їх благополуччя, розвитку товариських стосунків, взаємодії з підлеглими на рівних.

Директивне керівництво – передбачає високий рівень структурованості роботи, пояснення підлеглим, що і як слід робити, а також, що й коли від них очікується.

Керівництво, орієнтоване на досягнення, – це встановлення напружених, але привабливих цілей, значна увага до якості роботи, впевненість у можливостях і здатності підлеглих досягти високого рівня виконання роботи.

Керівництво, засноване на участі, – це увага до ідей, пропозицій та зауважень підлеглих у ході прийняття рішень, залучення їх до участі в управлінні.

Отже, розглянуті концепції є свідченням того, що ефективними керівниками стають, а не народжуються. Тому що вродженіх лідерів мало, але й тих, з кого неможливо виховати лідера, також мала кількість у нашому соціумі. Також ми бачимо, що поняття кервник значно вужче, аніж поняття лідер, тому що лідерська поведінка керівника може бути розвинута і поліпшена через навчання і спеціальну підготовку. Комунікативна компетенція є складним, системним утворенням. З плином часу, досліджуючи це поняття науковці її розуміють саме як систему, що виконує функцію балансування існуючих мовних форм, які визначаються з опорою на мовну компетенцію комуніканта на тлі певних соціальних функцій.

### 1.3. Принципи та методи дослідження комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника

Кожне наукове дослідження потребує використання багатьох принципів і методів, які пов’язані між собою, а тому вони здебільшого використовуються в певній послідовності і становлять систему. Таку системність репрезентують різноманітні класифікації (угруповання) принципів і методів наукового дослідження. Єдність пізнання забезпечується системою принципів, які характеризуються як певні ідеї та вимоги, що мають науковий характер.

Принцип (від лат. – основа) – центральне поняття, логічне вираження пізнання, основна ідея, що пронизує систему знань і встановлює субординацію цього знання.

У нашому дослідженні використовувалися наступні принципи: системності, об’єктивності, детермінізму, розвитку та історизму, термінологічний.

Значне місце у нашому науковому дослідженні зайняв принцип системності – принцип, що забезпечує врахування в процес наукових досліджень вже існуючих наукових висновків та теорій, що підтверджуються чи спростовуються. Адже при дослідженні нашого аспекту проблеми, не можна не брати до уваги існуючі наукові висновки. Саме завдяки їм ми можемо робити свої висновки та підтверджувати їх, або з плином часу спростовувати.

Пізнання повинно бути абсолютно безпристрасним. На його виконання не повинні впливати загальні враження про природу досліджуваного; симпатії або навпаки, антипатії, власний настрій чи стан.

Таке визначення можна дати принципу об’єктивності. Саме завдяки йому наше дослідження можна вважати коректним, безпристрасним.

Принцип детермінізму передбачає закономірну й необхідну залежність явищ від факторів, що породжують ці явища. Детермінізм може бути причинним, цільовим, системним і статистичним. Причинний детермінізм передбачає сукупність обставин, що передують у часі наслідкові й викликають його. У системі даної проблематики таке бачення орієнтує нас, як дослідників, на пошук достовірних причин і наслідків реалізації взаємодії.

Цільовий детермінізм виходить з положення про те, що, передбачаючи результат, мета як закон визначає спосіб її досягнення [28, с. 56]. Це зобов’язує нас відповідно до визначеної цілі добирати адекватні методи досягнення її.

Системний детермінізм, який засвідчує залежність окремих компонентів системи від якостей цілого, вимагає від нас перш за все визначення феномену лідерства як цілісності і вже з урахуванням такої інформації переходити до вивчення значущості окремих його якостей або рис.

Принципи розвитку й історизму, які забезпечують вивчення явища з погляду того, як воно колись виникло, які головні етапи у своєму розвитку проходило, чим стало в цей час і чим буде в майбутньому [29, с. 47]. Пізнання предмета характеризується спрямованістю, послідовністю, необоротністю, збереженням досягнутих результатів, наступністю, запереченням. Відповідно до історизму соціальні явища характеризуються закономірним, спрямованим і необоротним розвитком, прогресивною тенденцією, боротьбою внутрішніх протиріч на кожному даному етапі історії.

Використання історичного принципу пізнання дає нам можливість дослідження еволюції комунікативних компетенцій та перетворення їх в різновид соціальних технологій розвитку лідерства та керівництва.

Термінологічний принцип передбачає вивчення історії термінів і позначуваних ними понять, розробку або уточнення змісту та обсягу понять, встановлення взаємозв’язку і субординації понять, їх місця в понятійному апараті теорії, на базі якої базується дослідження. Вирішити це завдання допомагають методи термінологічного аналізу та операціоналізації понять.

Визначення понять слід формулювати, базуючись на тлумачних та професійних словниках. Визначення обсягу і змісту поняття дають через родову ознаку і найближчу видову відмінність. Як правило, спочатку називають родове поняття, до якого поняття, що визначається, входить як складова. Потім указують на ту ознаку поняття, яка відрізняє його від усіх подібних, причому ця ознака має бути найважливішою і найсуттєвішою.

Важливим аспектом наукового пізнання є його спосіб, або метод (від гр. methodos – «шлях дослідження», «теорія», «вчення») [30, с. 73]. Метод – це спосіб досягнення мети, вирішення завдання; сукупність дій та прийомів, призначених допомогти досягненню бажаного результату; сукупність прийомів та операцій практичного або теоретичного освоєння (пізнання) дійсності.

У нашому дослідженні використовувалися наступні методи: загальнонаукові (аналізу, синтезу, індукції, дедукції, абстрагування, порівняння та аналогії); міждисциплінарні (наративний, когнітивний, матричний).

Загальнонаукові методи забезпечують визначеність, послідовність і доказовість мислення. До їх числа належать: аналіз і синтез, абстрагування, індукція і дедукція, порівняння та аналогія.

Метод аналізу – це операція розчленування речі, явища, властивості або відношення між предметами на складові елементи, що виконується в процесі пізнання і практичної діяльності.

Нерозривно пов’язаний із синтезом – сполученням елементів, виділених шляхом аналізу. У відриві від синтезу та інших логічних прийомів аналіз позбавлений пізнавального значення, бо ж не можна пізнати сутність предмета за допомогою тільки одного розчленування на частини: предмет – це не є проста сума частин або механічна сукупність властивостей, будь-яка частина предмета не може бути зрозуміла, якщо немає необхідних знань про весь об’єкт. Щоб отримати таке знання, необхідний синтез, тобто об’єднання в єдине ціле частин, властивостей, відношень, вже виділених і досліджених в аналізі та абстракції.

Разом з аналізом уявний синтез веде до утворення понять, відіграє важливу роль у формуванні як емпіричного, так і висновкового знання. Синтез не є простим копіюванням дійсності, а включає в себе ідеалізацію, підрахунок реальних можливостей, урахування тенденцій розвитку [31, с. 152]. Це чітко виявляється при побудові наукових гіпотез, утворенні нових понять. Тому саме завдяки методам аналізу та синтезу ми можемо розпочати наше дослідження. Розібравши основну проблемну ситуацію на елементи, пізнавши її окремі частини, синтезувавши це знання в єдине ціле ми розуміємо значущість нашої проблемної ситуації та шляхи її вирішення. Аналіз і синтез є універсальними прийомами, що застосовуються на всіх етапах написання бакалаврської роботи.

Метод абстрагування (від лат. – відвернення) – логічна операція уявного виділення деяких властивостей і відношень об’єкта, що вивчається, і відкидання усіх інших. Результатом абстрагування є поняття, що висловлює суттєві сторони цього об’єкта. Абстракція повинна бути обґрунтованою об’єктивно (абстрагуватися можуть тільки відносно незалежні властивості) і методологічно (в результаті абстрагування об’єкт стає зручнішим для вивчення). Абстрагування здійснюється в різних логічних формах умовиводу. Найважливіші серед них – індукція і дедукція.

Індукція – форма умовиводу від окремого до загального. Це спосіб логічного переходу від чуттєво-конкретного до абстрактного. Багаторазове сприйняття властивостей предметів, що вивчаються, або різних випадків виникнення явища дозволяє шляхом порівняння між собою даних, що спостерігаються, виділити властивості і обставини, що постійно зустрічаються у всіх розглянутих об’єктів, і відділити їх від властивостей і обставин мінливих, нестійких. У нашому дослідженні метод індукції був використаний використати в конструюванні загального образа лідера на основі знання його окремих якостей.

Дедукцією називається спосіб міркування, в ході якого із загальних посилок з необхідністю витікає висновок того ж самого або меншого ступеня узагальненості. Взаємовідношення між індукцією і дедукцією є таким, що індукція готує можливість дедукції, надаючи їй загальні судження як посилки, а дедукція поширює індукцію на нові окремі випадки.

Порівняння – це логічна операція зіставлення між собою об’єктів пізнання з метою їх розрізнювання або ототожнення за належними їм ознаками [32, с. 266]. Порівняння з метою розрізнення застосовують, якщо необхідно встановити якісну своєрідність зіставлюваних об’єктів. Ми можемо порівнювати різні аспекти лідерства та тренінгової практики, для отримання більш точного розуміння цих понять.

Порівняння з метою ототожнення лежить в основі умовиводу за аналогією. Аналогія – це логічна форма руху пізнання від окремого до окремого, коли із схожості двох предметів за певними ознаками роблять висновок про їх схожість також і за деякою іншою ознакою.

Наративний метод використовується для опису подій та в обґрунтуванні ролі розповіді про життя людини. Історію власного життя особистість конструює, виокремлюючи в життєвому потоці моменти, що мають для неї надзвичайний смисл. Так з’являється сюжет наративу, який є суттєвою його складовою. Події до сюжету особистість як головна дійова особа добирає вибірково, зважаючи на контекст, у який включено її наратив, і розміщує їх у хронологічній послідовності.

За допомогою наративу як розповіді про себе особистість впорядковує свій досвід, логічно виділяючи у ньому початок (минуле), середину (теперішнє), кінець (майбутнє). У теперішньому і навіть у минулому, яке постійно перероблюється – створюється майбутнє. Така перервна біографічна динаміка, характерна для наративу, уможливлює вивчення особистістю особливостей конструювання майбутнього лідера.

Метод кваліметрії – науковий напрям, який вивчає методологію та проблематику комплексного кількісного оцінювання якості будь-яких об’єктів – предметів, явищ або процесів.Завдяки якому ми можемо зробити кількісне оцінювання потрбіних нам суттєві комунікативні та лідерські сторони досліджуваних.

Основним методом нашого дослідження буде глибинне інтерв’ю – неструктуроване, пряме, особисте інтерв’ю, яке проводить висококваліфікований інтерв’юер з одним респондентом із метою отримання детальних відповідей на поставлені запитання і визначення основних переконань респондента щодо обговорюваної проблеми.

Також досить важливою методикою, що буде використана у нашому досліджені – є тренінгова методика, що представляє собою активний метод отримання нової інформації, теоретичних знань людиною з практичною перевіркою запропонованих умінь та навичок у безпечному середовищі. Психологічний вплив, заснований на активних методах групової роботи, дає змогу особистості свідомо переглянути власні сформовані погляди і вміння у сфері спілкування, відпрацювати форми взаємодії з іншими людьми, спробувати «безболісно» вирішити складні ситуації, виходити з конфліктів тощо.

Отже, на користь існування системи принципів і методів свідчить той факт, що достатньо часто одні методи, принципи дослідження виступають як конкретні вияви інших. Практичним підтвердженням того, що принципи і методи наукового дослідження справді утворюють систему, є фактичне їх поєднання в дослідженнях.

Таким чином, розглянувши питання у першому розділі, ми зробили певні висновки. Керівник – це особистість, здатна привести групу до поставленої мети. Аналізуючи групову діяльність, керівник діє в напрямі зменшення розриву між груповими зусиллями й очікуваним кінцевим результатом.

Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов’язана із прийняттям рішень, це керівна посада. Така інтерпретація лідерства випливає зі структурно-функціонального підходу, що припускає розгляд суспільства як складної, ієрархічно організованої системи соціальних позицій і ролей. Заняття в цій системі позицій, пов’язаних з виконанням управлінських функцій (ролей), і дає людині статус лідера. Іншими словами, лідерство – це становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, що це становище займає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів

Для забезпечення ефективного перебігу комунікативних процесів лідер повинен володіти комунікативною компетентністю, яка включає систему знань і вмінь (технік).

 Розвиток теорій комунікативної компетентності не є лінійним. Проаналізувавши, ми побачили, що деякі теорії трансформувалися в інші, деякі продовжують впливати на нові теорії. Разом із тим, на значну частину теорій, що розвивалися у ХХ ст., суттєво вплинули ідеї теоретиків-класиків. І з модернізацією і оновленням можливостей отримання інформації, оновлюються й теорії комунікації.

З огляду на предмет соціології – суспільство як цілісна система, а також із врахуванням центральної проблеми – проблеми людини, проблема лідерства й керівництва в межах соціально-філософського та соціологічного знання може розглядатися так. По-перше, як взаємовплив індивідуального й соціального – взаємодія між людиною та соціальним світом. По-друге, як розвиток суспільства в результаті творчої діяльності людей – лідерів, які є найбільш активними членами суспільства.

На користь існування системи принципів і методів свідчить той факт, що достатньо часто одні методи, принципи дослідження виступають як конкретні вияви інших. Практичним підтвердженням того, що принципи і методи наукового дослідження справді утворюють систему, є фактичне їх поєднання в дослідженнях. Логіка поєднання методів визначається власне логікою наукового дослідження.

## РОЗІДЛ 2

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В СТРУКТУРІ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА

### 2.1. Роль і місце лідерських якостей у повсякденній професійній діяльності керівника

 Необхідність дослідження питань управлінської діяльності керівника зумовлена динамічними процесами сучасного світу, виникненням нових, змінних умов діяльності організацій, ускладненням соціального середовища, підвищенням вимог діяльності до особистості та особистості до діяльності.

В особі керівника в системі його повсякденної праці скомбіновано як менеджерскі, так і лідерські якості . Керівники-лідери вимушені відходити від стереотипних принципів впливу на підлеглих на користь використання управлінських знань у реаліях сучасного організаційного середовища. Стиль керівництва є однією з важливих форм реалізації технологій, що використовуються у практиці управління. Змінні умови діяльності потребують перегляду вимог до стилю управління щодо підвищення ефективної роботи організації.

Поняття «керівництво» й «управління» зазвичай не розрізняють за змістом, хоча вони мають істотні відмінності. Лідерство не вичерпує і не заміняє процес управління, а доповнює його в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дають можливість ефективно досягати поставленої мети. Менеджер – це керівник, який спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Менеджер не завжди буває лідером. Його завдання – вносити порядок і послідовність, координувати робочий процес [46, с. 86]. Керування здійснюється, виходячи з більш загальних цілей і за принципом вибору найоптимальніших рішень.

Далі ми спробуємо розібратися в такому питанні: «Чи завжди керівник є лідером?». І взагалі дамо повну класифікацію та порівняння цих понять через їх послідовні характеристики. Проблема лідерства і керівництва є однією з кардинальних проблем управління, тому що з першого погляду «лідер» і «керівник» поняття досить тотожні, проте вони зовсім не ідентичні.

Керівництво більшою мірою є соціально-адміністративною характеристикою управління людьми, перш за все у розподілі ролей управління і підпорядкування. Керівництво заснова­не на принципах правових стосунків, соціального контролю і застосування дисци­плінарної практики.

Лідерство – психо­логічна характеристика поведінки певних членів групи. Лідерство є процесом психологічного впливу однієї людини на інших при їх сумісній життєдіяльності, який здійснюється на основі сприйнят­тя, наслідування, навіювання, розуміння один одного. Лідерство засноване на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння і добровільності підпоряд­кування.

Головна якість лідера – чітке бачення мети, яка іншим уявляється у вельми туманних контурах чи не бачиться зовсім. Основна ж якість керівника – з найменшими втратами реалізувати мету. Відмінності між керівництвом та лідерством вияв­ляються у таких аспектах:

– керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно;

– керівникові закон надає певні права та обов’язки, а лідер може їх не мати;

– керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;

– керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;

– керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;

– керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні стосунки у групі;

– лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов’язане з усією системою суспільних відносин;

– керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи) [47, с. 75].

Об’єктом керівного впливу завжди є людина або група людей. Цим самим керівництво відрізняється від управління, об’єктами якого можуть бути люди й матеріальні або фінансові елементи виробництва. Керівництво - право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати виконання їх. Керівні функції зумовлюються загальними функціями менеджменту й реалізуються в такому тісному взаємозв’язку, що іноді неможливо побачити, коли одна переходить у іншу.

Загальні функцій менеджменту: визначення цілей, планування (завдань, засобів, дій, результатів), організація (процесів, структур, колективів, місць праці, співпраці), розроблення й прийняття рішень, оперативне регулювання (процесів, дій), мотивація, контроль (визначення обсягів і критеріїв контролю; визначення стандартів; діагностика стану справ; висновки та коригувальні дії) [48, с. 342].

Лідером може стати той, чиї інтереси набагато ширші, ніж просто свої власні, тому що він мислить надзвичайно широко – і, в першу чергу, його більше всього цікавить особистісний ріст, розвиток і самореалізація інших людей. Аналізуючи наукову літературу ми отримали багато інформації з приводу лідерських якостей, і тому зараз ми їх аккумулювали у загальну класифікацію лідерських якостей:

1. Чітке усвідомлення власної мети

Справжній лідер абсолютно точно знає і реально усвідомлює, куди і навіщо він йде - адже це дає йому можливість повести за собою інших людей – його послідовників. В іншому випадку він буде просто маленькою одиницею великого натовпу.

2. Володіння собою, вміння прислухатися до своєї інтуїції

Добре знати себе, вміння розібратися, що відбувається всередині себе, вміння зрозуміти і в потрібний момент прислухатися до власних емоцій, відчуттів, інтуїції - дійсно важлива якість справжнього лідера.

Звичайні почуття лідера допомагають у потрібний момент правильно зорієнтуватися в ситуації та вчасно «помітити» той шанс, який дбайливо надає життя. Справжнім лідером неможливо маніпулювати, його не вдасться збити з наміченого шляху – адже він чітко уявляє, чого він хоче.

3. Адекватна самооцінка

Лідер повинен бути спокійним, тверезомислячим, впевненим у собі і в своїх силах. Всі ці важливі якості допомагають йому правильно вести себе в тих чи інших критичних випадках, а завдяки їм інший раз він може в чомусь навіть піти на ризик, тому що в певних критичних ситуаціях його рішучість і сміливість реально підвищені.

Адекватна самовпевненість значно розширює межі можливостей лідера, в результаті чого він може придбати новий позитивний життєвий досвід. Зазвичай у подібного людини почуття власної впевненості набагато вище, ніж у його послідовників.

4. Моральна готовність до розумного ризику

Справжній лідер готовий ризикувати не тільки в бізнесі, власній справі, на власній роботі, але і в своєму повсякденному житті.

Більш того, він абсолютно не боїться цього робити, а все тому, що він достатньо чітко усвідомлює, що за непроявлену вчасно ініціативу надалі доведеться платити серйозну ціну. Саме тому він готовий в деяких випадках буквально випередити можливі події і усвідомлено піти на певний ризик.

5. Чесність і надійність

Будь який лідер є в деякому сенсі носієм певних загальноморальних норм певного об’єднання людей, тому його власний світогляд та дії повинні відповідати звичним для нас загальнолюдським і моральним нормам – справедливості, чесності, надійності, визначеною відповідальності та чіткої послідовності у вчинках і діях.

6. Мотиваційна активність і адекватна ініціативність

Справжній лідер ніколи не чекає, поки хтось інший зможе викликати в ньому продуктивне бажання працювати. Він розуміє і усвідомлює, що вся відповідальність за переконання себе зробити що-небудь лежить виключно на ньому. Тому спочатку він намагається навчитися правильно мотивувати себе, а пізніше робить самомотивацию потрібної і абсолютно регулярною практикою.

7. Активна життєва позиція

Саме вона допомагає лідеру вірно й адекватно орієнтуватися в будь-якій ситуації. Завдяки їй він завжди знаходиться практично в гущі будь-яких подій, вміє все дізнаватися безпосередньо з перших вуст, а в результаті цього він добре проінформований про все, що відбувається і має абсолютно чітку власну думку з кожного приводу.

8. Вміння зібрати людей в команду

Сильна особистість, як правило, постійно притягує до себе людей своїми думками або ідеями, певними ідеалами, а також силою своєї здатності переконувати, так збирається певна група однодумців, яка стає згуртованою командою. Саме це вміння простої людини є найважливішою здатністю, яка згодом визначає його в успішному становленні як лідера. А грамотна постановка правильних цінностей і раціональний контроль над прихильністю самих послідовників цим цілям – важлива якість самого лідера.

9. Визначення і чітке бачення перспективи

Людина, яка веде за собою команду, обов’язково повинна знати напрямок, куди він іде. Тому до найважливіших організаційних якостей справжнього лідера, крім інших, також відносяться спостережливість, визначення і чітке усвідомлення перспективи конкретної діяльності своєї команди – людей, які слідують за ним. Справжній лідер не помічає перешкод, що виникають у нього на шляху, але він абсолютно ясно і чітко бачить конкретну мету, до якої він прагне.

10. Вміння організувати і мотивувати команду на швидке вирішення поставлених завдань

Це фундаментальна організаційна якість справжнього лідера. Вона полягає в умінні грамотно й адекватно розподіляти обов’язки між учасниками команди, а також в здатності правильно мотивувати і в потрібний момент надихати людей на виконання конкретних поставлених завдань і координувати роботу в разі дійсної необхідності.

11. Вміння швидко орієнтуватися в будь-якій ситуації

Насправді лідер – головний учасник складного процесу, він буквально знаходиться в центрі подій, де взаємодіють і протиборствують різні сили, які дуже часто з об’єктивних причин самостійно контролювати не може. Тому справжній лідер повинен відчувати потенційний розвиток подій, буквально «відчувати ситуацію» і при цьому вміти миттєво орієнтуватися в ній, щоб ухвалене ним рішення було виключно вірним.

12. Готовність прийти на допомогу і підтримати своїх послідовників у важку хвилину

Ці якості характеризують справжнього керівника. Люди починають ще більше його поважати за те, що він завжди пам’ятає про їх інтереси, а якщо він ще й спантеличений тим, що може їм дати, а не тим, що він як лідер може від них отримати, повага і любов до нього просто не будуть знати кордонів. Поганий той лідер, який не помічає проблем своїх послідовників і не вважає за можливе підтримувати їх у важкій ситуації, особливо коли він може і здатний це зробити.

Сучасна варіативність робочого процесу визначає необхідність швидкого реагування на зміни ситуації й пошуку нових рішень, прогнозу та планування діяльності. Управління має на увазі відносини твердого підпорядкування, трансляцію цілей «зверху-вниз», наявність певних посадових обов’язків. Загальновідомо, що лідер здійснює важливу функцію управління – показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців. Лідерство є тим видом діяльності, який поряд із керівництвом та прийняттям рішень властивий всій системі управління. Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками. Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на співробітників навчального закладу. Право на керівництво є основною особливістю професійної діяльності менеджера. Воно виявляється в його стосунках з людьми і не стосується діяльності, пов’язаної з управлінням матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими ресурсами організації [51, с. 67].

Найбільш поширеними напрямками розвитку лідерських здібностей являються самоосвіта і самооцінка, розширення світогляду, зміна способу мислення, накопичення досвіду у вирішенні завдань, взаємовідносини всередині організації, моделі лідерства, глобалізація.

Лідерські якості являють собою певну складову особистісних якостей людини, тому, впливаючи на ці компоненти особистості, ми певним чином втручаємося в загальну систему особистісних якостей людини [52, с. 34]. У процесі діагностики та формування лідерських якостей особистості в методологічному плані слід першочергово опиратися не тільки на категорію активних якостей, а скоріше на певну модель особистості професіонала, яка має включати в себе також лідерські якості. Авторитет керівника забезпечується не тільки його професійними знаннями, а й особистісними якостями, поведінкою, ставленням до своїх пділеглих, культурою ділового спілкування. Тенденції, пов’язані із соціальним розвитком, мають вплив на керівників навчальних закладів, тому вони повинні знати вимоги до себе, з якими матимуть справу в майбутньому.

Тож, у висновку хотілося б сказати, що навіть якщо ми не народилися лідерами, у кожного з нас є можливість їм стати, для цього просто необхідно розвинути в кожному з нас свої почуття і лідерські якості, тому що вони є у кожної людини, за винятком зовсім малого відсотка. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перепоною досягненню мети організації. Між керівництвом та лідерством є певні відмінності. Керівництво – це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників і розв’язують визначені завдання, лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому вона необов’язково має формальну посаду. Посада керівника – це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень і структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв’язку з його посадою в існуючій управлінській ієрархії. Тому проблема поєднання функцій лідера і менеджера в одній особі все більш привертає увагу дослідників. Теорія лідерства прагне з’ясувати й передбачити, які характеристики лідерства виявляються найефективнішими і чому з позиції спрямування зусиль персоналу на досягнення мети організації в конкретних умовах.

Професія керівника будь якого підприємства, взагалі, в системі «людина-людина» перетворює спілкування з фактора, що супроводжує діяльність, на професійно значущу категорію. Керівник не просто «старший», він наділений функцією управління, адміністративними повноваженнями. В ідеальному варіанті він у колективі стає одночасно й «лідером», і «менеджером».

### 2.2. Етапи формування комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника

Формування нових політичних, соціальноекономічних, соціально-культурних відносин у суспільстві певним чином залежить від того, наскільки кожна особистість займає активну життєву позицію, готова до участі в демократичному управлінні суспільством, є лідером у власному житті. Зміна пріоритетів у нашому суспільстві, де головною цінністю є особистість, потребує від сучасної освіти системного, інноваційного, соціально-педагогічного забезпечення формування комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника, яке ґрунтується на гуманістичних і демократичних засадах, принципах толерантності, суб’єкт-суб’єктної взаємодії.

Сучасні дослідження проблеми лідерства доводять, що лідером стає особистість із лідерськими якостями, яка здатна реалізувати їх у відповідних ситуаціях, але в науковій соціально-педагогічній літературі технології формування лідерських якостей особистості у виховному процесі розроблені недостатньо. Отже, оскільки існує об’ єктивна потреба в лідерстві, проблема формування лідерських якостей керівника, та його комунікативних компетенцій ми повинні розібратися у питанні, за якими етапами вони формуються.

Яким повинен бути керівник? Кваліфікованим, грамотним, мовно - компетентним, який досконало, ґрунтовно володіє діловою літературною мовою у повсякденно-професійній, офіційно-документальній сфері, зокрема той, хто набув навичок комунікативно - виправданого використання засобів мови, оволодів мовою конкретної спеціальності, фаху. Акцент у підготовці керівника переноситься з традиційної настанови – засвоєння відомостей про літературні норми усіх рівнів мовної ієрархії – на формування навичок професійної комунікації, на розвиток культури мови, мислення і поведінки керівника [54, с. 82].

 Уміння спілкуватись мовою професії сприяє швидкому засвоєнню спеціальних дисциплін, підвищує ефективність праці, допомагає орієнтуватися у професійній діяльності та ділових контактах. З огляду на це проблема формування комунікативних компетенцій керівника набуває особливої актуальності.

На формування комунікативної компетенції впливає низка внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх належать: мотиваційна сфера; внутрішня позиція особистості; розвиток та становлення власного «Я», почуття ідентичності особистості. До зовнішніх факторів належать соціальні умови: суспільство, в якому вживається конкретна мова, його соціальна структура, різниця між носіями мови у віці, соціальному статусі, рівні культури та освіти, місці проживання, також різниця у їхній мовленнєвій поведінці в залежності від ситуації спілкування. Постійні зміни, що проходять у нашому житті та житті нашої країни, вимагають високого рівня компетентності в усіх вищезазначених питаннях, адекватної поведінки у певній соціально-психологічній ситуації для досягнення мети бути високоосвіченим керівником.

Формування комунікативної компетентності лідерів обумовлюєтсья в тому, що створюючи відповідну модель, потрібно також зважувати на нові інформаційні технології, що відкривають керівникам доступ до нетрадиційних джерел інформації, підвищують ефективність самостійної роботи, дають цілком нові можливості для творчості, знаходження і закріплення професійних навиків, дозволяють реалізувати принципово нові форми і методи навчання [56, с. 132]. У лідерів з’являється стійкий інтерес до навчання і пізнавальні мотиви, формуються потреби в самонавчанні, саморозвитку, а також уміння самовизначатися в навчальній діяльності з усвідомленням особистої відповідальності в ній.

Ми пропонуємо певну модель, яка поєднує у собі етапи формування комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника:

Перший етап спрямований на розвиток формувальної мотивації, а саме мотиваційного компонента. Мотивація – це сукупність спонукальних чинників, які визначають поведінку людини (потреби, мотиви, інтереси). А також забезпечення в навчально-виховному процесі можливостей для прояву та вдосконалення керівниками лідерських якостей через їхню участь в громадських і благодійних акціях, марафонах, суспільно корисних справах, організації творчих справ, конкурсах, тренінгах, ділових і рольових іграх, суспільно-політичних і правових рингах, відкритих трибунах, прес-конференціях, інтелектуальних турнірах, захистах творчих проектів.

Ефективними для досягнення поставленого завдання можуть бути наступні форми і методи активного навчання, а саме:

– діалогізації (превалюють діалогічні форми взаємодії, педагогічне співробітництво);

– проблематизації (системне створення проблемних ситуацій, умов для самостійного визначення та постановки пізнавальних завдань студентами);

– персоналізації (приділення уваги особистісному спілкуванню, створення сприятливих умов для партнерства); індивідуалізації й диференціації (врахування індивідуальних особливостей та інтересів керівників), сприяння їх особистісному розвитку) [57, с. 342].

Другий етап формування комунікативної компетентності майбутніх керівників направлений на формування мовленнєвого компоненту. Завдання цього етапу: є досягнення головної мети – навчитися спілкуватися мовою в межах засвоєння програмного матеріалу. Мовленнєвий етап включає такі види компетенцій, як аудіювання, говоріння, читання та письмо. Отже, комунікативна компетентність ґрунтується на таких компетенціях: компетенція у говорінні, що включає компетенцію у монологічному й діалогічному мовленнях, тобто вміння сприймати ці види мовлення на слух з подальшим відтворенням, обговоренням й інтерпретацією почутого [59, с. 214].

Компетенція в аудіюванні, яка полягає в умінні сприймати на слух будь-яку інформацію, що звучить як з вуст мовця, так і з будь-якого технічного джерела. Компетенція в читанні – це здатність читати будь-який друкований текст. Письмова компетенція – це здатність письмового вираження думок у межах тематики і будь-якої актуальної інформації. На цьому етапі комунікативна компетентність – це здатність здійснювати мовленнєву діяльність на рівні фонологічних, лексико – граматичних знань і навичок та мовленнєвих умінь відповідно до різних завдань і ситуацій спілкування.

Таким чином, ґрунтуючись на різних визначеннях можемо стверджувати, що соціокультурна компетентність майбутнього керівника повинна будуватись як цілісна система вмінь використовувати фонові знання про національні традиції, норми та цінності національної культури, специфіку вербальної та невербальної поведінки, яка прийнята у певній культурі, звичаї та факти країни, мова якої вивчається, лінгвокраїнознавчий мінімум словникового запасу мови, що в сукупності дозволяє керівникам асоціювати з мовною одиницею ту ж саму інформацію, що й носій цієї мови, і досягати у такий спосіб повноцінної комунікації з громадянами [62, с. 277].

Розглянемо також третій етап, який направлений на формування комунікативної компетентності, що є стратегічним компонентом. Основними завданнями стратегічного компоненту є:

– актуалізація та систематизація опорних знань лідерів з профільних дисциплін;

– систематичне застосування знань, вмінь, навичок, набутих в процесі навчання;

– оволодіння знаннями та вміннями системно – структурного аналізу практичної діяльності майбутнього керівника;

– оволодіння новими сучасними інформаційними технологіями лідерства;

– розвиток бажання самовдосконалення, самоосвіти, саморозвитку майбутніх керівників;

 Через самопізнання та самовиховання лідерських якостей у собі, керівник насправді зрозуміє, чого не вистачає саме йому, тому що усі методи і форми навчання відносно формальні, і кожен керівник повинен для себе

Отже, етапи формування комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника поетапно формувалися в рівній сформованості комунікативної компетентності від розпізнавального через репродуктивний, реконструктивний і до творчого. Критеріями цих рівнів є: ступінь сформованості мовної компетентності; ступінь сформованості мовленнєвої компетентності; ступінь оволодіння культурологічними, фоновими знаннями; ступінь сформованості стратегічної компетентності; ступінь сформованості спонукальних мотивів оволодіння лідерською діяльністю. Сформованість зазначених етапів комунікативної компетентності і навчання у визначених умовах забезпечили досягнення результату – сформованості професійно-компетентного керівника.

### 2.3. Класифікація комунікативних стилів керівника

Неодмінною складовою безпосереднього керівництва людьми є спілкування з ними. А поза комунікацією, без співпраці й діалогу, взаємодії та взаємного сприйняття людей управлінська діяльність керівника неможлива.

Керівник здійснює комунікацію і коли розмовляє по телефону, і коли проводить оперативну нараду, співбесіду чи бере участь у ділових переговорах, і коли розв’язує конфліктну проблему тощо. В кожній ситуації успіх визначається якістю спілкування, умінням керівника слухати й передавати інформацію, здатністю зрозуміти співрозмовника. Йдеться про широкий діапазон комунікативних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику для управлінської діяльності.

Комунікативйний стиль – це спосіб, за допомогою якого індивід вважає за краще будувати комунікаційну взаємодію з іншими. Існує багато різних стилів, використовуваних людьми в міжособистісної комунікації, так само як і багато підходів до визначення цих стилів. Знання стилів допомагає визначити те, як себе вести і чого можна очікувати від поведінки, пов’язаного з певним стилем.

За основу виміру міжособистісної комунікації можна взяти такі дві змінні, як відкритість у спілкуванні і адекватність зворотного зв’язку. Перший вимір включає ступінь відкриття або розкриття себе в комунікації для інших з метою отримання відповідної реакції від них, особливо їх реакції, яка б показала те, як вони сприймають нас і наші дії. Другий вимір показує ступінь, з якою люди діляться з іншими своїми думками і почуттями про них [65, с. 53].

Усього можна виділити п’ять стилів міжособистісної комунікації:

Перший комунікативний стиль може бути визначений як відкриття себе. Цей стиль характеризується високим ступенем відкритості себе іншим, але низьким рівнем зворотного зв’язку зі сторони індивіда, що використовує цей стиль. Відкриття себе в цьому випадку вимірюється в діапазоні від середнього до максимального. Індивід йде на це, концентруючи тим самим увагу на собі, щоб викликати реакцію інших на свою поведінку. На жаль, даний стиль страждає тим, що реакція інших нерідко залишається без адекватної відповіді або зворотного зв’язку з боку викликаючого його індивіда. Беручи реакцію інших на свою поведінку близько до серця, керівник, що використовує даний стиль може проявляти дуже великий набір переживань та емоцій, що будуь заважати встановленню комунікації.

Другий комунікативний стиль індивіда визначається як реалізація себе і характеризується максимальною відкритістю, так і максимальним зворотним зв’язком. В ідеальних умовах цей стиль є бажаним, але ситуаційні фактоpи (політика організації, різниця в статусі і т.п.) можуть спонукати керівника, що володіє цим стилем, відмовитися від нього.

Третій комунікативний стиль характеризується замиканням в собі, тобто одночасно низьким рівнем відкритості і низьким рівнем зворотнього зв’язку. Індивід в цьому випадку як би ізолює себе, не даючи іншим пізнати його. Цей стиль часто використовують «інтроверти» – люди з тенденцією більше звертати свій розум всередину себе. Крайність в прояві цього стилю пов’язана з приховуванням своїх ідей, думок, розташувань і почуттів до інших. Звісно цей стиль є найгіршим для керівника, тому що повна відстуність комунікації призведе до краху компанії та команди.

Четвертий комунікативний стиль пов’язаний із захистом себе, характеризується низьким рівнем відкритості, але високим рівнем зворотнього зв’язку. Він широко використовується для того, щоб краще пізнати інших або більш правильно оцінити їх. Зазвичай керівники, що використовують даний стиль, мало відкриті для інших, але люблять обговорювати інших. Вони люблять слухати про себе, але не люблять обговорювати свої якості, особливо погані, з іншими. Звісно, цей критерій змістовно відрізняється від третього, проте також не є цілком вдалим, адже керівник не повинен дозволяти собі подібних ситуацій, обговорювання колег за їх спинами.

І нарешті пятий комунікативний стиль належить індивідам, що «продають» себе / якщо інші роблять те ж саме. Такий стиль називається «торгівля за себе» і характеризується помірною відкритістю і зворотнім зв’язком, обмінюваними в процесі міжособистісної комунікації. Насправді саме він, за нашою субєктивною думкою, є найкращим для розвитку керівника і вдалої комунікації з партнерами, командою та окремими організаціями.

У висновку хотілося б сказати, що було б невірно думати, що якийсь один з названих комунікаційних стилів є найбільш бажаним. Однак практика ефективної комунікації свідчить, що стиль, при якому керівник реалізує себе, більш бажаний і використовується в більшій кількості ситуацій. Володіння таким стилем є справжньою гідністю. Що стосується використання інших стилів, то важливо зрозуміти проблеми ефективного зворотного зв’язку, вміння розкрити себе і вміння слухати інших. Змістом управлінського спілкування є обмін інформацією, організація керівником взаємодії та взаєморозуміння, які неможливі без взаємного сприйняття, міжособистісних взаємовпливів. Спілкування в управлінні – це важливий інструмент розв’язання основних управлінських функцій: організації, мотивації, планування і контролю. Отже, комунікативні стилі керівника в управлінській діяльності керівника як соціальний різновид управління спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях учасників управлінського процесу, оптимізації всіх форм їхнього спілкування з метою розв’язання значущих завдань.

### 2.4. Критерії оцінки значущості комунікативних компетенцій в структурі професійних якостей суб’єкта управління

Здатність спілкуватись і ладнати із людьми набагато важливіша за професійну (так звану технічну) компетентність. Підтвердженням цих висновків є результати різноманітних досліджень, проведених за кордоном, які свідчать, що для визначення факторів успішного працевлаштування добросовісність і навички спілкування є вищими за професійні знання та вміння. Варто зазначити, що в теорії менеджменту усі навички поділяють на дві великі групи критеріїв: hard skills (тверді навички) і, відповідно, soft skills (м’які навички). Hard skills – професійні, технічні навички, які можна наочно продемонструвати. До цієї категорії належать, наприклад, навички друкування, володіння іноземною мовою, керування автомобілем тощо. Soft skills – навички, виявлення яких важко відслідкувати, перевірити і наочно продемонструвати. До такої групи належать комунікативні й управлінські навички, наприклад: налагодження стосунків, робота в команді, слухання і розуміння співрозмовника, проведення переговорів, навички спілкування, ораторське мистецтво, проведення презентацій, ведення дискусій, вирішення проблем, лідерство, вирішення конфліктних ситуацій [68, с. 156].

Спробуємо з’ясувати, які ж навички, професійні чи комунікативні, значною мірою визначають успішність окремих працівників і компанії в цілому. Результати дослідження, проведеного у Гарвардському університеті (Harvard University) і Стенфордському дослідницькому інституті (Stanford Research Institute), свідчать про те, що внесок hard skills у професійну успішність працівника становлять усього 15%, тоді як soft skills визначають інші 85% [5]. Керівництво більшості компаній прагне наймати, утримувати й просувати працівників із високим рівнем розвитку «м’яких» навичок.

Звичайно, це не означає, що певні технічні, професійні вміння співробітникові не потрібні (вони повинні бути обов’язково), але для успішного вирішення різноманітних завдань, поставлених перед співробітником компанією, їх недостатньо. Відповідно, їх недостатньо і для успішного розвитку кар’єри. Результати іншого дослідження, проведеного Стенфордським дослідницьким інститутом (Stanford Research Institute) спільно із Фондом Карнегі Мелона (Carnegie Melon Foundation) серед генеральних директорів (CEO) компаній зі списку “Fortune 500”, показали, що їхній довгостроковий і стабільний успіх у роботі на 75% визначається soft skills і тільки на 25% – hard skills [69, с. 342].

Результати наведених вище досліджень, які демонструють відносно невисоку значущість професійних навичок, можуть здатись дивними. Проте не варто забувати, що бізнес завжди пов’язаний із людьми і включає спілкування, налагодження відносин, самопрезентацію, представлення своєї компанії і своїх ідей у найбільш позитивній і виграшній формі. Для цього якраз і потрібні «м’які» навички. Soft skills є способом вияву («засобом доставки») для hard skills.

Соціально-психологічна значущість управління полягає в тому, що поза спілкуванням з учасниками взаємодії неможливе розв’язання управлінських завдань, прийняття управлінських рішень, професійне зростання керівника та його співробітників. Діалогічні стосунки у цьому процесі є універсальною умовою ефективності управлінської діяльності керівника, формою розкриття потенційних можливостей учасників управлінської взаємодії. Важливі при цьому й інші психологічні критерії ефективності: задоволеність від належності до групи та від роботи, авторитет керівника, самооцінка керівництва тощо, які визначають рівень сформованості соціально-психологічного клімату в організації.

Комунікативна природа соціального управління актуалізує психологічні та соціальні засади управлінської діяльності керівника, зосереджує увагу на співвідношенні внутрішнього і зовнішнього, об’єктивного й суб’єктивного, індивідуального і групового тощо. Комунікація при цьому є діяльністю соціальною і діалогічною, до якої залучені всі учасники управлінського процесу.

І тому досить важливим завданням є відкрити критерії значущості комунікативних компетенцій. У структурі професійних якостей субєкта управління ми віділили такі критерії:

– комунікація як функція управління наділена інтегруючою здатністю, що забезпечує реалізацію інших функцій (організація, мотивація, планування і контроль);

– спілкування є принципово соціальним і діалогічним феноменом, тобто таким, що здійснюється всіма учасниками управлінського процесу і стосується їх спільної діяльності;

– керівник і підлеглий у процесі обміну інформацією, взаємодії та взаємного сприйняття є активними учасниками спільної діяльності;

– управлінська діяльність здійснюється в конкретному соціально-психологічному просторі, охоплюючи відносини всередині організації та її зовнішні зв’язки;

– у процесі управління реалізується комунікативний потенціал учасників спільної діяльності та спілкування.

Усе це свідчить, що без спілкування керівника із співробітниками, без взаємного обміну ідеями, думками та інформацією не може бути справжньої взаємодії, а отже й управління.

Діалогічна стратегія управління базується на визнанні повноцінності та рівноправності учасників взаємодії, попри відмінності між ними за соціальним статусом, знаннями, досвідом.

Вона покликана гарантувати їм повагу і розкриття особистісних здібностей. Отже, управлінська діяльність керівника – умова доцільної взаємодії людини із соціальним оточенням, а спілкування в ній одночасно є зовнішнім чинником, засобом ефективної дії, а також внутрішньою характеристикою психічної активності особистості. Оскільки управлінська діяльність керівника є соціальним різновидом управління, вона охоплює безпосереднє керівництво людьми та управління соціальною інформацією.

Комунікативну компетентність керівника вчені характеризують як «певний рівень сформованості особистісного й професійного досвіду взаємодії з оточуючими, який потрібен індивіду, щоб у межах своїх здібностей і соціального статусу успішно функціонувати у професійній спільноті й суспільстві» [72, с. 98]. Із цього визначення випливає, що оцінка комунікативної компетентності залежить:

– від притаманних індивідові рис;

– від змін, що відбуваються у соціумі;

– від пов’язаної із цими змінами соціальної мобільності самого керівника.

Складовими комунікативної компетентності варто вважати: поперше, вміння вступати в комунікацію з іншими людьми, постійно підтримувати з ними потрібні контакти; а по-друге, володіння й уміння оперувати інформацією, яка характеризує як загальну, так і професійну ерудицію фахівця, незалежно від сфери його діяльності.

Отже, сучасні умови розвитку суспільства диктують підвищення вимог до рівня освіченості, загальної й комунікативної культури керівника. Сучасний керівник – це висококваліфікований професіонал, який поєднує ерудицію зі знанням певної сфери діяльності, вміє окреслити стратегічні завдання, налагодити взаєморозуміння й взаємодію із окремими людьми чи соціальною групою, тобто володіє високою культурою комунікативної діяльності. Але, нажаль, сьогодні ми можемо спостерігати затребуваність (чи навіть дефіцит) комунікативних знань і навичок у керівників – професіоналів найрізноманітніших сфер діяльності. Оскільки низька компетентність є перешкодою у налагодженні стосунків як всередині організації, так і в спілкуванні із діловими партнерами, то керівники підприємств, установ та організацій витрачають значні кошти на проведення комунікативних семінарів, тренінгів, майстер-класів з комунікативної практики для своїх працівників (вартість таких послуг може бути дуже високою, залежно від тривалості заняття і кваліфікації тренера), на яких ознайомлюють учасників із механізмами психологічного впливу й психологічного захисту, навчають ефективного спілкування з колегами і клієнтами.

Тож, під критеріями оцінки значущості комунікативних компетенцій в структурі професійних якостей суб’єкта управліннярозуміють певним чином структуровані (організовані) набори знань, умінь і навичок, які набуваються у процесі навчання. Складові комунікативної компетентності становлять комунікативний потенціал особистості, який визначає успішність її спілкування не тільки в управлінській діяльності, але й в різних сферах життєдіяльності.

Таким чинаом, розглянувши питання другого розділу, ми можемо зробити певні висновки. Навіть якщо ми не народилися лідерами, у кожного з нас є можливість їм стати, для цього просто необхідно розвинути в кожному з нас свої почуття і лідерські якості, тому що вони є у кожної людини, за винятком зовсім малого відсотка. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перепоною досягненню мети організації. Між керівництвом та лідерством є певні відмінності. Посада керівника – це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень і структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв’язку з його посадою в існуючій управлінській ієрархії. Тому проблема поєднання функцій лідера і менеджера в одній особі все більш привертає увагу дослідників. Теорія лідерства прагне з’ясувати й передбачити, які характеристики лідерства виявляються найефективнішими і чому з позиції спрямування зусиль персоналу на досягнення мети організації в конкретних умовах.

Професія керівника будь якого підприємства, взагалі, в системі «людина-людина» перетворює спілкування з фактора, що супроводжує діяльність, на професійно значущу категорію. Керівник не просто «старший», він наділений функцією управління, адміністративними повноваженнями. В ідеальному варіанті він у колективі стає одночасно й «лідером», і «менеджером».

Етапи формування комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника поетапно формувалися в рівній сформованості комунікативної компетентності від розпізнавального через репродуктивний, реконструктивний і до творчого. Критеріями цих рівнів є: ступінь сформованості мовної компетентності; ступінь сформованості мовленнєвої компетентності; ступінь оволодіння культурологічними, фоновими знаннями; ступінь сформованості стратегічної компетентності; ступінь сформованості спонукальних мотивів оволодіння лідерською діяльністю. Сформованість зазначених етапів комунікативної компетентності і навчання у визначених умовах забезпечили досягнення результату – сформованості професійно-компетентного керівника.

Також, було б невірно думати, що якийсь один з комунікаційних стилів є найбільш бажаним. Однак практика ефективної комунікації свідчить, що стиль, при якому керівник реалізує себе, більш бажаний і використовується в більшій кількості ситуацій. Володіння таким стилем є справжньою гідністю. Що стосується використання інших стилів, то важливо зрозуміти проблеми ефективного зворотного зв’язку, вміння розкрити себе і вміння слухати інших. Спілкування в управлінні - це важливий інструмент розв’язання основних управлінських функцій: організації, мотивації, планування і контролю. Отже, комунікативні стилі керівника в управлінській діяльності керівника як соціальний різновид управління спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях учасників управлінського процесу, оптимізації всіх форм їхнього спілкування з метою розв’язання значущих завдань.

## РОЗІДЛ 3

## ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА

### 3.1. Метод дослідження ефективності комунікативних компетенцій у розвитку лідерства

Основним методом соціологічного дослідження, який ми використали у дослідженні став метод глибинного інтерв’ю .

Глибинне інтерв’ю – це якісний метод дослідження, який передбачає проведення індивідуальних інтерв’ю з невеликою кількістю респондентів для вивчення їхніх поглядів на конкретну ідею або ситуацію, вид інтерв’ю, в якому дослідник намагається зібрати інформацію для ґрунтовного вивчення певного аспекту, що характеризує респондента та або його ставлення до конкретної ситуації, події, проблеми (почуття, мотиви, погляди, історії життя тощо).

Глибинне інтерв’ю – неструктуроване, пряме, особисте інтерв’ю, яке проводить висококваліфікований інтерв’юер з одним респондентом із метою отримання детальних відповідей на поставлені запитання і визначення основних переконань респондента щодо обговорюваної проблеми.

Поглиблене інтерв’ю, також відоме як неструктуроване опитування, є типом інтерв’ю, яке використовують для отримання інформації, щоб досягти цілісного розуміння точки зору або ситуації; це також може бути використане для вивчення цікавих областей для подальшого дослідження. Цей тип співбесіди включає постановку відкритих питань і зондування там, де це необхідно для отримання даних, які вважає корисним дослідник. Оскільки поглиблене опитування часто містить якісні дані, його також називають якісним опитуванням.

Використаний нами метод:

– дає можливість отримання глибинної інформації про думки, мотиви та уявлення респондентів;

– надає більш деталізовану інформацію, пояснення, порівняно до інших методів збору інформації, наприклад опитування.

Можливості для інтерв’юера, що використовує даний метод:

– інтерв’юери можуть встановлювати зв’язок з учасниками, щоб вони почувалися комфортніше та легше, що дає змогу отримати більш «правдиві» відповіді, особливо щодо чутливих тем;

– інтерв’юери мають набагато більше можливостей поставити уточнючі запитання, перевірити додаткову інформацію та повернутись до ключових питань пізніше в інтерв’ю, щоб отримати більше розуміння ставлення, сприйняття, мотивації тощо;

– інтерв’юери можуть відстежувати зміни тону та вибору слів, щоб отримати глибше розуміння, також можна зосередитись на невербальній сигналах «мові тіла»;

– існує більш висока якість вибірки порівняно з деякими іншими методами збору даних;

– потребують менше учасників, можна дуже швидко отримати цінну інформацію – і іноді в першому інтерв’ю;

– можна коригувати інструментарій в процесі збору інформації та отримати додаткові корисні результати («неочікуваний ефект»).

Зазвичай при дослідженні поведінки респондентів застосовують такі види та методи проведення глибинних інтерв’ю через призму маркетингу:

1) метод «східців», за якого питання, що ставляться, спочатку стосуються характерних особливостей «товару», а потім і рис самого користувача. Цей метод дає змогу з’ясувати значення, яке споживачі пов’язують з певним предметом або проблемою;

2) метод з’ясування прихованих проблем, мета якого – визначення слабких місць людини, що співвідносяться з її особистим переживанням і хвилюванням. При цьому основним вважають не соціальні цінності, а особисті «слабкі місця»; не спосіб життя загалом, а глибинні особисті переживання і хвилювання людини;

3) символічний аналіз, за якого шляхом порівняння предметів з їх протилежностями аналізують їхнє символічне значення. Для того щоб зрозуміти, що криється за певним явищем, необхідно визначити те, що не характерне для цього явища. Логічними протилежностями досліджуваного товару є не використання його, а ознаки уявного «антитовару» і протилежні за властивостями типи товарів;

4) інтерв’ю через уяву, яке проводять у такий спосіб: опитуваного просять розповісти, що зробив би який-небудь персонаж у запропонованій ситуації. Респондент відповідає на поставлені запитання, переносячи своє ставлення на цього персонажа.

Глибинне інтерв’ю щодо поведінки споживачів дає змогу розв’язати такі завдання:

– обговорити конфіденційні питання;

– зрозуміти складну, нестандартну поведінку респондента;

– виявити особисті погляди респондента на певну проблему;

– отримати інформацію від професіоналів, експертів, конкурентів;

– вивчити поведінку респондента, яка може змінюватися залежно від настрою та емоцій.

Успішність проведення глибинного інтерв’ю в основному залежить від професіоналізму інтерв’юера. Він повинен робити все можливе, щоб респонденти почували себе вільно; бути об’єктивним; ставити змістовні запитання; не приймати коротких відповідей «так», «ні»; глибоко зондувати респондента.

Також ми використовуємо метод кваліметрії, що представляє собою науковий напрям, який вивчає методологію та проблематику комплексного кількісного оцінювання якості будь-яких об’єктів – предметів, явищ або процесів. Є складовою частиною квалітології – науки про якість. Завдяки цьому методу ми досліджуємо й оцінюємо за певною шкалою коефіцієнтів складові частини якості, з якими людина контактує у своїй практичній діяльності. Кваліметрія вивчає проблеми оцінювання якості в загальному плані, прикладна кваліметрія спрямована на розгляд проблем вимірювання якості стосовно конкретних об’єктів. Методи кваліметрії широко застосовують також у сфері управління, від початку 21 століття також у соціології, педагогіці, логістиці та ін.

 Отже, беручи до уваги все вище сказане, ми можемо зробити висновок про те, що головна цінність глибинного інтерв’ю  полягає в індивідуальному характері розмови, що дає змогу отримати від респондентів відверту, їх особисту відповідь і краще розібратися у внутрішніх переживаннях респондентів. На відміну від фокус-групи, глибинне інтерв’ю в соціологічних дослідженнях проводять нечасто, тому що воно займає набагато більше часу, хоча є більш бюджетним варіантом отримання соціологічних даних. А завдяки методу кваліметрії ми осліджуємо й оцінюємо за певною шкалою коефіцієнтів складові частини якості, з якими людина контактує у своїй практичній діяльності, а саме комунікативні компетенції та лідерські якості керівника.

### 3.2. Результати дослідження формулювання комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника на прикладі «Школи лідерства»

Кожна освітня система спрямована на реалізацію завдань суспільства з виховання його громадян. Нинішня школа є моделлю демократичного суспільства. Це вимагає специфічних методів здійснення навчально-виховної роботи. Важливість упровадження педагогічних інновацій в освітньому просторі України обумовлюється тими можливостями, які вигідно відрізняють їх від традиційних підходів до навчання.

По-перше, це можливість встановлення рівноправних партнерських стосунків між педагогом і учнем, адміністрацією школи та вчителями, організація продуктивної співпраці між тими, хто вчить і хто вчиться; по-друге, навчання базується на потребах дітей та їхніх психологічних характеристиках; по-третє, відбувається орієнтація навчання на результат і набуття учнями найважливіших компетенцій; по-четверте, можливість практичної реалізації особистісно орієнтованого підходу до організації педагогічного процесу. Серед інноваційних технологій навчання, що запроваджуються останнім часом, визначне місце посідає технологія тренінгу, яка допомагає учневі та вчителю краще усвідомити свій внутрішній світ, зробити своє життя успішним, керувати власними бажаннями та діями. Тому однією з форм навчання є тренінгові заняття «Школи лідерства», яка спрямовує свої зусилля саме на розвиток і вдосконалення найкращих комунікативно-організаторських здібностей учнів, вчителів та адміністрації школи.

Виходячи з того, що тема нашої роботи – це дослідження формулювання комунікативних компетенцій та лідерських якостей саме керівника, ми поділили керівників середніх навчальних закладів на 2 категорії – директори та заступники директорів. У дослідженні приймали участь групи керівників із трьох шкіл Шевченківського району, а саме : Запорізький ліцей № 34, Учбово-виховний комплекс № 101, та Запорізька гімназія № 93.

Мета нашого дослідження – це виявлення сильних та слабких сторін керівників центральних шкіл шевченківського району, заради поліпшення навчально – виховного процесу, комунікативних навичок та, найголовніше, інноваційна направленість учбового процесу та міжособистісних зв’язків адміністрації, вчителів та учнів. Наше дослідження на базі «Школи Лідерства» відбувалося у 3 етапи.

Перший етап, на якому був використаний метод глибинного інтерв’ю, де нам випала чудова можливість познайомитися з кожним окремо, провести бесіду з приводу роботи в колективі та інновацій у навчальних програмах та у роботі з викладацьким складом. Також на першому етапі ми провели певні заміри, лідерських якостей та комунікативних компетенцій, які потім перевели у відсоткове відношення, що буде продемонстровано у додатках.

Другий етап являв собою 3-х місячну тренінгову програму. На базі Центру дитячої та юнацької творчості Шевченківського району, ми проводили тренінги для адміністрацій шкіл, на яких виявляли сильні та слабкі сторони комунікативної взаємодії, вводили інноваційні технології роботи з персоналом, а також, що найголовніше, виявляли стиль керівництва (авторитарний, демократичний чи ліберальний), розібралися в кожному, що дало змогу кожному керівникові віднайти щось нове для себе.

Третій етап, завершаючий, завдяки якому по завершенню тренінгової програми, взявши минулі заміри ми провели фінальний відкритий тренінг «Школи лідерства», на базі 34 ліцею, на якому на практичних прикладах застосували набуті знання і навички. Після нього ми провели окремі зустрічі – інтерв’ю з представниками адміністрацій усіх шкіл, що були задіяні, виявили, що ця система тренінгів допомогла їм визначити свої сильні та покращити слабкі сторони комунікаційної взаємодії, і провели ще одні заміри, які вже показали значно кращий результат.

Для того, щоб провести перші заміри й перевірити комунікативні та організаторські здібності ми використали тренінгову методику виявлення «Комунікативних та організаторських схильностей». Її метою було виявити комунікативні та організаторські схильності особистості (вміння чітко та швидко налагоджувати ділові та товариські контакти з людьми, бажання розширити контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей, бажання проявляти ініціативу і т.д.). Обробка результатів була досить простою, але водночас дозволила нам зробити певні висновки.

Коефіцієнт комунікативних або організаторських схильностей К це відношення кількості відповідей, що співпадають з ключем, до числа 20 : К= х/20. Показники, отримані за даною методикою, можуть коливатися від 0 до 1. Показники, близькі до 1. свідчать про високий рівень комунікативних чи організаторських схильностей, близькі до 0 – про низький рівень. Оціночний коефіцієнт (К) – це первинна кількісна характеристика матеріалів випробування. Для якісної стандартизації результатів дослідження використовуються шкали оцінок, в яких тому чи іншому діапазону кількісних показників К відповідає визначена оцінка. Наприклад, якщо кількість відповідей, що співпали, виявилася рівною 19 за шкалою комунікативних схильностей і 16 за шкалою організаторських схильностей. Користуючись формулою, вираховуємо: Коефіцієнт комунікативних = 19/20 = 0,95 й Коефіцієнт організаторських = 16/20 = 0,8.

Далі, ми записували отримані результати в бланк відповідей і порівнюємо їх зі шкалами оцінок комунікативних та організаторських здібностей. Усі результати наведені в додатках.

Досліджувані особи, що одержали оцінку 4 відносяться до групи з високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. На нашу думку, це означає, що вони не розгублюються у новій обстановці, швидко знаходять собі приятелів, прагнуть до розширення кола своїх знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, виявляють ініціативу у спілкуванні, здатні до прийняття самостійних рішень у складних ситуаціях.

І все це відбувається не за примусом, а згідно зі своїм власним внутрішнім прагненням, згідно зі своїм спрямуванням.

6 досліджуваних осіб, одержали оцінку З характеризуються середнім рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. На нашу думку, вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують кола своїх знайомств, відстоюють свої Думки і планують свою працю. Однак потенціал цих схильностей не відзначається високою сталістю.

І у 2 досліджуваних осіб, що одержали оцінку 2 розвиток комунікативних або організаторських схильностей знаходиться на рівні нижче середнього. На нашу думку, вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто у новій компанії, у новому колективі, віддають перевагу перебуванню на самоті, обмежують коло своїх знайомств, відчувають труднощі у встановленні активних контактів з людьми, погано орієнтуються у незнайомій ситуації, не відстоюють свої власні погляди і тяжко переживають образи. Прояви ініціативи в громадській діяльності у них вкрай занижені, в багатьох справах вони намагаються уникнути прийняття самостійних рішень.

Насправді, це був дуже яскравий досвід спілкування через тренінгову систему, застосування цікавих соціологічних технологій, які знадобляться у майбутньому мені як тренеру та інтерв’юеру, і, сподіваюсь, усім представникам адміністрацій шкіл, з якими нам пощастило попрацювати.

Основний результат нашого дослідження – це виявлення того, що для адміністрації школи ні в якому разі не підходить авторитарний стиль керівництва. А ідеальне керівництво школи повинно містити у собі 2 стилі управління – демократичний та ліберальний. Далі ми представляємо аналіз цих стилів керівництва через призму шкільної совіти.

Демократичний стиль керівництва для адміністрації школи на відміну від авторитарного, передбачає широке залучення працівників колективу до розробки та прийняття рішень. Тут краще використовуються колективні форми обговорення, узгодження та контролю. Директор частину своїх повноважень делегує підлеглим. Вони одержують достатню інформацію, щоб мати уявлення про перспективи роботи школи. Демократичний стиль перед­бачає гнучке поєднання у процесі управління факторів і ме­ханізмів формальної і неформальної структур життєдіяльності колективу. Він створює оптимальні умови для ініціативи праців­ників і задоволеності своєю роботою, передбачає поважне відно­шення до підлеглих і турботу про їх потреби.

Директор демократичного стилю займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи підлег­лим вирішувати інші. Він часто радиться з підлеглими, прислуховується до думок колег, не підкреслює своїх переваг і не обра­жається на критику, не уникає від відповідальності ні за власні рішення, ні за помилки виконавців. І якщо вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик, а рішення твер­до проводить у життя.

Заохочуючи ініціативу заступників і підкреслюючи свою по­вагу до них, він надає вказівки не у формі наказу та припису, а у вигляді пропозиції, порад або навіть прохання, не тільки прислуховується до їх думки, а й враховує її.

Демократичний стиль заохочує творчу активність вчителів, сприяє створенню атмосфери взаємної довіри та співробітницт­ва, в якій дисципліна трансформується у самодисципліну всіх всього педагогічного складу школи. Цей стиль не стає на перешкоді здійснення одно­осібного керівництва і в ніякому разі не послаблює владу директора чи заступників. Скоріш навпаки, їх реальна влада і авторитет зроста­ють, тому що вони управляє людьми без натиску і прояву атри­бутів адміністративного впливу, спираючись на їх здібності і рахуючись з їх достоїнством.

Ліберальний стиль керівництва іноді називають стилем невтручання або мінімального втручання адміністрації у хід виконання завдання підлеглими. Директор виступає у даному випадку в ролі посередника при здійсненні контактів між вчителями, забезпечує їх інформацією та матеріалами, необхід­ними для виконання завдання.

У взаємовідносинах з підлеглими директор-ліберал дуже ввічливий і доброзичливий, відноситься до них поважно, прагне допомогти у вирішенні їх проблем. Він завжди готовий вислуховувати критику та іншу думку, але переважно буває нездібним реалізувати підказані йому важливі думки. Саме тут і проявляється взаємодія директора та заступників, які допомагають йому в цьому.

Цей стиль керівництва може мати сенс на існування, тільки якщо директор не проявляє організаторських здібностей, слабко регулює і контролює дії вчителів і, як наслідок, виконання завдань школи не мають достатньої результативності. Він зовсім не прагне до службової кар´єри і готовий поступити­ся місцем більш підготовленому професіоналу. І тому саме тут і проявляється взаємодія «ліберального» директора та «демократичних» заступників, які підтримують баланс у взаємодії з вчителями.

Після використання тенінгових методик ми провели ще один замір, результати якого вже відрізнялися від попереднього. Ці результати також наведені у додатках.

Таким чином ми визначили, що адміністрація кожної школи обрала свій стиль керівництва, який працював і до нашої тренінгової програми, у всіх залишилися особисті враження, проте ми дійшли досить цікавого висновку, що у нашій країні, у період модернізації, інноваційних технологій, найкращим стилем керівництва буде ліберально – демократичний. При цьому все більшої актуальності набуває завдання удосконалення процесу формування комунікативних компетенцій, що є невід’ємним компонентом повноцінної професійної підготовки та передумовою продуктивної діяльності фахівців у будь-якій галузі. Тому така тренінгова програма і наше дослідження має принцип універсальності, завдяки якому ми можемо використовувати подібну технологію у різних соціальних колах, а не тільки у рамках шкільної освіти.

### 3.3. Шляхи вдосконалення комунікативних компетенцій в контексті формування лідерських якостей керівника

Виходячи з результатів нашого дослідження і підсумовуючи усе вищесказане ми можемо дати низку порад, дотримуючись яких, керівник може розвинути в собі комунікативні компетенції. Також, для того, щоб повністю розкрити шляхи вдосконалення комунікативних компетенцій, ми підемо зворотнім шляхом – від помилок.

Комунікативна компетентність містить такі складові:

– комунікабельність (здатність встановлювати й підтримувати необхідні контакти з іншими людьми);

– володіння змістовною інформацією та вміння оперувати нею;

– здатність до партнерської взаємодії та досягнення взаєморозуміння.

Причинами невдалої комунікації можуть бути:

– стереотипи – спрощені думки щодо окремих осіб або ситуації, внаслідок чого відсутній об’єктивний аналіз і розуміння людей, ситуацій, проблем;

– перенасиченість комунікативного простору інформацією перешкоджає прийняттю актуальних рішень, призводить до зайвих емоційних перевантажень, тим самим ускладнюючи взаємини з оточуючими;

– «упереджені уявлення» – схильність не брати до уваги того, що суперечить власним усталеним поглядам, того, що є новим, незвичайним («Ми віримо в те, у що хочемо вірити»). Людина рідко усвідомлює, що тлумачення подій іншою людиною так само законно, як і її власне тлумачення;

– погані взаємини між людьми – якщо ставлення людини є ворожим, то буде дуже важко переконати її в справедливості Вашого погляду;

– відсутність уваги й інтересу співрозмовника, а інтерес виникає, коли людина усвідомлює значення інформації для себе: за допомогою цієї інформації можна отримати бажане або запобігти небажаному розвитку подій;

– зневага фактами, тобто звичка робити висновки за відсутності достатньої кількості фактів;

– помилки в побудові висловлювань: неправильне обрання слів, складність повідомлення, слабка переконливість, нелогічність;

– неправильний вибір стратегії та тактики спілкування.

Для кожного з учасників освітнього процесу якість і результат професійної взаємодії визначатимуться:

– спрямованістю особистості (орієнтація на іншу людину, на спільну діяльність, бажання зрозуміти її, підтримувати взаємини);

– педагогічним тактом і стилем спілкування (частка відповідальності, яку беруть на себе учасники спільної діяльності, повинна бути адекватною до внеску в кінцевий результат, а форми спілкування повинні відображати не тільки соціальний статус, але й інші суб’єктні якості особистості);

– рівнем толерантності (властивість особистості, що припускає її захищеність від дії несприятливих чинників, сформованість виборчої стерпності несприятливих дій без зниження адаптивних можливостей, прояви витримки, самовладання).

Комунікативна компетентність завжди набувається в соціальному контексті. Вона вимагає від керівника усвідомлення:

– власних потреб і ціннісних орієнтацій, техніки своєї роботи;

– власних перцептивних умінь, тобто здатності сприймати навколишнє без суб’єктивних спотворень і «систематизованих білих плям» (стійких упереджень щодо тих чи інших проблем);

– готовності сприймати нове в зовнішньому середовищі;

– своїх можливостей у розумінні норм і цінностей інших соціальних груп і культур (реальний інтернаціоналізм);

– своїх почуттів і психічних станів у зв’язку з дією факторів зовнішнього середовища (екологічна психокультура).

Недоліки мотиваційної складової часто відіграють роль специфічного гальма на шляху опанування адміністрацією навчального закладу знань і вмінь у галузі професійного спілкування. Отже, від рівня розвитку комунікативної компетентності представника адміністрації залежить ефективність його професійної діяльності.

У висновку третього розділу хотілося б сказати, що головна цінність глибинного інтерв’ю  полягає в індивідуальному характері розмови, що дає змогу отримати від респондентів відверту, їх особисту відповідь і краще розібратися у внутрішніх переживаннях респондентів.

Таким чином ми визначили, що адміністрація кожної школи обрала свій стиль керівництва, який працював і до нашої тренінгової програми, у всіх залишилися особисті враження, проте ми дійшли досить цікавого висновку, що у нашій країні, у період модернізації, інноваційних технологій, найкращим стилем керівництва буде ліберально – демократичний. При цьому все більшої актуальності набуває завдання удосконалення процесу формування комунікативних компетенцій, що є невід’ємним компонентом повноцінної професійної підготовки та передумовою продуктивної діяльності фахівців у будь-якій галузі. Тому така тренінгова програма і наше дослідження має принцип універсальності, завдяки якому ми можемо використовувати подібну технологію у різних соціальних колах, а не тільки у рамках шкільної освіти.

Головною проблемою працівників шкіл на сьогодні є небажання отримувати щось нове. Певні консервативні погляди, які блокують розуміння чогось нового, стремління до пізнання. Недостатня інформованість, щодо новітніх технологій шкодить їм. Проте, ми з впевненістю можемо сказати, через те, що країна рухається вперед, через нові проекти нашої держави, ми зможемо розвивати комунікаційні технології в усіх сферах нашого життя.

## ВИСНОВКИ

По перше, керівник – це особистість, що здатна привести групу до поставленої мети. Аналізуючи групову діяльність, керівник діє в напрямі зменшення розриву між груповими зусиллями й очікуваним кінцевим результатом.

Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов’язана із прийняттям рішень, це керівна посада. Така інтерпретація лідерства випливає зі структурно-функціонального підходу, що припускає розгляд суспільства як складної, ієрархічно організованої системи соціальних позицій і ролей. Заняття в цій системі позицій, пов’язаних з виконанням управлінських функцій (ролей), і дає людині статус лідера. Іншими словами, лідерство – це становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, що це становище займає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів

Для забезпечення ефективного перебігу комунікативних процесів лідер повинен володіти комунікативною компетентністю, яка включає систему знань і вмінь (технік).

По друге, лідерство властиве самій природі людини і є якнайдавнішою формою організації життя людей, дієвим засобом вирішення питань сьогодення. А проблема лідерства і керівництва є однією з кардинальних проблем соціології управління, що мала різне розуміння і тлумачення впродовж її розвитку як самостійної наукової галузі. Тому що з першого погляду «лідер» і «керівник» поняття досить тотожні, проте вони зовсім не ідентичні.

 Розвиток теорій комунікативної компетентності не є лінійним. Проаналізувавши, ми побачили, що деякі теорії трансформувалися в інші, деякі продовжують впливати на нові теорії. Разом із тим, на значну частину теорій, що розвивалися у ХХ ст., суттєво вплинули ідеї теоретиків-класиків. І з модернізацією і оновленням можливостей отримання інформації, оновлюються й теорії комунікації.

З огляду на предмет соціології – суспільство як цілісна система, а також із врахуванням центральної проблеми – проблеми людини, проблема лідерства й керівництва в межах соціально-філософського та соціологічного знання може розглядатися так. По-перше, як взаємовплив індивідуального й соціального – взаємодія між людиною та соціальним світом. По-друге, як розвиток суспільства в результаті творчої діяльності людей – лідерів, які є найбільш активними членами суспільства.

На користь існування системи принципів і методів свідчить той факт, що достатньо часто одні методи, принципи дослідження виступають як конкретні вияви інших. Практичним підтвердженням того, що принципи і методи наукового дослідження справді утворюють систему, є фактичне їх поєднання в дослідженнях. Логіка поєднання методів визначається власне логікою наукового дослідження.

Навіть якщо ми не народилися лідерами, у кожного з нас є можливість їм стати, для цього просто необхідно розвинути в кожному з нас свої почуття і лідерські якості, тому що вони є у кожної людини, за винятком зовсім малого відсотка. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перепоною досягненню мети організації. Між керівництвом та лідерством є певні відмінності. Керівництво – це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників і розв’язують визначені завдання, лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому вона необов’язково має формальну посаду. Посада керівника – це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень і структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв’язку з його посадою в існуючій управлінській ієрархії. Тому проблема поєднання функцій лідера і менеджера в одній особі все більш привертає увагу дослідників. Теорія лідерства прагне з’ясувати й передбачити, які характеристики лідерства виявляються найефективнішими і чому з позиції спрямування зусиль персоналу на досягнення мети організації в конкретних умовах.

Професія керівника будь якого підприємства, взагалі, в системі «людина-людина» перетворює спілкування з фактора, що супроводжує діяльність, на професійно значущу категорію. Керівник не просто «старший», він наділений функцією управління, адміністративними повноваженнями. В ідеальному варіанті він у колективі стає одночасно й «лідером», і «менеджером».

Етапи формування комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника поетапно формувалися в рівній сформованості комунікативної компетентності від розпізнавального через репродуктивний, реконструктивний і до творчого. Критеріями цих рівнів є: ступінь сформованості мовної компетентності; ступінь сформованості мовленнєвої компетентності; ступінь оволодіння культурологічними, фоновими знаннями; ступінь сформованості стратегічної компетентності; ступінь сформованості спонукальних мотивів оволодіння лідерською діяльністю. Сформованість зазначених етапів комунікативної компетентності і навчання у визначених умовах забезпечили досягнення результату – сформованості професійно-компетентного керівника.

Також, було б невірно думати, що якийсь один з комунікаційних стилів є найбільш бажаним. Однак практика ефективної комунікації свідчить, що стиль, при якому керівник реалізує себе, більш бажаний і використовується в більшій кількості ситуацій. Володіння таким стилем є справжньою гідністю. Що стосується використання інших стилів, то важливо зрозуміти проблеми ефективного зворотного зв’язку, вміння розкрити себе і вміння слухати інших. Змістом управлінського спілкування є обмін інформацією, організація керівником взаємодії та взаєморозуміння, які неможливі без взаємного сприйняття, міжособистісних взаємовпливів. Спілкування в управлінні - це важливий інструмент розв’язання основних управлінських функцій: організації, мотивації, планування і контролю. Отже, комунікативні стилі керівника в управлінській діяльності керівника як соціальний різновид управління спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях учасників управлінського процесу, оптимізації всіх форм їхнього спілкування з метою розв’язання значущих завдань.

Сучасний керівник – це висококваліфікований професіонал, який поєднує ерудицію зі знанням певної сфери діяльності, вміє окреслити стратегічні завдання, налагодити взаєморозуміння й взаємодію із окремими людьми чи соціальною групою, тобто володіє високою культурою комунікативної діяльності. Але, нажаль, сьогодні ми можемо спостерігати затребуваність (чи навіть дефіцит) комунікативних знань і навичок у керівників-професіоналів найрізноманітніших сфер діяльності.

Головна цінність глибинного інтерв’ю  полягає в індивідуальному характері розмови, що дає змогу отримати від респондентів відверту, їх особисту відповідь і краще розібратися у внутрішніх переживаннях респондентів. На відміну від фокус-групи, глибинне інтерв’ю в соціологічних дослідженнях проводять нечасто, тому що воно займає набагато більше часу, хоча є більш бюджетним варіантом отримання соціологічних даних. А завдяки методу кваліметрії ми осліджуємо й оцінюємо за певною шкалою коефіцієнтів складові частини якості, з якими людина контактує у своїй практичній діяльності, а саме комунікативні компетенції та лідерські якості керівника.

Оскільки низька компетентність є перешкодою у налагодженні стосунків як всередині організації, так і в спілкуванні із діловими партнерами, то керівники підприємств, установ та організацій витрачають значні кошти на проведення комунікативних семінарів, тренінгів, майстер-класів з комунікативної практики для своїх працівників, на яких ознайомлюють учасників із механізмами психологічного впливу й психологічного захисту, навчають ефективного спілкування з колегами і клієнтами, а головною проблемою працівників на сьогодні є небажання отримувати щось нове. Певні консервативні погляди, які блокують розуміння чогось нового, стремління до пізнання. Недостатня інформованість, щодо новітніх технологій шкодить їм. Проте, ми з впевненістю можемо сказати, через те, що країна рухається вперед, через нові проекти нашої держави, ми зможемо розвивати комунікаційні технології в усіх сферах нашого життя.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Васильківська О. Лідер за покликом серця. *Освіта України*. 2010. № 14-15 (19 лютого). С. 6.

2. Вторникова Ю. С. Комунікативна компетентність у структурі ключових компетентностей громадян Європи. К. : *Освіта України*. 2011. 88 с.

3. [Кнорринг В. И](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9A%D0%BD%D0%BE%D1%80%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%92$). Теория, практика и искусство управления: учеб. для вузов по спец. «Менеджмент». М. : Издательская группа НОРМА, ИНФРА-М, 1999. 512 с.

4. Слесик К. Виховання лідерів. Х. : Видавнича група «Основа», 2009. 128 с.

5. Гайдученко С.О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління.* 2015. № 40. 115 с.

6. Виханский С. Про Менеджмент : підручник. К. : Освіта України, 1995. 374 с.

7. Стати лідером? Це просто! *Управління освітою*. 2008. № 12. С. 10.

8. Пугачев В. П. Керівництво персоналом організації. К. : Аспект Прес, 2002. 307 с.

9. Почепцов Г.Г. Соціальні комунікації і нові комунікативні технології. *Комунікація.* 2016. № 10. С. 19–26.

10. Кудряшова E. B. Лидер и лидерство : исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли. А. : Издательствово Поморского государственного университетата, 1996. 256 с.

11. Бондаровська В. Доля людини в незалежній Україні, або чому в Україні бракує лідерів. *Управління освітою*. 2008. № 11. С. 5-11.

12. Громовий В. Відмінності між менеджментом і лідерством. *Завуч.* 2007. № 10. С. 6-13.

13. Андрущенко В. П. Соціальна філософія. Історія, теорія, методологія : підручник для вищих навчальних закладів. К. : Генеза, 2006. 656 с.

14. Bass В. М. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*. 1997. Vol. 52 (2). Р. 130-139.

15. Gardner H. Leading minds : An anatomy of leadership. N.Y. : Basic Books, 1995. 416 p.

16. Вінник Н. Д. Проблематика концепцій ключових кваліфікацій і компетенцій у професійній освіті. *Соціальна психологія.* 2008. № 1. С. 13-17.

17. Рибалка В. В. Теорії особистості у вітчизняній психології : навчальний посібник. Київ : ІПППО АПН України, 2006. 441 с.

18. Гриценко С. П. Етика ділового спілкування. Київ : Вища освіта, 2005. 196 с.

19. Ділова активність : навчально-методичний посібник для педагогічних працівників ПТНЗ / А. С. Нікуліна, Д. В. Паньков, Н. В. Тірейкіна та ін., Донецьк : Лавіс, 2003. 250 с.

20. Дранник В. А. В трудовому колективі службовців. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка : збірник наукових праць*. 2013. № 3. С. 138-143.

21. Єрмоленко А. М. Етика дискурсу Карла Отто Апеля у контексті українського суспільства за доби модернізації. *Філософська думка*. 2007. № 5. С. 104-124.

22. Єрмоленко А. М. Філософувати дискурсом. Практична філософія Дитріха Бьолера та берлінська етика дискурсу. *Філософська думка*. 2007. № 1. С. 107-116.

23. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.

24. Ісаченко В. В. Формування професійно-педагогічного іміджу майбутніх викладачів вищої школи. Одеса : Південноукраїнський державний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського, 2005. 120 с.

25. Карамушка Л. М. Психологія управління : навчальний посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

26. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / пер. с англ. Д. С. Лободенко. Минск : СЛК, 1997. 640 с.

27. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство : искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Киев : Альпина Бизнес Букс, 2005. 75 с.

28. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 370 с.

29. Шабанов В. П. Упровадження форм і методів громадянської соціалізації студентів коледжу в позанавчальній діяльності. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2011. № 1. С. 27-31.

30. Прохоренко Т. Г. Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі. *Вісник Міжнародного Слов’янського університету : український науково-теоретичний журнал. Ювілейний випуск*. 2010. С. 12-18.

31. Куліненко Л. Освіта як чинник формування громадянських якостей особистості. *Вища освіта України : теоретичний та науково-методичний часопис*. 2013. № 2. С. 33-39.

32. Міщенко Н. І. Соціально-педагогічний супровід особистісно-професійного розвитку майбутніх фахівців засобами студентської субкультури. *Соціальна педагогіка : теорія та практика*. 2012. № 2. С. 78-84.

33. Зайцева Т. В. Теорія психологічного тренінгу. Психологічний тренінг як інструментальна дія. М. : Значення, 2002. 256 с.

34. Макшанов С. И. Психология тренинга. СПб : Язык, 1997. 122 с.

35. Бояціс Р. Резонансне лідерство. Самовдосконалення на основі активної свідомості, оптимізму та емпатії. Київ : Альпина Бизнес Букс, 2003. 304 с.

36. Бойчук А. А. Лідер чи керівник? Київ : Вища школа, 2003. 282 с.

37. Виник Л. А. Теорії лідерства. Київ : Фенікс, 2004. 264 с.

38. Патрік Л. П’ять пороків команди : притчі про лідерство. Київ : Вільямс, 2002. 288 с.

39. Гармаш С. А. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. *Управління інноваційними проектами та об’єктами інтелектуальної власності*. № 5. 2009. С. 37-44.

41. Кенджемі Дж. П. Використання лідером влади особистого авторитету чи влади законних повноважень. *Психологічний журнал*. 1996. № 7. С. 49-62.

42. Менегетті А. Психологія лідера. Київ : Онтопсихологія, 2002. 208 с.

43. Кові С. Сім навичок лідера. Мінськ : Вегапрінт, 1996. 448 с.

44. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / пер. с англ. Д. С. Лободенко. Минск : СЛК, 1997. 428 с.

45. Андреева И. В. Этика деловых отношений. Київ : Вектор, 2006. 160 с.

46. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 192 с.

 47. Бойетт Дж. Г. Можно ли научиться лидерству? URL : http://www. management.com.ua/ld/ ld013.html (дата звернення 15.10.2019).

48. Браун Л. Имидж – путь к успеху. Киев : Издательский дом «Питер». 2011. 95 с.

49. Винославська О. В. Дослідження типології управлінських конфліктів у технічному університеті. Київ : Товариство конфліктологів України, 2012. 128 с.

50. Герасимчук А. А. Етика та етикет. Київ : ЄУ, 2006. 350 с.

51. Герчанівська П. Е. Культура управління : навчальний посібник. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. 152 с.

52. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство : искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Киев : Альпина Бизнес Букс, 2005. 75 с.

53. Гриценко С. П. Етика ділового спілкування. Київ : Вища освіта, 2005. 196 с.

54. Гришина Н. В. Психология конфликта. Киев : Питер, 2010. 464 с.

55. Ділова активність : навчально-методичний посібник для педагогічних працівників ПТНЗ / за ред. А. С. Нікуліна, Д. В. Паньков, Н. В. Тірейкіна та ін., Донецьк : Лавіс, 2003. 250 с.

56. Дранник В. А. В трудовому колективі службовців. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка : збірник наукових праць*. № 3. С. 138-142.

57. Єрмоленко А. М. Етика дискурсу Карла Отто Апеля у контексті українського суспільства за доби модернізації. *Філософська думка*. 2007. № 5. С. 104-124.

58. Єрмоленко А. М. Філософувати дискурсом. Практична філософія Дитріха Бьолера та берлінська етика дискурсу. *Філософська думка*. 2007. № 1. С.107-116.

59. Ісаченко В. В. Формування професійнопедагогічного іміджу майбутніх викладачів вищої школи : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Одеса, 2008. 20 с.

60. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 143 с.

61. Карамушка Л. М. Психологія управління : навчальний посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

62. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / пер. с англ. Д. С. Лободенко. Минск : СЛК, 1997. 640 с.

63. Ке де Ври М. Мистика лидерства : развитие эмоционального интеллекта. Київ : Альпина Паблишер, 2013. С. 21-49.

64. Кравченко А. И. Социология управления : фундаментальный курс. Київ : Академический проект, 2005. 1136 с.

65. Ковальчук В. І. Проблеми управлінського лідерства в професійнотехнічній освіті. *Вісник післядипломної освіти : збірник наукових праць*. 2009. № 11. С. 101-111.

66. Лебон Г. Психология народов и масс. Киев : Академический проект, 2011. 238 с.

67. Максвелл Дж. Нет такого понятия, как «деловая» этика / пер. с англ. Е. А. Самсонов. Минск : ООО Попурри, 2004. 192 с.

68. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2005. 496 с.

69. Мойсеєв В. А. Паблік рілейшнз : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2007. 224 c.

70. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

71. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2008. 356 с.

72. Парыгин Б. Д. Социальная психология. Истоки и перспективы. СПб : ГУП, 2010. 533 с.

73. Поговоримо про майбутнє / за ред. О. Суслова. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2013. 48 с.

74. Подольська Є. А. 100 питань. 100 відповідей. Київ : ІНКОС, 2009. 352 с.

75. Прохоренко Т. Г. Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі. *Вісник Міжнародного Слов’янського університету: український науково теоретичний журнал. Ювілений випуск*. 2010. С. 12-18.

76. Психологічний клімат колективу / за ред. С. Максименко, О. Главник. Київ : Главник, 2004. 96 с.

77. Романовський О. Г. Ділова етика : навчальний посібник. Харків : НТУ ХПІ, 2006. 364 с.

## ДОДАТКИ

**Додаток А**

**Топік-гайд**

на тему: «Комунікативні компетенції як складові формування лідерських якостей керівника»

*Географія*: м. Запоріжжя, школи шевченківського району: Запорізький ліцей №34, Учбово – виховний комплекс № 101, та Запорізька гімназія № 93.

*Мета дослідження*: отримання повної картини комунікативної обізнаності, виявлення бажаного стиля керівництва, відносин та їх зв’язок з комунікацією в колективі та поза його межами. Виявлення сильних та слабких комунікативних сторін.

*Цільова група*: директори та заступники директорів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№ п/п* | *Основні відносини* | *Можливі види відносин* |
| 1. | Визначення повноважень | 1. Менеджер зосереджує повноваження у собі.2.  Розподіляє повноваження серед співробітників.3.  Передає повноваження, але на контроль виконання витрачає більше часу, ніж їх виконував би сам. |
| 2. | Встановлення відповідальності | 1.  Менеджер бере повністю відповідальність на себе.2.  Менеджер розподіляє відповідальність з підлеглими.3.  Менеджер прагне покласти відповідальність на підлеглих. |
| 3. | Активність та ініціативність | 1.  Активність та ініціативність проявляє тільки менеджер, а з боку підлеглих не заохочується.2.  Активність та ініціативність проявляють менеджер і підлеглі.3.  Менеджер чекає ініціативи від підлеглих, а сам уникає проявляти її. |
| 4. | Розробка рішень по управлінню колективом | 1.  Менеджер приймає і відмінює рішення одноосібно.2.  Менеджер вирішує справи разом з підлеглими, а одноосібно тільки ті, які потребують негайного вирішення.3.  Менеджер уникає вирішення питань, особливо важливих. |
| 5. | Поведінка при недостатності знань | 1.  Менеджер вирішує особисто навіть ті питання, з якими недостатньо знайомий.2. Менеджер не приховує своїх незнань у деяких проблемах.3. Менеджер не прагне наповнювати прогалини у своїхзнаннях. |
| 6. | Позиція відносносамостійностіпідлеглих | 1. Менеджер нав´язує підлеглим свою думку.2.  Менеджер зацікавлений у самостійній роботі підлеглих.3.  Менеджер надає підлеглим повну свободу дій. |
| 7. | Домінуючі методи керівництва | 1.  Менеджер завжди наказує і ніколи не висловлює прохання.2. Менеджер робить зауваження і виносить догани підлеглим.3. Менеджер звертається до підлеглих за порадами, з дорученням і проханням. |
| 8. | Способи підтримкитрудовоїдисципліни | 1.  Менеджер вимагає формального додержання дисципліни і безперечного виконання завдань.2.  Менеджер підтримує трудову дисципліну переважно методами переконання.3.  Менеджер не може контролювати трудову дисципліну. |
| 9. | Здійснення контролю за діяльністю підлеглих | 1.  Менеджер постійно і жорстко контролює роботу підлеглих і у процесі контролю втручається в їх діяльність.2.  Менеджер контролює діяльність підлеглих регулярно, але не втручається в їх роботу, відмічає успіхи виконавців.3.  Менеджер контролює роботу від одного випадку до іншого. |
| 10. | Характер вимогливості до підлеглих | 1.  Менеджер придирається, пред´являє до підлеглихнесправедливі вимоги, вимагає за принципом «давай-давай».2.  Менеджер пред´являє справедливі вимоги відносно службових взаємовідносин.3.  Менеджер пред´являє вимоги до підлеглих епізодично і нерегулярно. |
| 11. | Реакція на поради і запереченняпідлеглих | 1.  Менеджер не рахується з міркуваннями підлеглих.2.  Менеджер регулярно радиться з підлеглими, особливо у складних ситуаціях.3.  Менеджер не завжди має свою думку, а іноді підлеглі дають йому не тільки поради, але і вказівки. |
| 12 | Сприйняття критики з боку підлеглих | 1.  Менеджер не приховує свого негативного відношення до критики.2.  Менеджер на критику не ображаться і прагне використати її для покращення обставин у колективі.3.  Менеджер критику вислуховує і обіцяє прийняти відповідні заходи, але нічого не робить. |
| 13. | Стан контактів з підлеглими | 1.  Менеджер свідомо обмежує спілкування з підлеглими і держиться від них на відстані.2. Менеджер регулярно спілкується з підлеглими та інформує їх про проблеми колективу.3. Менеджер вступає з підлеглими у панібратські відносини. |
| 14. | Психологічний такт у спілкуванні з підлеглими | 1.  Менеджер у спілкуванні з підлеглими часто проявляє нетактовність і навіть грубість.2.  Менеджер у спілкуванні з підлеглими звертається поважно і доброзичливо.3.  Менеджер у спілкуванні з підлеглими байдужий. |
| 15. | Самооцінка менеджера | 1.  Менеджер вважає себе незамінним у колективі.2.  Менеджер ніяк не підкреслює своїх переваг над підлеглими.3.  Менеджер байдужий до того як підлеглі його оцінюють. |
| 16. | Співвідношення рішеньфункціональних і соціально-психологічних завдань | 1. Менеджер інтересуєгься тільки досягненнями функціональних цілей, незалежно від настрою підлеглих.2.  Менеджер прагне створити хороші відносини між людьми у колективі, задовольняє їх справедливі вимоги.3.  Менеджер не зацікавлений у роботі і підходить до неї формально. |
| 17. | Співробітництво та взаємна довіра у колективі | 1.  У колективі відсутні відносини взаємної довіри та співробітництва.2.  У колективі підтримуються дружні відносини.3.  У колективі байдужі відносини працівників одного з іншим. |
| 18. | Ближнє оточення менеджера | 1.  Заступники підкоряються менеджеру беззаперечно.2.  Менеджер прагне залучити до себе кваліфікованихспеціалістів.3.  Підлеглі вважають себе більш кваліфікованими від менеджера. |
| 19. | Продуктивність роботи колективу у відсутності менеджера | 1.  Продуктивність роботи колективу у відсутності менеджера не знижується.2. Продуктивність роботи колективу у відсутності менеджерапідвищується.3. Продуктивність роботи колективу у відсутності менеджера знижується. |
| 20. | Відношення менеджера до нововведень | 1. До нововведень відноситься консервативно.2.  Нововведення менеджер підтримує і стимулює підлеглих.3. Менеджер прагне уникати нововведень. |

**Додаток Б**

*Шкала оцінок комунікативних та організаторських здібностей*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Коефіцієнт комунікативних здібостей  | Коефіцієнт організаторських здібностей | Шкала оцінки |
| 0,10-0,45 | 0,2–0,55 | 1 |
| 0,46–0,55 | 0,56–0,65 | 2 |
| 0,56–0,65 | 0,66–0,70 | 3 |
| 0,66–0,75 | 0,71–0,80 | 4 |
| 0,75–1,00 | 0,81–1,00 | 5 |

*Перший замір*

|  |  |
| --- | --- |
| Кількість досліджуваних (осіб) | Рівень комунікативних і організаторських |
| 0 | низький  |
| 2 | нижче середнього |
| 6 | середній |
| 4 | високий  |
| 0 | дуже високий |

*Другий замір*

|  |  |
| --- | --- |
| Кількість досліджуваних (осіб) | Рівень комунікативних і організаторських |
| 0 | низький |
| 0 | нижче середнього |
| 6 | середній |
| 4 | високий |
| 2 | дуже високий |

**Додаток В**

**Рис 1. Співвідношення коефіцієнтів першого заміру**

**Рис 2. Співвідношення коефіцієнтів другого заміру**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИУКРАЇНИ

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет Соціології та управління

Кафедра Соціології

Рівень вищої освіти Магістр

Спеціальність 054 «Соціологія»

# ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

В.О. Скворець \_\_\_\_\_\_\_

04 червня 2019 року

**З А В Д А Н НЯ**

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Бойку Едуарду Володимировичу

1. Тема роботи (проекту) Комунікативні компетенції як складова формування лідерських якостей керівника

Керівник роботи Приймак Юлія Олександрівна, к.соц.н.

Затверджені наказом ЗНУ від 29 травня 2019 року № 803-с

2. Строк подання студентом роботи 11 січня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи 1. Гайдученко С.О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління.* 2015. № 40. 115 с. 2. . Почепцов Г.Г. Соціальні комунікації і нові комунікативні технології. *Комунікація.* 2016. № 10. С. 19–26. 3. Гармаш С. А. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. *Управління інноваційними проектами та об’єктами інтелектуальної власності*. № 5. 2009. С. 37-44.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Дослідити стан наукової розробки основних понять: «комунікативні компетенції», «лідерські якості», «керівник». 2. Визначити стан наукової розробки теми. 3. Описати принципи та методи дослідження комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника. 4. Розкрити роль і місце лідерських якостей у повсякденній професійній діяльності керівника. 5. Дослідити етапи формування комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника. 6. Класифікувати комунікативні стилі керівника.7. Виявити критерії оцінки значущості комунікативних компетенцій в структурі професійних якостей суб’єкта управління. 8. Описати метод дослідження ефективності комунікативних компетенцій у розвитку лідерства. 9. Охарактеризувати результати соціологічного дослідження формулювання комунікативних компетенцій та лідерських якостей керівника на прикладі «Школи лідерства». 10. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікативних компетенцій в контексті формування лідерських якостей керівника.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Консультанти розділів роботи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посадаконсультанта | Підпис, дата |
| завданнявидав | завданняприйняв |
| Розділ 1 | Приймак Ю.О., доцент кафедри соціології | 05.09.19 | 05.09.19 |
| Розділ 2 | Приймак Ю.О., доцент кафедри соціології | 14.10.19 | 14.10.19 |
| Розділ 3 | Приймак Ю.О., доцент кафедри соціології | 12.11.19 | 12.11.19 |

7. Дата видачі завдання 04 червня 2019 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
| 1. | Вибір та формулювання теми роботи | Травень 2019 | *виконано* |
| 2. | Опрацювання наукових джерел | Червень-Серпень2019 | *виконано* |
| 3. | Робота над вступом | Вересень 2019 | *виконано* |
| 4. | Робота над першим розділом | Вересень-Жовтень 2019 | *виконано* |
| 5. | Робота над другим розділом | Жовтень 2019 | *виконано* |
| 6. | Проведення соціологічного дослідження | Листопад-Грудень 2019 | *виконано* |
| 7. | Робота над третім розділом | Листопад 2019 | *виконано* |
| 8. | Робота над висновками | Грудень 2019 | *виконано* |

Студент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.В. Бойко

Керівник роботи (проекту) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ю.О. Приймак

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Т.О.Ратушна

**Декларація**

**академічної доброчесності**

**здобувача ступеня вищої освіти «магістр»**

**Запорізького національного університету**

Я, Бойко Едуард Володимирович, студент ІІ курсу магістратури, денної форми навчання, факультету соціології та управління, спеціальність 6.030101 «Соціологія», адреса електронної пошти eduard.boyko1997@gmail.com:

* підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Комунікативні компетенції як складова формування лідерських якостей керівника» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;
* заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
* згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

13.01.2020 Е.В. Бойко

Науковий керівник,

к.соц.н., доцент кафедри соціології Ю.О. Приймак

13.01.2020

**РЕФЕРАТ**

Кваліфікаційна робота магістра: складається з 78 сторінок, 77 позицій у списку літератури, 3 додатків.

КОМУНІКАТИВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, ЛІДЕР

*Мета наукового дослідження:* полягає у дослідженні розвитку комунікативних компетенцій в контексті формування лідерських якостей керівника

 *Об’єкт наукового дослідження:* формування лідерських якостей в контексті становлення особистості керівника

*Предмет наукового дослідження:* сукупність комунікативних компетенцій як складової формування лідерських якостей керівника

*Методи наукового дослідження:* аналіз, синтез, індукція, дедукція, наративний, класифікації, кваліметрії, глибинне інтерв’ю, вторинної обробки даних.

*Гіпотеза дослідження:* рівень розвитку лідерських якостей у керівників обумовлений такими психологічними чинниками як: рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей, потреби в досягненнях, виявлення індивідуального стилю керівництва.

*Висновки:* 1. Складовими процесу формування комунікативних компетенцій керівника виступають розвиток мовних, мовленнєвих, стратегічних, професійних компетенцій, а також оволодіння культурологічними, фоновими знаннями, спонукальними мотивами оволодіння лідерською діяльністю. 2. Використання комплексу критеріїв та індикаторів рівня розвитку комунікативних компетенцій стало підґрунтям для виокремлення таких комунікативних стилів як «відкриття себе», «реалізація себе», «замикання в собі», «захист себе», «продаж себе». Зв'язок їх із демократичним, бюрократичним, автократичним, ліберальним та слабким стилями лідерства та керівництва є прямим, що дозволяє вважати комунікативні компетенції складовими професійних і лідерських якостей керівника.

**SUMMARY**

Diploma thesis consists of 78 pages, 77 literature sources, 3 annexes.

COMMUNICATIVE COMPETENCES, LEADERSHIP ATTRIBUTES, LEADER

*Research purpose* is to study the communicative competencies development in the context of the principal’s leadership attributes formation.

*Research object* is the leadership attributes formation in the context of the principal’s personality incipience.

*Research subject* is the set of communicative competences as a component of principal’s leadership attributes formation.

*Research methods* are analysis, synthesis, induction, deduction, narrative, classification, qualimetry, in-depth interview, secondary data processing.

*Research hypothesis* is that the level of principal’s leadership attributes development is determined by such psychological factors as: the level of communicative and organizational skills development, achievement need, identification of individual leadership style.

*Conclusions*: 1. Development of language, speech, strategic, professional competencies, as well as mastering cultural, background knowledge, motivational reasons for mastering leadership are the constituents of the process of leader’s communicative competencies formation. 2. The use of criteria and indicators of the level of communicative competences development has become the basis for distinguishing such communicative styles as “opening oneself”, “realizing oneself”, “closing oneself”, “protecting oneself”, “selling oneself”. Their connection with democratic, bureaucratic, autocratic, liberal and weak leadership styles and management is direct, which makes it possible to consider communicative competencies as components of the principal’s professional and leadership attributes.