

УДК 159.9:35; 159.9:316.37

**Д. П. Власюк****МІЖОСОБИСТІСНЕ РОЗУМІННЯ В СТРУКТУРІ  
ПСИХОЛОГІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
КЕРІВНИКІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

У статті розглядається феномен міжособистісного розуміння як компонента психологічно-управлінської компетентності. Проаналізовано засади компетентнісного підходу до оцінки ефективності управлінської діяльності, управлінські моделі компетентності та місце міжособистісного розуміння в структурі управлінської компетентності. Наводяться результати емпіричного дослідження феномену та його зв'язку з показниками емоційного інтелекту на вибірці держслужбовців.

**Ключові слова:** психологічно-управлінська компетентність, модель компетентності, міжособистісне розуміння, емоційний інтелект, державна служба.

**Власюк Д. П. Межличностное понимание в структуре психологически-управленческой компетентности руководителей государственной службы Украины.** В статье рассматривается феномен межличностного понимания в качестве компонента психологически-управленческой компетентности. Проанализированы принципы дистанционного подхода к оценке эффективности управленческой деятельности, управленческие модели компетентности и место межличностного понимания в структуре управленческой компетентности. Приводятся результаты эмпирического исследования феномена и его связи с показателями эмоционального интеллекта на выборке госслужащих.

**Ключевые слова:** психологически-управленческая компетентность, модель компетентности, межличностное понимание, эмоциональный интеллект, государственная служба.

**Vlasyuk D. P. Interpersonal Understanding of the Structure of Psychological and Managerial Competence of the Heads of the State Service of Ukraine.** The article discusses the phenomenon of interpersonal understanding as a component of the psychological and managerial competence. Analyzed the principles of competence-based approach to the assessment of the efficiency of management activities, management competency model and place of interpersonal understanding of the structure of managerial competence. Presents the results of empirical research of the phenomenon and its relationship with the indicators of emotional intelligence on a sample of civil servants.

**Key words:** psychological and managerial competence, a model of competence, interpersonal understanding, emotional intelligence, the state service.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Компетентнісний підхід на даному етапі є, мабуть, найбільш затребуваний у

практиці керування розвитком людського потенціалу в найрізноманітніших галузях суспільної діяльності та бізнесі.

В американській психології та в теоретичних моделях менеджменту такий підхід найчастіше пов'язують з ідеями відомого американського фахівця в галузі організаційної психології Доналда Макклелланда, які можна розглядати як реакцію на низьку прогностичну валідність застосування тестів загальних здібностей і методик визначення особистісних диспозицій у сфері підприємницької та організаційної діяльності. Компетентністний підхід Д. Макклелланда передбачав виявлення осіб зі стійкою ефективною чи неефективною виробничою поведінкою і пошук статистично значущих відмінностей у їхній поведінці. Такий шлях розглядався як єдино можливий для визначення тих якостей, які є необхідними і достатніми для прогнозу ефективності співробітника на певній посаді. Для таких якостей найчастіше використовують термін «компетенції», а для кожної посади визначається невелике число ключових компетенцій [7]. Слід відразу ж відмітити, що смислова наповненість термінів *компетентність* і *компетенція* має багато трактувань і є об'єктом тривалих дискусій. Зокрема, представники британської школи психології праці, як правило, дотримуються «функціонального» підходу, згідно з яким професійні компетенції – здатність діяти відповідно до стандартів виконання роботи [8].

Не дивлячись на серйозні технологічні труднощі, такий підхід отримав розвиток у роботах Р. Бояциса [2], що виокремив дев'ятнадцять менеджерських компетенцій, Л. та С. Спенсерів [6], які сформували шість кластерів управлінських компетенцій. Останнім часом широко застосовується концепція «Восьми компетенцій», розроблена SHL – однією з провідних світових компаній у галузі оцінки персоналу. Ця модель визначає 122 первинні компетенції, які на вищому рівні зведені у вісім факторів [5].

Одним із шести кластерів у моделі Спенсерів є кластер «Допомога і обслуговування інших», у якому важливу роль відводять міжособистісному розумінню. Цей компонент управлінської компетентності привертає особливу увагу через його очевидний зв'язок із популярною нині концепцією емоційного інтелекту, яка операціоналізована в низці методик. З іншої сторони, незважаючи на безумовну значущість цього компонента для загального успіху організації,

масштабне багатокультурне дослідження, проведене SHL, показало практично єдиний значущий негативний кореляційний зв'язок для групи компетенцій «Підтримка і співробітництво» з такими індикаторами, як «Результати діяльності» і «Можливості просування по службі». Іншими словами, чим вищі показники індивіда у вміннях і мотивації налагоджувати систему конструктивних міжособистісних комунікацій в організацій, тим нижчі його показники індивідуальної ефективності. Тому в цій ситуації виразно виступає конфлікт між особистісними інтересами працівника та колективними інтересами організації. Така суперечливість, на нашу думку, вимагає пояснення і більш ретельного емпіричного дослідження.

Слід також відзначити, що вказані результати отримані на вибірці, яку складено з представників корпоративних організаційних структур, спрямованих майже виключно на бізнес. Проте такі структури мають істотні відмінності з організаціями, які забезпечують виконання державою своїх функцій. Насамперед це стосується індикативних показників індивідуальної та організаційної ефективності. У цьому полягає ще одна суттєва причина необхідності незалежного емпіричного дослідження ролі міжособистісної компетентності керівників в органах держслужби України. На нашу думку, з огляду на соціальні функції державного управління, кластер моделі компетентності «Допомога і обслуговування інших» відіграє в системі держслужби значно суттєвішу роль ніж серед функцій корпоративного управління.

Проблема взаєморозуміння як проблема специфіки міжособистісної взаємодії людей у групах знайшла належне відображення в працях радянських учених. Вітчизняними психологами ця проблема вивчалась у межах низки проблем загальної, соціальної, педагогічної психології, зокрема: міжособистісні відносини у великих та малих групах і колективах (В. С. Агеєв, Б. Д. Паригін, Б. Ф. Поршнєв); психологічний клімат, психологічна сумісність (В. В. Бойко, А. Г. Ковальов, В. Н. Панфьоров); сприймання та розуміння людьми один одного (О. О. Бодальов, С. В. Кондратьєва).

Узагальнюючи різні наукові підходи щодо трактування феномену взаєморозуміння, можна прийти до висновку, що взаєморозуміння – це соціально-психологічний феномен, суть якого виявляється:

- в узгодженні індивідуального осмислення предмета спілкування;
- у взаємоприйнятті, двосторонній оцінці й ухваленні цілей, мотивів та установок партнерів по взаємодії, у процесі яких спосте-

рігається близькість або схожість когнітивного, емоційного і поведінкового реагування на прийнятні для них способи досягнення результатів спільної діяльності.

Враховуючи величезну роль кодування і декодування інформації у спілкуванні, А. А. Кронік запропонував розглядати взаєморозуміння як декодування партнерами повідомлень один одного, при якому значення повідомлень із погляду того, що сприймає, відповідає їх значенню з погляду комунікатора, що протікає в процесі спілкування (продукує повідомлення). Взаєморозуміння перетворюється на розкодування партнерами повідомлень один одного, які відповідають значенню цих повідомлень із погляду їх авторів. Як повідомлення може виступати будь-яка інформація, яка передається партнерами один одному за допомогою вербальних і невербальних засобів. Від уміння кодувати і декодувати інформацію багато в чому залежать точність, достовірність враження, що складається про співбесідника [7]

Окремою проблемою можна вважати завдання оцінки рівня розвитку міжособистісного розуміння засобами психодіагностичного інструментарію. Вирішення цієї проблеми передбачає виявлення психодіагностичних конструктів, які можуть виступати як індикатори зазначеного компонента комунікативної компетентності.

Теоретичний аналіз проблеми показав, що в ролі такого показника може виступати ступінь розвитку емоційного інтелекту керівника.

Термін *емоційний інтелект* уперше введений у 1990 р. американськими психологами П. Саловеем і Дж. Май'єром для позначення особливого комплексу психічних властивостей, таких як уміння розбиратися у власних почуттях, емоціях, регулювати свої емоції. Емоційний інтелект ці вчені характеризують як цілісність, єдність когнітивних, емоційних і регуляторних функцій, що відображає діалектичну єдність афекту й інтелекту в пізнанні та діяльності.

Посилаючись на авторів конструкту, можна стверджувати, що емоційний інтелект – це сукупність емоційних, комунікативних, регуляторних особистісних властивостей і здібностей, що забезпечують усвідомлення, прийняття та регуляцію станів і почуттів інших людей, а також себе самого, опосередковують рівень продуктивності діяльності, успішність міжособистісних взаємодій та особистісний розвиток людини [9].

Серед сучасних дослідників аналізованого явища слід відзначити таких: Е. Носенко (вивчення функцій EQ), Г. Березюк (вивчення EQ як детермінанти внутрішньої свободи особистості), О. Філатова (показник цілісного її розвитку), М. Манойлова (психодіагностика EQ).

**Мета** дослідження полягає в аналізі фактора міжособистісного розуміння в структурі психологічно-управлінської компетентності, а також в обґрунтуванні психодіагностичних підходів до оцінки розвитку здібностей міжособистісного розуміння.

**Методика та організація дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано проєктивну методику «Незакінчені речення». Нами розроблено коротку процедуру, яка передбачає дописування 5-ти незакінчених речень на бланку з інструкцією. Як стимульний матеріал пропонувалися, зокрема, такі речення: «Якщо керівник добре розуміє своїх працівників, то він передусім розуміє їх .....», «Якщо керівник погано розуміє свого підлеглого, то причиною цього часто є .....». Для обробки результатів використовували процедуру контент-аналізу.

До участі в дослідженні залучено 27 респондентів – працівників підрозділів райдержадміністрацій окремих районів Волинської області й окремих державних установ міста Луцька. Серед них 18 представників жіночої статі та дев'ять – чоловічої. Вік респондентів коливався від 24 до 47 років. Середній вік становив 32,5 років. Середній стаж у системі державної служби становить 6,5 років.

З урахуванням результатів нашого обстеження був сформований бланк експертної оцінки міжособистісного розуміння як фактора комунікативної компетентності керівника. На другому етапі дослідження нами було проведене кореляційне дослідження результатів експертної оцінки міжособистісного розуміння в керівника держслужби з показниками діагностики емоційного інтелекту. Проведений нами аналіз показав, що для діагностики емоційного інтелекту в сучасній українській та російській психології найчастіше використовують такі методи:

1. Методика діагностики емоційного інтелекту – МЕІ (автор – М. О. Манойлова).
2. Опитувальник емоційного інтелекту «Ем Ін» (автор – Д. В. Люсін).
3. Методика оцінки «емоційного інтелекту» (опитувальник EQ) (автор – М. Холл).

4. Опитувальна методика «Рівень емоційного інтелекту» (автор – С. О. Беляєв).

Виходячи з наведених даних та визначених цілей дослідження, для апробації були вибрані методики емоційного інтелекту М. О. Манойлової [4] та «Рівень емоційного інтелекту» С. О. Беляєва [1] через те, що саме щодо цих методик виявлено найбільше інформації про процедури їхньої стандартизації, а також у них детально розроблено процедуру інтерпретації отриманих результатів.

Для порівняльної перевірки психодіагностичних можливостей даних методик нами передбачені такі процедури: перевірка конструктивної валідності шляхом співвіднесення результату діагностики із самооцінкою керівника власних якостей за допомогою опитувальної методики з результатами експертної оцінки тих самих характеристик. Експертами виступали підлеглі керівників. Також для перевірки психометричних характеристик методик дослідження і внутрішньої були передбачені перевірка ретестової надійності та дискримінативної здатності завдань обраних методик.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Кількісний та якісний аналіз матеріалу, отриманий на першому етапі дослідження з допомогою методики «Незакінчених речень», дав такі результати. Добре розуміння керівниками своїх працівників, на думку респондентів, включали твердження, які можна згрупувати в чотири кластери, перелічені в порядку частоти використання при виконанні завдань методики (у дужках відсоток респондентів, котрі вказали на дані фактори):

- розуміння особистих проблем та складностей працівника (74 %);
- розуміння потреб працівника (44 %) ;
- повага до особистості працівника (30 %);
- об'єктивна оцінка фахового потенціалу співробітників (11 %).

Потрібно вказати, що оскільки респонденти не обмежувались у кількості причинних факторів і часто згадували у своїх формулюваннях кілька причин, тому загальна сума відсотків може перевищувати 100 %.

Фактори, які приводять до нерозуміння підлеглих із позиції керівника, у результаті контент-аналізу вдалося згрупувати в такі п'ять категорій:

- небажання вникати в робочу ситуацію працівника (52 %),
- його особисті проблеми; переконаність у власній правоті (30 %);

- недооцінка працівника; особиста неприязнь до підлеглого (22 %);
- надмірна завантаженість керівника (11 %),
- висока відповідальність за виконання завдань, які покладені на колектив, яким він керує (8 %).

Причини недостатнього розуміння підлеглими керівника в результаті контент-аналізу вдалося згрупувати в такі п'ять категорій:

- недостатньо чітке формулювання завдання з боку керівника (41 %);
- небажання підлеглого зрозуміти керівника (33 %);
- ригідність поведінки працівника (19 %);
- розбіжність домінуючих цінностей (8 %);
- егоцентризм підлеглого, прагнення домінувати (8 %).

Ситуації непорозуміння, зіткнення протилежно спрямованих поглядів інтерпретуються як звичне явище. Частина учасників дослідження розглядає це як початок конфлікту, решта респондентів зійшлися на думці, що це показник здорового соціально-психологічного клімату в колективі, де кожен може вільно висловлювати власні думки, і відзначають особливу значимість цього явища в діаді керівник–підлеглий. Серед факторів, які можуть спричинити описане явище, досліджувані виокремлюють детермінанти, що умовно можна об'єднати у дві групи:

- професійні (досвід роботи; компетентність тощо);
- особистісні (домінування протилежних поглядів, особистісні якості, суб'єктивність тощо).

При цьому, більшість опитаних відзначають домінуючу позицію керівника в ситуаціях виникнення певних непорозумінь, наголошуючи на його правоті. Можемо припустити, що така позиція зумовлена значною мірою особливостями підвищеної офіційної формалізованості службових стосунків у системі державної служби.

Перевірка ретестової надійності методики «Рівень емоційного інтелекту» Беляєва проводилась окремо для кожної із двох шкал – особистісного емоційного інтелекту і комунікативного емоційного інтелекту. Ретестове опитування, проведене з інтервалом у три тижні, показало достатньо високі показники кореляції між результатами, отриманими в основному дослідженні і ретестовому опитуванні. Як показано в табл. 1, коефіцієнти кореляції Пірсона становлять для шкали особистісного емоційного інтелекту  $r = 0,840922$  і для шкали

комунікативного емоційного інтелекту, відповідно,  $r = 0,919119$ . Слід відмітити, що середні показники шкал емоційного інтелекту, отримані в дослідженні, досить близькі до їх медіанних значень, що є непрямым свідченням відповідності вибірки нормальному розподілу.

Таблиця 1

**Показники ретестової надійності показників шкал методики «Рівень емоційного інтелекту» С. О. Беляєва**

Назва показника	Шкала особистісного ЕІ		Шкала комунікативного ЕІ	
	Основна	Ретестова	Основна	Ретестова
Середні значення за шкалами	69,31579	69,36842	70,52632	70,47368
Показники надійності	0,840922		0,919119	

Перевірка ретестової надійності «Методики емоційного інтелекту» М. О. Манойлової теж проводилась окремо для кожної із чотирьох шкал опитувальника – усвідомлення власних емоцій, регуляції власних емоцій, усвідомлення емоцій інших людей, керування емоціями інших людей. Ретестове опитування, проведене з інтервалом у 18 днів показало достатньо високі показники кореляції між результатами, отриманими в основному дослідженні і ретестовому опитуванні. Слід відмітити, що оскільки результати, отримані за шкалами методики М. О. Манойлової, можуть набувати і додатніх, і від’ємних значень від  $-20$  до  $+20$  балів, пряма перевірка надійності методом встановлення кореляції стає неможливою. Оскільки шкали вказаної методики можуть бути віднесені до інтервальних, то виявилось, що можна змістити центр шкали, збільшивши всі одержані результати на 20 балів. Унаслідок цієї процедури результати стали доступні для коректної статистичної обробки засобами електронних таблиць MS Excel. Результати визначення середніх значень отриманих результатів і кореляційного аналізу наводяться в табл. 2. Можна помітити: показники надійності, які відносяться до шкал, що описують міжособистісний аспект емоційного інтелекту, виявилися дещо меншими, ніж показники, які відображають внутріособистісний аспект. Проте всі вони є достатньо високими, що свідчить про надійність і методики, і процедури проведеного дослідження.

Таблиця 2



**Показники ретестової надійності показників шкал методики  
«Методика емоційного інтелекту» М. О. Манойлової**

Назва показника	Шкала							
	усвідомлення власних емоцій		регуляції власних емоцій		усвідомлення емоцій інших людей		керування емоціями інших людей	
	основна	ретестована	основна	ретестована	основна	ретестована	основна	ретестована
Середні значення за шкалами	18,882	18,470	20,352	22,411	21,529	22,765	22,588	23,589
Показники надійності	0,881045		0,869736		0,794699		0,699131	

Оцінювання дискримінативної здатності продемонструвало, що показники цього параметра дещо вищі в методиці М. О. Мануйлової, що загалом узгоджується з феноменом т. зв. «психодіагностичного парадоксу».

Проведене кореляційне дослідження між експертними оцінками компонента розуміння комунікативної компетентності керівників і результатами самооцінки показали, що найбільш високі позитивні показники кореляції очікувано виявлені для шкали усвідомлення емоцій інших людей «Методики емоційного інтелекту» М. О. Манойлової і для шкали комунікативного емоційного інтелекту методики «Рівень емоційного інтелекту» Беляєва. Проте показники значущості отриманих кореляцій виявилися низькими, що, зрозуміло, впливає з низької чисельності (вісім осіб) вибірки керівників, залучених до дослідження. Більш обґрунтовані висновки, на наш погляд, можна буде зробити за умови істотного збільшення чисельності вибірки керівників системи державного управління. Хоча середні показники оцінок експертів за умови об'єктивного оцінювання мають лежати в межах 32–38 балів, середня експертна оцінка виявилась рівна 43,4 бала. Таке відхилення від середніх показників може, на нашу думку, бути результатом відомого феномену соціальної перцепції як «ефекту ореола», оскільки в ролі експертів виступали підлеглі оцінюваних осіб. Таке спотворення результатів має обов'язково контролюватися і враховуватися при інтерпретації результатів подальших досліджень.

**Висновки.** Проведене дослідження виявило, що компетенції, пов'язані зі співробітництвом і взаєморозумінням, можуть мати проблемний вплив на кар'єрний ріст працівника в організації. Виявлено, що в організаційній культурі установ державної служби переважає таке тлумачення проблем у міжособистісному розумінні, яке концентрується на суб'єктивних характеристиках керівника. Дослідження показало перспективність діагностики міжособистісного розуміння з допомогою опитувальних методів діагностики емоційного інтелекту. Включення цих методик у систему вивчення психологічно-управлінської компетентності держслужбовців передбачає більш ретельні і масштабні дослідження на цільовій вибірці для стандартизації психодіагностичного інструментарію.

### *Література*

1. Беляев С. А. Разработка и стандартизации методики «Уровень эмоционального интеллекта» / Беляев С. А., Янович А. И., Мазуров М. И. // Психологический журнал : ежеквартал. науч.-практ. изд. / гл. ред. В. М. Козубовский. – 2009. – № 2. – С. 9–17.
2. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. – М. : НИРРО, 2008. – 352 с.
3. Кроник А. А. В главных ролях: Вы, Мы, От, Ты, Я. / А. А. Кроник, Е. А. Кроник. – М. : Мысль, 1989. – 208 с.
4. Манойлова М. А. Развитие эмоционального интеллекта будущих педагогов / М. А. Манойлова. – Псков : ПГПИ, 2004. – 60 с.
5. Скирманов В. Восемь компетенций SHL / В. Скирманов // Кадровый менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 26–28.
6. Спенсер С. Компетенции на работе. / С. Спенсер, Л. Спенсер. – М. : НИРРО, 2005. – 384 с.
7. Уидетт С. Руководство по компетенциям / С. Уидетт, С. Холлифорд. – М. : «НИРРО», 2004. – 228 с.
8. Kurz R. 'Competency and Individual Performance: Modelling the World of Work'. In Robertson I, Callinan M and Bartram D (eds), Organizational Effectiveness: The Role of Psychology / R. Kurz, D. Bartram. – London : John Wiley & Sons, 2002.
9. Salovey P. Emotional intelligence / P. Salovey, J. D. Mayer // Imagination, Cognition, and Personality. – 1990. – V. 9. – P. 185–211.