

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

***ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ***

Навчальний посібник

КИЇВ - 2022

УДК 005 (075)
ББК (74.204.1+74.584.4)
Т 38

*Розглянуто та рекомендовано до друку вченою радою
Національного університету біоресурсів і природокористування України
(протокол № 3 від 26.10.2022 р.)*

Рецензенти:

Гедзик А.М. – доктор педагогічних наук, професор, перший проректор Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

Рябова З.В. – доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту освіти та права ЦПО ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України.

Кучай О.В. – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки Національного університету біоресурсів і природокористування України.

Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум, 2022. 424 с.

Навчальний посібник підготовлений для магістрів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління навчальним закладом». Він містить робочу програму навчальної дисципліни «Техніка управлінської діяльності», повний лекційний курс укладений авторами, плани практичних занять, список рекомендованої літератури, а також практикум і методичні рекомендації щодо виконання різних видів самостійної та індивідуальної роботи.

Посібник може бути корисним викладачам і студентам педагогічних закладів вищої освіти, керівникам установ у галузі освіти та слухачам курсів підвищення управлінської кваліфікації.

ПЕРЕДМОВА

В умовах фундаментальних соціокультурних змін і радикальної модернізації освіти відбувається зміна акцентів в управлінні закладами освіти, що потребує підготовки нової генерації керівників, здатних вирішувати актуальні завдання на основі технологічного підходу.

Від рівня управлінської компетентності керівників, залежить стале функціонування і успішний розвиток закладів освіти. Тому підвищення рівня теоретичної і практичної підготовки керівників, володіння ними технікою управлінської діяльності, формування вмінь ефективно працювати в непередбачуваних і кризових ситуаціях є нагальним завданням закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку керівників закладів освіти.

Навчальна дисципліна «Техніка управлінської діяльності» є складовою цілісної професійної підготовки фахівців галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління навчальним закладом». Даний навчальний посібник розроблено відповідно до структури робочої програми навчальної дисципліни «Техніка управлінської діяльності» і спрямовано на формування системи теоретичних і прикладних знань, формування управлінської компетентності, розвиток комунікативних здібностей майбутніх керівників, що забезпечить їх готовність і здатність здійснювати адміністративну та управлінську діяльність у закладах освіти.

Пропонований навчальний посібник «Техніка управлінської діяльності» покликаний сприяти реалізації завдань щодо вивчення даної навчальної дисципліни у закладах вищої освіти. Адже, він містить робочу програму навчальної дисципліни; контрольні питання а також список рекомендованої літератури та додатки, які допоможуть студентам досконало вивчити теоретичний матеріал, оволодіти новими техніками управлінської діяльності та новими способами мислення.

Автори сподіваються, що запропонований навчальний посібник стане у нагоді студентам, керівникам і викладачам закладів вищої освіти та слухачам курсів підвищення кваліфікації.

ЗМІСТ

Передмова.....	3
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕХНІКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	8
1.1. Поняття техніки управлінської діяльності.....	8
1.2. Предмет та компоненти техніки управлінської діяльності.....	14
1.3. Мета і завдання техніки управлінської діяльності.....	21
1.4. Критерії та показники ефективності техніки управлінської діяльності.....	26
1.5. Соціально-психологічні аспекти техніки управлінської діяльності....	43
1.6. Техніка управління.....	45
РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКА ВИКОНАННЯ ОСНОВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ.....	55
2.1. Техніка цілепокладання.....	55
2.2. Техніка планування управлінської діяльності.....	62
2.3. Техніка організації управлінської діяльності керівника.....	73
2.4. Техніка контрольної діяльності.....	85
2.5. Техніка інформаційно-аналітичної діяльності.....	94
РОЗДІЛ 3. ТЕХНІКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ..	105
3.1. Управлінські рішення та їх класифікація.....	105
3.2. Техніка розроблення управлінських рішень.....	113
3.3. Техніка прийняття управлінських рішень... ..	122
3.4. Техніка планування реалізації управлінських рішень.....	134
РОЗДІЛ 4. ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКИХ ВПЛИВІВ НА ПЕДАГОГІЧНИЙ КОЛЕКТИВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	141
4.1. Сутність і зміст управлінського впливу.....	141
4.2. Принципи управлінських впливів	152
4.3. Методи управлінських впливів	160
4.4. Ефективність управлінських впливів.....	171

РОЗДІЛ 5. ТЕХНІКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	180
5.1. Техніка підбору персоналу.....	180
5.2. Техніка призначень.....	187
5.3. Техніка добору керівного складу.....	194
5.4. Техніка побудови системи управління персоналом.....	199
РОЗДІЛ 6. ТЕХНІКА КАДРОВОЇ РОБОТИ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	207
6.1. Сутність і зміст техніки кадрової роботи в закладі освіти.....	207
6.2. Техніка відбору та найму молодих педагогів у заклад освіти.....	210
6.3. Техніка забезпечення умов адаптації молодих педагогів.....	214
6.4. Техніка мотивації та стимулювання діяльності молодих педагогів...	217
РОЗДІЛ 7. ОСНОВИ ТЕХНІКИ ГРУПОВОГО РОЗВИТКУ	225
7.1. Нове розуміння групи.....	225
7.2. Нове мислення	228
7.3. Техніка групи, що навчається.....	231
7.4. Групове самонавчання групи	238
7.5. Діалог як форма групового розвитку.....	242
РОЗДІЛ 8. ТЕХНІКА ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ.....	249
8.1. Поняття і спрямованість кар'єри.....	249
8.2. Основи планування кар'єри керівника.....	262
8.3. Вибір кар'єри керівником.....	272
8.4. Складання особистого плану кар'єри	276
РОЗДІЛ 9. ТЕХНІКА ПЕРЕГОВОРІВ.....	281
9.1. Поняття техніки ведення переговорів.....	281
9.2. Підготовка та ведення переговорів.....	284
9.3. Основні етапи ведення переговорів.....	289
9.4. Функції та види переговорів.....	291
9.5. Тактичні прийоми ведення переговорів.....	294

9.6. Техніка захисту власної позиції у переговорах.....	301
РОЗДІЛ 10. ТЕХНІКА ПРОВЕДЕННЯ БЕСІД, НАРАД, ЗАСІДАНЬ, СЕМІНАРІВ.....	305
10.1. Прийоми проведення ділових бесід. Правила ефективної підготовки бесіди.....	305
10.2. Загальні основи проведення ділових нарад, зборів, семінарів.....	310
10.3. Педагогічна рада школи та нарада при директорові як форми управлінської діяльності.....	318
РОЗДІЛ 11. ОСНОВНІ ФОРМИ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ...	321
11.1. Поняття про масову комунікацію та паблік рилейшнз.....	321
11.2. Публічні виступи як важливий засіб комунікації з громадськістю...	326
11.3. Подієва комунікація в системі зв'язків з громадськістю. Презентація, особливості її підготовки та проведення.....	334
11.4. Інтерв'ю та прес-конференції в роботі зі ЗМІ.....	343
РОЗДІЛ 12. ДОКУМЕНТАЦІЯ І ДОКУМЕНТООБІГ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	352
12.1. Роль документної інформації в управлінні.....	352
12.2. Поняття документообігу. Організація документообігу в установі....	354
12.3. Види розпорядчих документів, їх призначення, особливості складання.....	357
12.4. Особливості документування діяльності закладу освіти.....	363
РОЗДІЛ 13. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ДОКУМЕНТАМИ.....	369
13.1. Особливості організація роботи з документами, сучасні технології роботи з документами.....	369
13.2. Перелік обов'язкової ділової документації в закладах освіти та терміни її зберігання.....	375
13.3. Система організації та контролю ведення бібліотечної, видавничої та архівної справ у закладі освіти.....	381

ДОДАТКИ.....	390
---------------------	------------

РОЗДІЛ І. ЗАГАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕХНІКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття техніки управлінської діяльності

Метою нашого дослідження є визначення сутності, структури і змісту поняття «техніка управлінської діяльності закладу освіти» як складової поняття «технологія управління», або «технології управлінської діяльності», у зв'язку з цим нашими основними завданнями є: 1) аналіз визначень поняття «технологія управління»; 2) виявлення сутнісних ознак технології управління та узагальнення їх властивостей; 3) на цій основі формування авторського визначення поняття «техніка управлінської діяльності».

Аналіз праць провідних зарубіжних та вітчизняних вчених [3; 4; 6; 8] показав, що трактування поняття «технологія управління» або «управлінська технологія» можна класифікувати в межах шести основних груп:

- по-перше, управлінська технологія як сукупність знань;
- по-друге, – як сукупність операцій та процедур;
- по-третє, – як сукупність методів та процесів;
- по-четверте, – як організація дій;
- по-п'яте, управлінська технологія як інформація;
- в-шостих, управлінська технологія як сукупність дій, методів, способів.

Серед проаналізованих визначень технології управління через поняття операцій та процедур жодне не розкриває всіх характерних ознак технології управління, що, на нашу думку, значно обмежує зміст даного терміну. Для обґрунтування зазначеної вище думки представимо

узагальнений перелік сутнісних характеристик технології управління та співвіднесемо їх з аналізованими визначеннями.

На нашу думку, визначення поняття «технологія управління» – це багатоаспектна категорія, яка має відображати, передусім: 1) складові технології взаємопов'язані і їх не можна розглядати окремо одна від одної; 2) операції та процедури мають чітку структуризацію як у часі, так і у просторі, тобто – технологія має показувати які операції, процедури або функції і в якій послідовності мають виконуватися; 3) технологія є відносним поняттям, що відображає організацію процесу (використовується по відношенню до іншого поняття: технологія виробництва, технологія роботи, технологія документообігу, технологія управління); 4) технологія має чіткий зв'язок із методами й засобами здійснення процесу.

Відповідно до поданого вище визначення, призначення технології управління полягає у впорядкуванні процесу управління та наповненні його функцій і етапів відповідними методами та інструментами. Відмінність поняття технології від поняття процесу, на думку дослідника Е. Короткова полягає в тому, що технологія формується свідомо, а процес може відображати природний хід подій, тобто процес управління може існувати та здійснюватись і без використання певної технології, проте його ефективність буде значно нижчою, оскільки «історичний досвід засвідчує, що перспективи розвитку суспільства та його окремих ланок багато в чому залежать від рівня розробки та майстерності освоєння соціальних, економічних та організаційно-управлінських технологій» [2, с. 181].

Визначення сутності – це перший, вихідний етап на шляху дослідження сучасних проблем використання та впровадження технологій управління, після якого обов'язково необхідно визначити складові різноманітних технологій, представити їх класифікаційний перелік, етапи впровадження та особливості використання [5].

Що стосується технології управління, то саме слово «технологія» (від грец. *techne* – «мистецтво, ремесло, наука» + *logos* – «поняття, вчення») означає «сукупність знань про способи і засоби проведення виробничих процесів» [9, с. 688].

Підходи до тлумачення поняття «технологія управління» мають такі складові, як процес, послідовність дій, методи, операції, процедури, інструменти. Результати морфологічної декомпозиції поняття «технологія управління» наведено далі. Отже, «технологія управління» це:

1. Послідовність взаємопов'язаних управлінських операцій та процедур, виконання яких приводить до здійснення управлінських функцій, підтримується управлінськими рішеннями і забезпечується певними методами та інструментами [3, с. 129].

2. Цілеспрямована послідовність дій, яка за допомогою методів і засобів управлінської праці дозволяє за рахунок впливу на предмет праці забезпечити взаємодію суб'єкта та об'єкта державного управління [11, с. 54];

3. Поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій [2, с. 627].

4. Сукупність методів, операцій і процедур, які реалізуються в межах управлінських функцій та спрямовані на досягнення бажаних результатів за допомогою працівників [30, с. 117];

5. Сукупність методів, прийомів, засобів, способів, інструментів, застосування яких повинно забезпечувати очікуваний результат [10, 163].

6. Поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій [2, с. 627].

7. Певний порядок здійснення процесу управління, який обумовлює послідовність та умови прийняття управлінських рішень і визначає

найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці [8, с. 86].

Таким чином, технологію управління ми розуміємо як структуровану сукупність операцій, що утворюють взаємопов'язані управлінські процедури, спрямовані на здійснення функцій управління з використанням спеціальних методів, прийомів, засобів та інструментів, що забезпечують досягнення встановленої мети.

Одним із важливих елементів управлінського процесу є управлінська праця, яка має відображення у конкретному результаті. Предметом і продуктом управлінської праці є інформація та основні дані про проблему та шляхи її усунення. Засобами управлінської праці слугують ті інструменти, які допомагають проводити операції з інформацією: комп'ютер, принтер, телефон, папір, авторучка.

Управлінська праця являє собою дії та операції, за допомогою яких може здійснюватися підготовка та реалізація управлінських рішень, виконання яких організовує та контролює керівник. Сама діяльність керівника належить до розумової праці, яка реалізується у нервово-психічних зусиллях та виступає у трьох формах: операторній, адміністративній, евристичній. Така праця потребує підвищеної відповідальності, ініціативності та вміння впливати на підлеглих.

Теоретичний аналіз поняття «техніка», свідчить про те, що в науці є декілька тлумачень, які відрізняються за змістом, наприклад: «Техніка – це сукупність прийомів, застосовуваних у будь-якій справі, майстерності. Про справу техніки (розм.) йдеться в тому випадку, коли досягнення результатів залежить тільки від умілого виконання, від оперативності» [4].

Техніка – це сукупність прийомів і пристосувань, що застосовуються для одержання найбільших результатів при найменшій витраті людської праці. Технікою називають професійні прийоми, послідовні дії, які виконуються будь-ким у будь-якій справі, мистецтві [12].

Професор Р. Черновол-Ткаченко, поняття «техніка управлінської діяльності» розуміє як «науково-обґрунтовану, цілеспрямовану майстерну взаємодію керівника з суб'єктами управлінського процесу, орієнтовану на досягнення запланованого результату через систему методів, засобів і прийомів управління» [13, с. 5].

Техніка управлінської праці – це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського складу закладу освіти, спрямована на організацію, мотивацію, регулювання і контроль діяльності всіх співробітників закладу освіти [5].

Техніка управлінської діяльності – це мистецтво та технологія виконання управлінських функцій через систему засобів, прийомів, дій і операцій, що забезпечують ефективність як якості праці керівника, так і ефективність діяльності закладу освіти в цілому [8].

Підсумовуючи, все вище зазначене, поняття «техніка управлінської діяльності» ми розуміємо як сукупність професійних прийомів, дій і операцій, виконуваних автоматично та спрямованих на забезпечення ефективності діяльності закладу освіти. Техніка управлінської діяльності є складовою технології управління.

Контрольні питання:

1. Що таке технологія?
2. Як Ви розумієте поняття «технологія управлінської діяльності»?
3. Назвіть складові технології управлінської діяльності?
4. Що являє собою управлінська праця?
5. Як Ви розумієте поняття «техніка управлінської діяльності»?

Література:

1. Україна: енциклопедичний словник: історія, культура, освіта, політика, економіка, фінанси, право / авт.-упоряд. О. М. Сліпушко. К.: Аконіт, 2008. 768 с.
2. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 3 / ред. кол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
3. Лебідь О. В. Роль технологій управління у розвитку підприємства. *Академічний огляд*. 2012. № 2 (37). С. 128-134.
4. Ожегов С. И. и Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка / Российская академия наук; Институт русского языка им. В.В. Виноградова, 4-е изд., доп. М. : ООО «А ТЕМП», 2006. 944 с.
5. Пальчук О. В., Гуцалюк О. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління» діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 19. С. 349-355. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2011_19_60.
6. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [З-те вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
7. Психологічний словник / Авт.-уклад. В. В. Синявський, О. П. Сергєєнкова / За ред. Н. А. Побірченко. К. : Науковий світ, 2007. 274 с.
8. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9 (35). С. 86-89.
9. Словарь иностранных слов / под ред. И. В. Ляхина и Ф. Н. Петрова. 4-е изд. М. : Гос. изд-во иностранных и нац-ных словарей, 1954. С. 688.
10. Соболев В. Г. Технологии эффективного управления персоналом. *Управління розвитком*. 2011. № 21 (118). С. 162-164.

11. Теорія та історія державного управління : навч. посібн. / [Г. С. Одинцова, В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова та ін.]. К. : Вид. дім «Професіонал», 2008. 288 с.

12. Толковый словарь русского языка / Под ред. Д. В. Дмитриева. М. : Астрель; АСТ, 2003. 1582 с.

13. Черновол-Ткаченко Р. І. Техніка управлінської діяльності. Харків: Основа, 2014. 272 с.

1.2. Предмет та компоненти техніки управлінської діяльності

В умовах активного розвитку нашої країни, впровадження ринкової економіки, модернізації освіти суттєво змінюється зміст організаційних, управлінських, соціально-економічних відносин як в системі державного управління, так і в управлінні окремим закладом освіти. Створення нових закладів освіти, нових систем та технологій управління, зміна психології керівників, стилю управлінської поведінки, переоцінка керівниками своєї ролі і місця в освітній системі закладу викликають обґрунтований інтерес до питання техніки управлінської діяльності.

Новий підхід до управління закладом освіти полягає в тому, що будь-який заклад розглядається як відкрита соціально-педагогічна система, яка діє в рамках ситуаційного підходу. Тому форми, методи, підходи, стиль управління закладом освіти, техніка управлінської діяльності мають істотно змінюватися в залежності від об'єктивних умов зовнішнього середовища, особливостей внутрішнього середовища, бачення (візії), місії, цілей, стратегій, технологій тощо.

Загально відомо, що предметом і продуктом праці керівника є інформація. У першому випадку вона є даними, або так званою сирою інформацією, а відтак її не можна використовувати для прийняття

управлінського рішення в необробленому вигляді. Проте внаслідок саме праці керівника закладу освіти, на її основі приймаються рішення, тобто на підставі інформації, джерелом якої є суб'єкт управління (керівник), об'єкт управління (підлеглі) виконує конкретні необхідні і доцільні дії. Засобами управлінської праці керівника є те, що може сприяти виконанню операцій з інформацією – від найсучасніших комп'ютерів та паперу до органів людського тіла.

Управлінська діяльність включає різноманітний спектр виконуваних робіт, дій і операцій, спрямованих на створення найбільш сприятливих умов для розвитку закладу освіти, більш повного та раціонального використання наявних ресурсів, більш досконалої організації праці. Мета такої діяльності – підвищення ефективності діяльності закладу освіти та зміцнення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою педагогічного, освітнього й інших процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій [5].

Управління – це робота з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу. Управління – праця переважно розумова, яка здійснюється людиною у вигляді нервово-психічних зусиль. Процес розумової праці складається з таких елементарних дій або операцій, як слухання, читання, мовлення, контактування, спостереження за діями, мислення, умовиводи тощо.

Управлінська праця – праця непродуктивна, в прямому сенсі, оскільки продуктом управлінської праці є рішення, а не товари та послуги.

Праця керівника – це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності, яка здійснюється для забезпечення ефективної роботи керованої системи (об'єкта управління).

Організацію праці керівника слід розуміти як процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети.

Предметом праці керівника закладу освіти, а відповідно, і предметом техніки управлінської діяльності, є інформація про об'єкти управління, зовнішнє середовище та внутрішнє середовище.

Об'єктом праці керівника є педагогічний та учнівський колективи керованої системи, а також відносини, які складаються у ньому в процесі виконання певних функцій.

Засобами організації праці керівника є сукупність організаційної та цифрової (комп'ютерної) техніки, призначеної для отримання, фіксації, передавання, копіювання, розмноження, опрацювання інформації, необхідної для здійснення процесу управління закладом освіти.

Для успішної роботи менеджера необхідні також засоби управлінської праці. Вони підрозділяються на засоби техніки управління і техніки роботи керівника закладу освіти.

Засоби техніки управління називаються організаційною технікою або оргтехнікою. До них відносяться пристрої і пристосування для отримання, фіксації, копіювання і розмноження інформації, а також засоби зв'язку, носії інформації, засоби її зберігання. Уособлення сучасних засобів техніки – персональні комп'ютери, їх мережі та технології.

Техніка управлінської праці – це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського складу закладу освіти, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль діяльності всіх співробітників закладу.

Аналіз процесу управління закладом освіти дає можливість виокремити дві взаємопов'язані складові: функціонально-технологічну й організаційно-людську. Щодо функціонально-технологічного аспекту управління, то він є об'єктом вивчення таких дисциплін, як технологія,

організація, маркетинг тощо. Організаційно-людський аспект, який є об'єктом вивчення менеджменту, виходить з потреби цілеспрямованості та узгодженості роботи членів колективу закладу освіти.

Розглянемо особливості управлінської праці.

Як і будь-який інший процес, управлінська праця складається з таких основних елементів: предмет праці (те, що підлягає впливу, обробці), засоби праці (те, за допомогою чого здійснюється вплив), сам процес – цілеспрямована діяльність і результат. Ці елементи дозволяють визначити характер і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, галузі діяльності тощо. Спрощено схему її можна подати як систему, на вході якої інформація (предмет – те, на що спрямована праця), що підлягає в середині системи опрацюванню інтелектом людини за допомогою технічних засобів управління – цифрової (комп'ютерної) та організаційної техніки (засоби праці), а на виході – якісно нова інформація, або управлінське рішення (результат праці) [5].

Зміст роботи керівників закладу освіти визначається функціональною роллю в управлінні педагогічним колективом. Керівники очолюють та беруть участь у підготовці робіт, пов'язаних з плануванням, підготовкою, реалізацією, координацією та контролем діяльності закладу освіти, залученням фінансових ресурсів, забезпеченням соціального розвитку всіх учасників освітнього процесу тощо.

Сьогодні кваліфікований керівник є великою цінністю. Від того, як він здійснює організаційну і технологічну роботу, оперативне регулювання діяльності підрозділів і окремих виконавців, залежить продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та результативність роботи закладу освіти.

Характер діяльності керівника дуже різноманітний. Він виступає в ролі організатора, фахівця, адміністратора, громадського діяча та вихователя. Виконуючи організаційно-адміністративні функції, керівники

займаються пошуком інформації та підготовкою нових рішень, їхня праця має творчий характер, властивий винахідникам, раціоналізаторам і новаторам.

Інформація є специфічним предметом управлінської праці, у зв'язку з чим вона має інформаційну природу. У ній поєднуються творчі, логічні і технічні операції, пов'язані з опрацюванням інформації, а обмін діяльністю між суб'єктом і об'єктом управління, між самими суб'єктами управління має інформаційний характер. Досягнення цілей управління відбувається шляхом підготовки й реалізації сукупного управлінського впливу на колектив, на його трудову діяльність; це і є специфічним результатом управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення.

Техніка управлінської роботи керівника невіддільна від його свідомості і мислення, почуттів та інтуїції. Йдеться про майстерність і мистецтво керівника. Це техніка процесу розумової праці, обробки інформації, постановки мети, прийняття рішення, техніка вирішення проблем та виконання завдань. Узагальнюючої характеристикою використання всіх технік і методів керівника закладу освіти є стиль роботи керівника [1].

Компонентами техніки управлінської діяльності є:

- планування та прогнозування діяльності закладу освіти;
- створення організаційної структури закладу, забезпечення її стабільності в умовах змінюваного внутрішнього і зовнішнього середовища керованої системи, організація ділового спілкування та обміну інформацією всередині організаційної структури;
- прийняття управлінських рішень;
- створення системи стимулювання і мотивації діяльності всіх учасників освітнього процесу закладу освіти;

- здійснення контролю за діяльністю організаційної структури та внесення корективів при виникненні такої потреби.

- коригування планів, програм, зміна освітніх та управлінських технологій, у разі необхідності [7].

За нинішніх умов управлінська діяльність у закладах освіти має відповідати вимогам гнучкості, інноваційності, націленості на результат. Під час внесення змін у діяльність закладу освіти керівники мають зосереджувати свою увагу переважно на змінах, що забезпечать високу якість освіти. Однак, працюючи у ситуації збройної агресії з боку російської федерації, невизначеності поточної ситуації в освіті, деякі основні тенденції в управлінні закладами освіти неочікуваних зазнають змін, а саме:

- зменшується ступінь централізації управління освітою;
- зростання впровадження інновацій у системі освіти;
- розвиток громадських ініціатив у галузі освіти;
- створення «горизонтальних» структур управління;
- впровадження цифрових (комп'ютерних) технологій;
- впровадження дистанційних форма навчання;
- розробка мережевої взаємодії в системі освіти.

Усе це збільшує роль суспільства (зокрема, місцевих громад і органів місцевого самоврядування, батьків, різних спеціальних та професійних груп тощо) у вирішенні проблем освіти. Тому ці зміни можна визначити як перехід від державно-громадського управління освітою до громадсько-державного. Все це неминуче відбивається на і на техніці управлінської діяльності.

Створення концептуально перевірених моделей та відповідних організаційних та управлінських структур для роботи над поліпшенням якості освіти зосереджує увагу керівників на доцільному використанні ресурсів і засобів. Це не дозволяє послідовно та постійно покращувати якість процесів і, отже, і результатів.

Для того, щоб керівник та його команда стали повноцінним фактором постійного вдосконалення якості освіти, вони мають якісно змінюватись. Необхідним є більш активне використання нових цифрових, інформаційних та комунікаційних технологій; використання сучасних теоретичних наробок у практиці управління; кардинальна реструктуризація або створення нових організаційних структур; істотне оновлення організаційних та управлінських механізмів отримання та передачі інформації; підвищення рівнів управлінської та професійної компетентності керівників та педагогів.

Для того, щоб «якісно» управляти якістю освіти, необхідно швидко розробляти та приймати адекватні, оперативні управлінські рішення. Забезпечувати не лише їх послідовність, але й послідовність управлінських дій і операцій; стимулювати синергізм у діяльності педагогічного колективу закладу освіти; створювати тимчасові структури, орієнтовані на розробку програм, для вирішення актуальних проблем інноваційного розвитку. Це свідчить про актуальність і необхідність володіння керівниками технікою управлінської діяльності.

Контрольні питання:

1. Що є предметом техніки управлінської діяльності?
2. Назвіть компоненти техніки управлінської діяльності.
3. Назвіть засоби управлінської праці керівника.
4. Що є специфічним предметом управлінської праці?

Література:

1. Беяцкий Н.П., Велесько С.Є., Ройш П. Управління персоналом: Учеб. посібник. Мн.: Интерпрессервис, Екоперспектива. 2002. 352 с.

2. Книга керівника навчально-виховного закладу : довідково-методичне видання / упоряд. Б. М. Терещук, В. В. Скиба. Харків : ТОРСІНГ ПЛЮС, 2006. 768 с.

3. Лазарев В. С., Поташник М. М., Моисеев А. М., Капто А. Е. Управление развитием школы : Пособие для руководителей образовательных учреждений. М., 1995. 462 с.

4. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Х. : Видав. гр. «Основа», 2003. 80 с.

5. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник. Тернопіль, Астон, 2007. 150 с.

6. Поташник М. М., Моисеев А. М. Управление современной школой (в вопросах и ответах) : пособие для руководителей общеобразовательных учебных организаций. М. : Новая школа, 1998. 352 с.

7. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.

1.3. Мета і завдання техніки управлінської діяльності

Освіта ХХІ століття – це освіта для людини, її стрижень – розвивальна, культуро-творча домінанта, виховання відповідальної особистості, яка здатна до самоосвіти і саморозвитку, вміє критично мислити, опрацьовувати різноманітну інформацію, використовувати набуті знання і вміння для творчого розв’язання проблем, прагне змінити на краще своє життя і житті своєї країни [1].

Головною метою діяльності закладу освіти є забезпечення всебічного розвитку особистості та найвищої цінності суспільства. Організація

діяльності закладу освіти, спрямована на досягнення його мети потребує відповідного управління. У свою чергу: «Управління – це передусім усвідомлена діяльність людини, яка має певну мету. І не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов’язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення в життя, з регулюванням системи відповідно до заданої мети, з підбиттям підсумків діяльності, з систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації» [3].

Саме управління, за словами Пітера Друкера, перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу [5].

Таким чином, можна стверджувати, що правильно організоване управління – це система, яка має власну мету, певну внутрішню структуру та особливий характер зв’язків між структурними компонентами, певні стосунки із зовнішнім середовищем та певну енергетику (керованість та самокерованість), за рахунок якої функціонує і розвивається як система.

Мета управлінської діяльності спрямована на досягнення мети закладу освіти, шляхом координації зусиль усіх учасників освітнього процесу, що забезпечують стале функціонування або можливий розвиток закладу освіти. У зв’язку з цим, кожен учасник освітнього процесу має розуміти: якщо перед закладом освіти була поставлена мета спрямована на забезпечення сталого функціонування, то вести мову про розвиток закладу є неправильним. Розвиток, це насамперед внесення змін в діяльність окремих його структур або закладу освіти в цілому, відповідно внесення змін – це порушення сталого функціонування, оскільки стале функціонування не припускає внесення будь-яких змін. Крім того, розвиток закладу освіти передбачає наявність додаткових коштів, які необхідно отримати від держави або залучити від спонсорів для організації інноваційної, пошукової та експериментальної діяльності. І тому, говорити

про розвиток закладу освіти без додаткового функціонування не має сенсу, оскільки навантаження педагогів не притаманними для них функціями викличе їхнє невдоволення, адже основна функція закладу освіти – навчання і виховання учнів (студентів) та їх розвиток як особистостей, а не проведення експериментальної роботи. Інноваційна, експериментальна робота потребує крім значних коштів, ще й складної підготовки педагогічного колективу, який має оволодіти методологією та організацією науково-дослідної роботи. Особливо складно таку роботу організувати в маленьких педагогічних колективах сільських закладів освіти, але за бажанням і вони можуть проводити певні дослідження або експерименти. Звичайно, великі педагогічні колективи можуть успішно здійснювати інноваційну, експериментальну діяльність, але важливо, щоб ця діяльність приносила користь усім учасникам освітнього процесу, педагогам, учням та їхнім батькам, закладу освіти в цілому, і не була прикладом профанації наукової роботи, що здійснюється задля виконання необґрунтованих вимог високого керівництва або для річних звітів або тому, що «так комусь або чомусь треба!». Кожен керівник, педагог і вчений має пам'ятати головний лозунг експериментальної роботи: «Не нашкодь»! Будь-яка експериментальна діяльність має бути ґрунтовно осмислена, підготовлена, здійснюватися за умов повної підтримки педагогів і учнів (студентів) закладу освіти! Тому, без додаткового фінансування вести мову про педагогічні експерименти у закладі освіти – недоцільно, оскільки результати таких експериментів часто не вартують витрачених педагогами та учнями зусиль і створюють зайву напругу і перевантаженість.

Підсумовуючи ще раз зазначимо що, розвиток закладу освіти – це внесення змін (системних, локальних) у діяльність закладу освіти, а функціонування – це підтримання традиційного (в хорошому сенсі слова) укладу, достатньо якісної діяльності закладу освіти, яка, можливо успішно здійснюється не один рік, а педагогічний колектив отримує хороші або

цілком задовільні результати, що забезпечують оптимальний рівень розвитку, навчання й виховання учнів чи студентів. Кожному керівнику і педагогу потрібно розуміти, що далеко не завжди можна будь-який заклад перевести в режим розвитку, далеко не кожен педагогічний колектив має реальні можливості, а головне необхідність вносити кардинальні зміни у власну освітню діяльність. Причинами відмови від переходу педагогічного колективу до режиму розвитку закладу освіти, наприклад, можуть бути зменшення контингенту учнів, вік більшості членів педагогічного колективу, брак фінансів тощо. Звичайно, автори посібника повністю підтримують необхідність і доцільність змін, адже всі ми прагнемо жити в сучасній європейській країні, але ми чітко усвідомлюємо всю відповідальність, пов'язану з внесенням кардинальних змін в освітню діяльність. Внесення змін передбачає не лише наявність достатнього матеріально-фінансового забезпечення, але й високий рівень мотивації педагогів, учнів (студентів) і батьків до проведення експериментальної роботи, а головним чином усвідомлення відповідальності всіх учасників освітнього процесу за результати, які будуть отримані, і які мають забезпечити вищий рівень розвитку, навчальних досягнень та рівнів вихованості учнів або студентів. Нагадаємо всім, що результат – це образ бажаної, продуманої у всіх деталях, запланованої мети. Ще класики менеджменту М. Х. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт, писали: «Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, які необхідні для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації» [6]. Таким чином, спочатку має бути правильно визначена і поставлена мета, а вже далі визначається зміст освіти, форми, методи, технології, критерії вимірювання результату. Подальший аналіз отриманих результатів має показати отримали ми запланований і бажаний для нас результат, чи ні, і як нам далі спланувати нашу роботу, яку мету поставити, до чого прагнути.

Таким чином, управління функціонуванням забезпечує використання наявного потенціалу, а управління розвитком – це управління інноваційним процесом, яке має збільшувати потенціал за рахунок впровадження різноманітних інновацій.

Слід також зазначити, що завдання (задачі) виходять із мети управлінської діяльності, тобто мета ділиться на завдання (задачі). Мета діяльності керівника закладу освіти – забезпечити досягнення мети діяльності закладу освіти. Таким чином, призначення управлінської діяльності керівника, на нашу думку, – правильно визначити мету діяльності закладу освіти, і спираючись на неї - мету власної управлінської діяльності. А далі чітко і цілеспрямовано забезпечити досягнення головної мети – мети діяльності закладу освіти. Справа техніки говорять тоді, коли ідеї, головний сенс, цілі і завдання діяльності зрозумілі кожному учаснику освітнього процесу і всі зусилля педагогічного колективу спрямовуються на її виконання.

Контрольні питання:

1. Назвіть мету діяльності закладу освіти?
2. Що є метою управлінської діяльності в закладі освіти?
3. Схарактеризуйте розвиток закладу освіти?
4. Чим відрізняються поняття «функціонування» і «розвиток» закладу освіти?
5. Що таке управління?

Література:

1. Концепція Нової української школи. URL : https://kremvo.ucoz.ua/NYIII/koncepcija_nush.ppt.pdf

2. Лазарев В. С., Поташник М. М., Моисеев А. М., Капто А. Е. Управление развитием школы : Пособие для руководителей образовательных учреждений. М., 1995. 462 с.

3. Мармаза О. І., Касьянова О. М., Григораши В. В. та ін. Управління навчальним закладом [Текст]: навч.-метод. посібник. У двох частинах. Ч. 2 : Ключ до професійного успіху. Харків : Веста : Ранок, 2003.

4. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник. Тернопіль, Астон, 2007. 150 с.

5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. 704 с.

6. Практика менеджмента. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. 416 с. ISBN 978-5-00057-373-0.

7. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.

1.4. Критерії та показники ефективності техніки управлінської діяльності

У сучасних умовах, коли збільшується роль техніки в управлінській діяльності закладів освіти, великого значення набувають критерії – якісні та кількісні показники її доцільності, результативності та ефективності. Критерії і показники необхідні для визначення рівня ефективності техніки управлінської діяльності, а також шляхів і методів підвищення її рівня.

Доцільність означає, що управлінська діяльність керівника закладу освіти повинна мати чітко визначену мету та забезпечувати досягнення

мети закладу освіти. Результативність передбачає обов'язкове досягнення поставленої мети.

Ефективність управління в науковій літературі розглядається у широкому і вузькому розумінні, але насамперед, нам потрібно з'ясувати поняття «управління». Управління – це система дій, що забезпечує досягнення конкретної мети. Головним суб'єктом управління є керівник або управлінська команда закладу освіти, що включає керівника та його заступників, які мають відповідну освіту, повноваження та певний управлінський досвід. Щоб вести мову про ефективність техніки управлінської діяльності, необхідно правильно оцінити техніку управлінської діяльності керівника та управлінської команди, вивчити кількісні та якісні показники, результати діяльності закладу освіти, визначену управлінською командою стратегію функціонування або розвитку закладу освіти.

У широкому значенні під ефективністю техніки управлінської діяльності керівника та управлінської команди треба розуміти кінцевий результат діяльності, тобто кінцевий і сукупний результат функціонування або розвитку закладу освіти в цілому, яким вони управляють. Управління в цьому випадку розглядають як загальну умову реалізації потенціалу, який охоплює як первинні чинники (техніку, технологію, ресурси), так і вторинні (організацію, концентрацію, спеціалізацію і кооперацію). Водночас ефективність управління охоплює і соціальні зміни, які відбуваються в закладі освіти в цілому.

Під ефективністю техніки управлінської діяльності керівника та управлінської команди, у вузькому розумінні можна вважати продуктивність праці керівника і його команди, тобто (швидкість, злагодженість, ефективність), у процесі збирання, опрацювання та аналізу інформації, вироблення і прийняття рішення (тобто під час виконання управлінських функцій). Закономірно, що для визначення рівня

продуктивності управлінської діяльності керівника і його команди використовують спеціальні критерії та показники.

Інтегральним (об'єднувальним) критерієм ефективності техніки управлінської діяльності керівника і його команди є результативність функціонування або розвитку закладу освіти та ефективність виконання завдань, які стоять перед об'єктом управління. Інакше кажучи, під таким критерієм потрібно розглядати ступінь досягнення цілей, поставлених перед об'єктом управління, доцільність використання наявних ресурсів. Крім того, як критерієм техніки ефективності управлінської діяльності потрібно вважати згуртованість учасників колективу закладу освіти для вирішення освітніх та організаційних завдань, рівень керованості й активності членів колективу. Однак, потрібно розміти, що використання лише критеріїв, які характеризують кінцевий результат управлінської діяльності, зумовлює труднощі під час визначення особистого внеску керівника і його команди в сукупний результат діяльності колективу закладу освіти.

З чим пов'язані ці труднощі? По-перше, довготривалий «імпульс» ефективної роботи колективу закладу освіти може бути заданий ще задовго до приходу в колектив конкретного керівника та його команди. Отже, попередній керівник організував цю роботу належним чином.

По-друге, якщо налагоджена система методичної роботи і кооперації, її чіткий, робочий ритм є результатом спільної діяльності десятків чи сотень педагогів, що є заслугою не тільки керівника певного колективу, але й вищих інстанцій, наприклад, управління освіти районної чи обласної державної адміністрації чи МОН України.

По-третє, цей недолік полягає в тому, що абстрактність і формальність їх визначення не дають змоги об'єктивно оцінити діяльність керівника та його команди в конкретних умовах, часі, в конкретних ситуаціях. Наприклад, управлінська діяльність нового директора закладу

освіти, який спрямовує діяльність закладу освіти на шлях радикальних змін старих технологій, може призвести до зниження показників освітньої діяльності чи, навіть, спричинити конфлікти в колективі (одні підтримують інноваційні процеси, інші не підтримують), та порушити усталену систему управління.

Чи можна, в цьому випадку, стверджувати про неефективну діяльність керівника? Звичайно ні.

Також неправильно ставити на один рівень керівників, заклад освіти яких функціонує у сприятливих і стабільних умовах, а в інших у несприятливих і нестабільних, хоча освітні показники в них однакові.

Загальнопідсумкові критерії повинні включати діяльнісний та інструментальний чинники управлінської діяльності, тобто всі основні, проміжні і допоміжні дії керівників закладів освіти.

Зважаючи на вищезазначені недоліки оцінювання ефективності управлінської діяльності, дослідники Д. Кайдалов, Є. Суїменко [3] запропонували критерії, які ми можемо взяти за основу, розробляючи критерії техніки управлінської діяльності керівників закладів освіти, а саме:

1. Установка керівника та його команди на реальну, науково-прогнозовану перспективу.

2. Діловитість, енергійність, практичність і винахідливість керівника та його команди.

3. Усебічність досягнень діяльності педагогічного і учнівського (студентського) колективу – освітні, громадянські, соціальні, культурні та економічні (так званий критерій всебічності).

Детально розглянемо кожний критерій.

Критерій установки на реальну, науково-прогнозовану перспективу має такі складові:

1. Орієнтація керівників на науково-технічний прогрес і передові організаційні форми функціонування або розвитку, що виявляються у вдосконаленні техніки і технології, впровадженні інновацій.

2. Установка на оптимальне поєднання індивідуальних, суспільних і державних інтересів (не тільки для певних умов, а й на перспективу).

3. Використання механізму соціального планування та прогнозування, залучення до цієї роботи педагогів, соціологів і психологів, створення соціально-психологічних та спеціальних служб.

4. Створення умов та способів професійного і кар'єрного зростання керівників і педагогів у закладах та установах освіти.

5. Усвідомлення керівниками реальних перспектив розвитку закладів освіти, якого досягають завдяки використанню конкретних форм цілеспрямованого навчання, виховання і розвитку, і який можна визначити за допомогою соціологічних, педагогічних та соціально-психологічних процедур. Оскільки людині властиве звернення до майбутнього, то кожному педагогу важливо знати ближні та дальні перспективи його життєдіяльності. Критерій установки на науково-прогнозовану перспективу важливий ще й тому, що він заохочує ініціативний, креативний, творчий підхід до освітянської справи.

Критерій підприємливості, діловитості, винахідливості керівника пов'язаний з оцінкою особистісних рис, властивостей керівника, його якостей і характеристик, які сприяють продуктивності, згуртованості та соціальній активності педагогічного колективу.

Керівну діяльність можна вважати успішною не тільки тоді, коли вона виявляється у конкретних показниках, а передусім тоді, коли успіх освітньої діяльності містить елемент успіху в майбутньому.

Критерій всебічного успіху діяльності керівника, як інші критерії ефективності управління, зумовлений тими змінами, що відбуваються в суспільстві, в системі освіти. А ці зміни знаходять своє відображення в

житті та діяльності реальних колективів. У сучасних умовах збільшується роль соціальних, культурних, соціально-психологічних чинників у діяльності колективів. Все це треба брати до уваги і використовувати на практиці.

Важливо розуміти, що оцінювання управлінської діяльності керівника, як і розуміння керівником його критеріїв, визначає його установку на конкретні управлінські дії. Від неадекватних установок на істинні цілі та завдання, «програє» і колектив, і керівник закладу освіти.

Які ж показники ефективності управління? Загальноприйнятих розробок з цього питання ще немає. Одні дослідники пропонують визначати ефективність як відношення витрат на вдосконалення управління до одержаних результатів. Інші дослідники, показники ефективного управління пропонують визначати у вигляді взаємозв'язку ефективності діяльності системи управління і ефективності освітнього процесу. У цьому випадку ефективність управління і ефективність освітнього процесу визначається досягнутими результатами.

У Чехії та Словаччині успішно використовується методика оцінювання ефективності діяльності керівника, котру розробив доктор Л. Сватушко [4]. Цю методику, з певними змінами, можна використовувати й у нас. Л. Сватушко, запропонував реальний рівень роботи керівника визначати шляхом оцінювання в балах різних елементів діяльності, які містяться в питаннях. Набір питань охоплює десять великих тематичних груп. Для кожного питання вказаний максимально можливий бал, який не завжди однаковий. Його величина відповідає значенню певного виду діяльності в роботі керівника. Оцінюючи свою діяльність, керівник повинен уважно прочитати кожне питання і самокритично оцінити свої дії відповідно до максимально можливого балу.

Таблиця 1.1

**Методика всебічного оцінювання управлінської діяльності
керівника**

1.	Розробка прогнозів, програм, цілей, планів, завдань
	Чи формулюєте ви завчасно програму і мету своєї роботи? Чи використовуєте у своїй роботі знання прогностики й теорії управління? Чи маєте добре розроблений список періодичних робіт, які ви повинні виконувати кожен день, місяць та рік?
1a	Виробничі завдання
	Чи складаєте плани виконання завдань на квартал, місяць і тиждень? Чи ведете ви і ваш секретар точні обліки планів і завдань? Чи здійснюєте ви і ваш секретар детальний і систематичний контроль за якістю і своєчасністю виконання завдань? Чи враховуєте при складанні плану завдань колективну оцінку шляхів і витрат на досягнення цілей, результатів діяльності педагогів, фінансових засобів, застосованих методів роботи? Чи проводите час від часу хронометраж робочого дня та аналізуєте різні види своєї роботи? Чи аналізуєте використання свого робочого часу? Чи є у вас постійний режим (дня, тижня чи місяця) і чи вдається вам успішно його виконувати? Чи складаєте конкретні денні чи тижневі програми роботи і чи вдається вам їх виконувати? Чи не перевищує ваша понаднормована робота допустиму величину (ця величина залежить від значення відповідної роботи, об'єктивних умов і повинна становити від 1-ї до 8 годин в день)? Чи не присвячуєте забагато позаробочого часу вирішенню службових питань (ця кількість часу залежить від суб'єктивних та об'єктивних умов і становить 1-2 год. в день)? Чи достатньо у вас вільного часу, який би ви могли приділити сім'ї, культурному та спортивному життю, домашній роботі, розвагам?
2.	Правила управління
	Чи достатньо чітко визначені посадові обов'язки членів вашого колективу? Чи в колективі послідовно розмежовано обов'язки і функції між окремими педагогічними працівниками? Чи достатньо ви делегуєте свої повноваження підлеглим? Чи дотримуетесь ви правила «не втручатися в роботу підлеглих, щоб не порушувати їхню самостійність під час виконання прийнятих рішень»? Чи виконуєте принцип «не займатися непринциповими, незначними (поточними) питаннями»? Чи підтримуєте ви добрі ділові взаємини з іншими керівниками та їхніми колективами на горизонтальному рівні? Чи вдається вам дотримуватися принципу «не звертатися через голову безпосереднього керівника»?
3.	Формальна організація
	Чи чітко визначені ваші повноваження, обов'язки і відповідальність і чи відповідно зафіксовано це в посадовій інструкції? Чи передбачена заміна на час вашої відсутності та інформування з особливо важливих питань? Чи ведете ви особисто або через когось поточний облік правових та адміністративних нормативів, які стосуються сфери вашої діяльності?
4.	Прийняття рішення
	Чи достатньо оптимально визначені ваші повноваження з прийняття рішень та чи взяті до уваги ваші функції, а також час і засоби, необхідні для їх реалізації? Чи маєте ви розроблені та письмово зафіксовані інструкції з

	прийняття повсякденних рішень і чи розроблені для складних нестандартних ситуацій письмові методичні інструкції з графічним поясненням? Чи застосовуєте у процесі підготовки і вибору варіантів рішень відповідні математичні, статистичні та графічні методи? Чи використовуєте відповідні форми колективного обговорення для прийняття рішень у складних ситуаціях? Чи тільки в необхідних випадках інформуєте про своє рішення у формі наказу? Чи супроводжуються ваші накази всіма необхідними атрибутами, зокрема, чи вказується виконавець, зміст завдання та термін його виконання, інколи і пояснення причини, цілі та засобів його виконання? Чи оцінюєте час від часу прийняті вами рішення з погляду їх обґрунтованості, правильності, аналізуючи міри ризику та ефективності?
5.	Інформація. Здатність інтерпретувати, систематизувати, критично оцінювати та аналізувати інформацію
	Чи вмієте ви грамотно формувати інформаційні запити? Чи вмієте ви оцінити необхідність тієї або іншої інформації для своєї діяльності? Чи здійснюєте ви інформаційний пошук, використовуючи для цього різноманітні технічні засоби? Чи вмієте ви інтерпретувати, систематизувати і критично оцінювати інформацію з позиції вирішуваної задачі? Чи інтерпретуєте ви дані для надання обґрунтованих рекомендацій керівництву?
6.	Листування
	Чи демонструєте ви грамотну побудову структури пропозиції і доречне вживання слів? Чи будете ви висловлювання ясно і коротко? Чи демонструєте ви вміння висловлювати думки чітко і ясно під час написання документів? Чи представляєте ви свої ідеї, плани або програми, спираючись на факти, дані, цифри і конкретні приклади?
7.	Особисті контакти
	Нарада. Прийняття відвідувачів. Ваші контакти з колегами. Огляд робочих місць підлеглих. Відраджень. Телефонні розмови.
8.	Робоче місце та кабінет
9.	Обчислювальна техніка та оргтехніка
	Чи користуєтесь ви сучасними комп'ютерними і цифровими технологіями для пошуку і аналізу інформації? Чи працюєте ви з внутрішньоукраїнськими та зарубіжними електронними базами даних? Чи надаєте наявну інформацію у різноманітних формах і на різних носіях, відповідно до запитів споживача: у вигляді таблиць, графіків, діаграм тощо?
10.	Організація засідань педагогічної ради закладу освіти
	Чи дієте ви рішуче, коли стикаєтесь з неоднозначними або кризовими ситуаціями? Чи здатний ви гарантувати, що рішення відкриті для обговорення і критики з боку зацікавлених сторін та громадськості? Чи аналізуєте ви різні варіанти розвитку подій для того, щоб вибрати найбільш ефективне рішення?

Максимально можлива кількість балів – 50 (якість роботи керівника ідеальна).

Одержану суму балів порівнюють з максимально можливою. Визначене співвідношення свідчить про якість техніки управлінської діяльності керівника.

У практичній управлінській діяльності можна використовувати і наступні основні оціночні критерії:

1. Цілеспрямованість. Враховуються швидкість і якість виконання завдань, що має вирішити керівник і управлінська команда. Тут керівнику треба розуміти, що не існує одного єдино правильного критерія. Якщо навіть всі педагоги є професійно підготовленими і вмотивованими на виконання конкретного завдання, то це ще не означає, що управління є цілеспрямованим, оскільки в процесі діяльності можуть змінюватися цілі та їх кількість, між ними можуть виникати певні протиріччя.

2. Ресурсозабезпеченість. Необхідно врахувати яку кількість ресурсів було використано закладом для вирішення конкретного завдання. Отриманий результат має досягатися оптимальною кількістю витрат.

3. Результативність. Керівництво має вміти проводити аналіз: а) власного рейтингу серед інших закладів освіти району; б) результати якості навчальних досягнень учнів (студентів) та якості освіти в закладі загалом; в) власних недоліків і переваг у порівнянні з конкурентами; г) оптимальності отриманих результатів.

4. Комплексність. Комплексність – це вимірювання ефективності управлінської діяльності за кількома критеріями. Комплексність передбачає перевірку й оцінювання не лише діяльності керівника закладу освіти, але й діяльності всієї управлінської команди, кожного її члена.

Оцінювання діяльності керівника може здійснюватися на підставі наступних критеріїв:

1. Рівень освіти. Наявність вищої освіти, і в першу чергу, управлінської освіти є не просто бажаним фактором, а й необхідним в сучасних умовах, що поряд із загальним кругозором, широким спектром знань у суміжних галузях, уміннями формулювати ідеї та швидко їх вирішувати складає найкращий багаж керівника.

2. Професійна компетентність, здатність швидко орієнтуватися в різних сферах діяльності закладу освіти.

3. Відданість справі, відповідальність, стресостійкість, впевненість у правильності обраного шляху, уміння приймати складні рішення в екстремальних ситуаціях.

4. Фізичне і психічне здоров'я.

5. Висока здатність до навчання, відсутність зайвого консерватизму.

6. Склад характеру, фізичний стан, що забезпечує успішне виконання функцій керівника.

Ефективність управлінської діяльності – це відносна характеристика результативності діяльності конкретної керуючої системи, що відбивається в різних показниках, як об'єкта управління, так і власне управлінської діяльності (суб'єкта управління). Причому ці показники мають як кількісні, так і якісні характеристики [6].

Під ефективністю управління у вузькому розумінні прийнято вважати продуктивність праці керівника або управлінської команди (швидкість, злагодженість, результативність), у процесі збирання, опрацювання та аналізу інформації, вироблення і прийняття рішення (під час виконання управлінських функцій). Закономірно, що для визначення рівня продуктивності управлінської діяльності використовують спеціальні критерії та показники.

Інтегральним (об'єднувальним) критерієм ефективності є результативність функціонування закладу освіти, ефективність виконання завдань, які стоять перед об'єктом управління. Інакше кажучи, під таким критерієм потрібно розглядати ступінь досягнення цілей, поставлених перед об'єктом управління. Крім того, до критерію ефективності управління вчені відносять і згуртованість учасників колективу спрямованих на вирішення освітніх та організаційних завдань, рівень керованості й активності членів педагогічного та учнівського колективів.

Однак використання лише критеріїв, які характеризують кінцевий результат управлінської діяльності, створює труднощі під час визначення особистого внеску керівника в сукупний результат діяльності колективу закладу освіти. Тому, грамотне використання критеріїв – основа сучасного процесного підходу в будь-якій організації, яка прагне забезпечити якість продукції або послуг. Відповідно, техніка управлінської діяльності керівника спрямована на досягнення стратегічних цілей закладу освіти раціональним і гуманним шляхом.

Контрольні питання:

1. Охарактеризуйте управлінську діяльність керівника закладу освіти керівників?
2. Поясніть для чого потрібні критерії і показники?
3. Схарактеризуйте загальні психологічні особливості управлінської діяльності.
4. Схарактеризуйте методику оцінювання ефективності діяльності керівника, розроблену Л. Сватушко.
5. Охарактеризуйте критерії ефективності управління, встановлені Д. Кайдаловим і Є. Суїменком.

Література:

1. Абрамова О. Методика експертної оцінки варіантів проектів прийняття рішень. Український інвестиційний журнал Welcome.. 1999. № 12. С. 33-45.
2. Єльнікова Г. В., Куценко В. І., Маслов В. І. Теоретико-методичні основи підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Київ, 2012. 241 с. (Національна академія педагогічних наук України Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти»).

3. Кайдалов Д. П., Суименко Е. И. Вопросы теории и практики взаимодействия руководителя и коллектива. М. : Мысль, 1979. 256 с.

4. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посібник. К. : Знання, 2008. 292 с.

5. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Основа, 2004. 240 с.

6. Питерс Т., Уотерман Р. В. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986. 424 с.

7. Рябова З. В. Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг. Теорія та методика управління освітою. 2012. № 8. С. 11-25.

8. Сас Н. М. Сутність інноваційного управління як професійної діяльності майбутнього керівника навчального закладу. *Збірник наукових праць*. 2013. № 1. С. 263-272.

1.5. Соціально-психологічні аспекти техніки управлінської діяльності

Соціальне управління є однією з найскладніших сфер людської діяльності, яке охоплює всі дії й умови, які породжують техніко-організаційні, виробничі, психолого-педагогічні, соціально-психологічні та інші зв'язки людей. Ефективна управлінська діяльність неможлива без пізнання й використання соціальних та психологічних законів, оскільки вона пов'язана із взаємодією між людьми.

Як відомо, управлінська діяльність – це сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення встановленої та чітко визначеної мети. Вона досягається завдяки виконанню дій, операцій, що здійснюються

підготовленим керівником у процесі управління, шляхом реалізації управлінських функцій.

Проблема людського чинника в управлінні закладом освіти пов'язана з прагненням досягати визначених цілей. У цьому контексті важливим є з'ясування основних складових діяльності: мотиву, мети, планування діяльності, оброблення поточної інформації, оперативного образу (концептуальної моделі), прийняття рішення, дії, перевірки результатів і корекції дій та ін.

Психологічна специфіка управлінської діяльності полягає в тому, щоб забезпечити гармонійну і раціональну роботу педагогічного колективу закладу освіти, спрямовану на досягнення мети створити оптимальні соціально-психологічні умови для залучення педагогічних працівників до керованої діяльності шляхом внутрішньої їх мотивації, бажання і волі, підвищення відповідальності за результати роботи, що виконується.

Керівник у процесі здійснення управлінської діяльності повинен бути також внутрішньо мотиваним, відповідальним, налаштованим на зворотний зв'язок, володіти вміннями презентувати себе і свій заклад освіти.

Психологічна природа управлінської діяльності керівника є надзвичайно складною, керувати людьми в процесі діяльності набагато складніше ніж машиною, адже реакції людини на вимогу чи зауваження керівника, її емоції важко передбачити.

Машина набагато легше виконує команди. В той час як людина може інколи вдавати, що працює, а насправді всіляко ухилятися від роботи. Тому для суб'єкта управління дуже важливо мати чітке уявлення про кожного співробітника, передбачати реакцію і поведінку своїх підлеглих, об'єктивно оцінювати їх поведінку, діяти раціонально, а не на підставі емоційного ставлення до них.

Загалом, психологічним резервом оптимізації керівництва в закладах освіти в сучасних умовах є оволодіння керівником якомога більшою

кількістю різноманітних методів, прийомів, засобів управління. Конкретна управлінська ситуація може потребувати застосування методів чи прийомів, властивих або авторитарному (дефіцит часу на вироблення рішення, критична ситуація), або демократичному (колегіальне всебічне обговорення проблем функціонування та розвитку закладу освіти тощо), або ліберальному (незнання керівником особливостей колективу, висока особиста підготовленість усіх співробітників до розв'язання конкретного питання тощо). Надзвичайно важливу роль відіграє стиль управління. Шлях до цього лежить через самоусвідомлення власного стилю управління, для чого придатні відомі методики самоспостереження, самодіагностики та самоаналізу, а також консультації із фахівцями, відвідування семінарів та відповідних тренінгів [4].

Істотною можливістю вдосконалення стилю керівництва в напрямі його гуманізації є формування в руслі цієї ідеї цільових, смислових, операційних установок, адже навіть керівник з позитивними установками, загальнолюдськими гуманістичними та національно-культурними ціннісними орієнтаціями, якщо він не має відповідної професійної управлінської готовності, може діяти неефективно [3]. Таким чином, проблема вироблення оптимального стилю керівництва потребує для свого розв'язання ефективного підвищення психологічної компетентності та професійного самовдосконалення керівників закладів освіти.

Соціально-психологічні аспекти техніки управлінської діяльності, на нашу думку, включають психологічну компетентність керівників з проблем ефективної управлінської взаємодії, формуванні потреби в усіх учасників управлінського процесу у використанні психологічних знань при розв'язанні управлінських проблем, формуванні й розвитку психологічної управлінської культури тощо. Основними формами такої роботи вважається проведення лекцій, семінарів, круглих столів, тренінгів;

проведення тематичних нарад, конференцій з проблем психології управління і т. ін. [3; 4].

Соціально-психологічні аспекти техніки управлінської діяльності включають, на нашу думку, і техніку діагностичної роботи керівників щодо оптимізації стилю управлінської роботи управлінської команди, яка полягає у визначенні їхнього індивідуального стилю діяльності; у визначенні соціально-психологічних особливостей діяльності педагогічного колективу; у визначенні причин, що утруднюють здійснення управлінської діяльності. Керівник має вміти здійснювати діагностичну роботу з використанням методик, що визначають стиль керівництва, тип спрямованості керівника (на справу, на людей, на себе), орієнтацію керівника на лідерські чи адміністративні якості тощо.

Техніка психокорекційної роботи керівників спрямована на вирішення таких завдань: корекція складових управлінської діяльності керівника (управлінської концепції, стилю керівництва, особливостей ділового спілкування тощо); корекція певних особистісних якостей і характеристик керівника (імпульсивність, недовірливість, тривожність та ін.) [6]. Усе наведене вище може стосуватися психокорекційної допомоги щодо діяльності як безпосередньо керівників закладів освіти, так і їхньої управлінської команди. Тут психокорекційна робота може торкатися таких проблем: корекція стратегій та способів взаємодії членів управлінської команди при вирішенні управлінських проблем; корекція ставлення членів колективу до виконання своєї діяльності і прояву активності й ініціативи тощо. Усе сказане вище стосується також роботи з певними педагогічними працівниками [2]. Цей вид психологічної допомоги рідко використовується в управлінській діяльності.

Соціально-психологічні аспекти техніки управлінської діяльності включають і техніку консультативної роботи, що полягає в наданні допомоги з питань здійснення ефективного управління закладом освіти,

добору управлінських кадрів та педагогічних працівників, оцінки їхньої професійної придатності, визначення напрямів оптимізації управлінської взаємодії тощо. Консультативна робота є найпоширенішим видом психологічної допомоги педагогам, і дуже часто включає в себе й інші види соціально-психологічної допомоги.

Дуже важливо, щоб першим кроком на шляху бажаного самовдосконалення стало самоспостереження та самоаналіз за допомогою методик, аналогічних відомим методикам активного соціально-психологічного тестування та контролю [6]. Проведення такої роботи дає змогу краще усвідомити власні позитивні та негативні якості, і вже потім визначити напрямки вдосконалення управлінського стилю через тренінги та семінари відповідного напрямку. Такі методики мають низку переваг: можливість застосовувати їх для колективу безпосередньо «без відриву від виробництва», індивідуальний та командний способи роботи з ними, аналіз конкретних ситуацій. Для роботи з подібними методиками керівнику, безумовно, бажано залучати фахівця з психології менеджменту та відвідуванням керівниками фахових семінарів з психології менеджменту та відповідних соціально-психологічних тренінгів тощо.

Особливе місце серед соціально-психологічних аспектів техніки управлінської діяльності посідають методи морального впливу керівника на педагогічних працівників.

Найбільш цінними якостями сучасного керівника є вміння збуджувати у працівників ентузіазм і розвивати креативні здібності в людині за допомогою визнання її гідності, заохочення, позитивного психологічного впливу [2].

За загальним визнанням фахівців у галузі управління, будь-який керівник повинен оперувати низкою різних управлінських методів впливу [1]. Саме вміння впливати на персонал допомагає керівнику вирішувати такі важливі завдання, як:

1. Довести завдання до працівників, наголосивши на необхідності його виконання точно і вчасно.

2. Перевірити своєчасність і якість виконання поставленого завдання.

3. Мотивувати співробітників до підвищення якості виконання завдань, що може позитивно позначитися на їх професійному розвитку і кар'єрі.

4. Розвинути у працівників творчі здібності і креативність мислення.

5. Сформувати з працівників ефективну команду.

За своєю внутрішньою сутністю управлінський вплив має три взаємозалежних між собою та послідовно перехідних одне в одного етапи, а саме:

1. Операційний етап. Безпосередній вплив керівника на підлеглого.

2. Процесуальний етап. Прийняття або відкидання підлеглим здійсненого на нього впливу.

3. Результативний етап. Відповідні реакції підлеглого на вплив керівника. Структура управлінського впливу включає такі компоненти, як:

- суб'єкт (окремі особистості, група осіб, різні організації, що є провідною підсистемою в будь-якій системі управління);

- об'єкт (різноманітні соціально-психологічні явища та феномени – особистість, спільноти, їхній спосіб життя та діяльність із метою якісного та повного рішення завдань організації);

- способи впливу (традиційно виділяють чотири основних – проникнення, зараження, наслідування та переконання) [8, с. 23].

Одними з найважливіших чинників впливу керівника на підлеглих є його авторитет і влада. Влада й авторитет – це та важлива міра, за допомогою якої одна людина, зібравши свої можливості, намагається внести зміни до поведінки іншої людини за допомогою засобів впливу. Зміни, які породжені за допомогою психологічного впливу, мають властивість зникати, якщо людина або ціла група людей вийшла зі сфери

впливу. Будь-які зміни, які будуть тривалішими, мають властивість ставати рисами людини. Авторитет (від лат. *autoritas* – вплив, влада) – вплив особистості, який засновується на займаних ним посадах; визнання за особистістю права приймати відповідальні рішення в умовах спільної трудової діяльності [8]. Психологічним підґрунтям авторитету керівника є його компетентність, діловитість, ділова коректність тощо. Значну роль при цьому відіграють значущість його посади і можливості, які вона відкриває. За психологічним складником варто розрізняти три форми авторитету керівника: моральний, функціональний, формальний, а також є четвертий тип – сукупний [11, с. 10].

Виділяють два рівні управлінського впливу: когнітивний та емоційний. На когнітивному рівні суб'єктів управлінського впливу пов'язує взаємне, хоча й з різними цілями, пізнання. Так, керівник прагне пізнати підлеглого для того, щоб визначити тактику впливу, найбільш ефективний прийом. Своєю чергою, підлеглий пізнає керівника, насамперед із метою визначення міри довіри чи недовіри до нього, до його впливів. На емоційному рівні відбувається своєрідне «злиття» керівника та підлеглого. Емоційні відносини можуть мати як позитивний, так і негативний характер, бути доброзичливими та недоброзичливими, але в обох ситуаціях вони впливають на спрямованість і силу управлінського впливу. Наприклад, за інших рівних умов позитивне ставлення підлеглого до керівника збільшує міру довіри та зменшує міру недовіри до дисциплінуючих впливів останнього.

Робота керівника закладу освіти є складною, бо має значення не тільки з погляду досягнення ефективності діяльності закладу, а й з позицій впливу на педагогічних працівників. Щоденно керівникові доводиться виконувати різні функції, дії та операції. Дії керівника визначаються тим, наскільки глибоко він розуміє свої завдання, що лежать в основі його управлінських рішень. Кожен керівник має вирішити для себе особисто, яку

саме форму управлінського впливу краще обрати для підлеглих. Саме тому в діяльності сучасного керівника тісно переплітаються функції адміністратора, організатора, професіонала, наставника та інші. Впровадження нових управлінських, освітніх та цифрових технологій ускладнює виконання керівником своїх функцій, разом з тим володіння технікою управлінської діяльності допомагає автоматично вирішувати типові проблеми, а головне позитивно позначається на здійсненні керівного впливу на педагогічний колектив. Соціально-психологічні аспекти техніки управлінської діяльності мають значні резерви для підвищення рівня управління закладом освіти забезпечення якості освіти.

Контрольні питання:

1. Назвіть соціально-психологічні аспекти техніки управлінської діяльності.
2. Схарактеризуйте структуру управлінського впливу.
3. Чим відрізняються влада і авторитет?
4. У чому полягає психологічна специфіка управлінської діяльності?

Література:

1. Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. Психологічні механізми ефективного управлінського впливу: навч.-метод. матеріали. К.: НАДУ, 2013. 48 с.
2. Всехсвятский С. С. Психологические аспекты сетевого маркетинга. М. : Фаир-пресс, 2001. 293 с.
3. Гибсон Дж., Иванцевич Дж., Донелли Дж. Организации: поведение, структура, процессы; пер. с англ. М. : ИНФРА, 2000. 662 с.
4. Завадський Й. С. Менеджмент. 2-ге вид. К. : Укр.-фінс. ін-т менеджменту і бізнесу, 1999. 542 с.

5. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти. К. : Ніка-центр, 2000. 332 с.
6. Морис М. Начинаящий менеджер. Сетевой маркетинг. М. : Фаир-пресс, 2001. 336 с.
7. Никифоров Г., Дмитриева М. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента. СПб. : Питер, 2001. 240 с.
8. Сіцінський А. С. Управлінський вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. Науковий вісник Національного університету ДПС України. 2013. № 3 (46). С. 179-184.
9. Скрипник К. Д., Кутасова Т. Л. Ще раз про якості керівника. *Управління персоналом*. 2017. № 8. С. 23-27.
10. Тягур Р. С. Словник майбутнього менеджера: Навчально-довідковий посібник. Івано-Франківськ, Підприємство «ІНІН», 2009. 316 с.
11. Чаплак Я. В., Чаплак М. В. Психологічний вплив у науковій психології. *Современные научные исследования и инновации*. 2015. № 3. С. 10.

1.6. Техніка управління

Управління – це сукупність процедур і дій, що здійснюються для досягнення певної мети [1]. Стилі управління зазвичай реалізуються в рамках прийнятої в закладі освіти техніки управління. На відміну від стилів, що являють собою спосіб управління підлеглими, техніка керівництва означає комплекс норм, правил, зразків керівництва організацією, обов’язкових для кожного її співробітника, і перш за все для керівника.

Поняття техніки управління поєднує ряд взаємопов’язаних та основних параметрів управління, які задають межі та визначають загальні стандарти діяльності керівника і, відповідно, підлеглих. Керівник може у

межах конкретної техніки варіювати той чи інший стиль, тобто, мова йде про, так би мовити, вільний простір, який йому надається для його управлінської діяльності.

У літературі виділяються досить різноманітні техніки керівництва, які, проте, є переважно лише різними варіантами наступних основних видів техніки управління: рамкового (by Exception) управління; управління за допомоги делегування (by Delegation); управління за цілями (by Objectives); системного (by Systems) управління.

Техніка рамкового управління виходить з того, що у керівних кадрів немає ні можливості, ні необхідності самим все знати, бачити та визначати, а також з того, що не всі процеси в закладі освіти мають однакове значення та вимагають постійної уваги з боку керівництва. Внаслідок цього процес управління людьми має бути спрощеним настільки, щоб керівник міг зосередитися на вирішенні найважливіших питань, що потребують його втручання.

Рамкове управління – це техніка управління, коли співробітники можуть самостійно приймати рішення в межах заздалегідь встановлених кордонів (рамок). Рамки можуть задаватися важливістю процесу, його непередбачуваністю, нормами, які не можна порушувати. Якщо трудова операція має особливу важливість та (або) відхиляється від встановлених норм, то співробітник повинен звернутися до керівника, який у таких випадках, тобто, у виняткових ситуаціях, втручається у процес прийняття рішень.

Техніка рамкового управління передбачає наступну послідовність дій: співробітник отримує завдання, потім визначається: чи належить йому зайнятися звичайною, рутинною справою чи складнішою, нестандартною. У першому випадку він усі питання, пов'язані з виконанням завдання, вирішує сам, у другому – звертається до керівника. Техніка рамкового

управління забезпечує систематизацію інформаційних потоків, розподіл та регулювання компетенцій керівників і підлеглих.

Для здійснення рамкового управління в закладі освіти мають бути створені певні передумови, а саме:

- делегування завдань співробітникам;
- визначення меж, у яких співробітники можуть діяти на власний розсуд;
- визначення виняткових випадків;
- створення належної інформаційної системи;
- визначення способу та характеру втручання керівника [3].

Рамкове управління має низку переваг, до яких належать передусім такі:

- 1) звільнення керівника від рутинних занять;
- 2) створення для співробітників можливості діяти самостійно у певних межах;
- 3) підвищення рівня організованості та поліпшення комунікацій у закладі освіти.

Головні недоліки рамкового управління такі:

- 1) поширеність лише на частину проблем керівництва, що може розглядатися і керівником, і підлеглими як її половинчастість, недостатність тощо;
- 2) труднощі, пов'язані з розмежуванням сфер та формуванням терпимості у спірних ситуаціях;
- 3) певний демотивуючий вплив, що виникає внаслідок орієнтації даного управління лише на фіксацію негативних відхилень у діяльності працівників.

Позитивні відхилення при її використанні зазвичай не відзначаються. Це збіднює процес спілкування підлеглих із керівником, ускладнює використання позитивного досвіду, викликає необхідність регулярної

перевірки відповідності встановлених завдань реальному потенціалу працівників;

4) можлива демотивація працівників через обмеження їх повноважень вирішенням рутинних завдань.

Техніка рамкового управління базується на загальних правилах, які можуть бути використані головним чином у великих закладах освіти. Найбільш ефективним воно буває лише тоді, коли виступає інтегрованою складовою всієї системи управління, широко використовує принципи розмежування цільових завдань та делегування компетенцій і відповідальності. Ці принципи є необхідними компонентами кооперативного та партисипативного стилю управління.

Управління за допомоги делегування

Розвитком властивих рамковому управлінню принципів розмежування компетенцій та обов'язків є управління за допомоги делегування. Таке управління являє собою особливу техніку управління, за якої компетенції та відповідальність передаються, наскільки це можливо, співробітникам, які самостійно приймають рішення та реалізують їх.

У принципі, делегування в закладі освіти може поширюватися на будь-які завдання. Однак насправді адміністрація, як правило, відмовляється від делегування типових функцій керівництва, а також важливих завдань з далекосяжними наслідками. При управлінні за допомоги делегування керівник максимально розвантажується, а підлеглим надається можливість розвивати власну ініціативу, трудову мотивацію та готовність брати на себе відповідальність. У разі використання цієї техніки працівникам необхідно роз'яснювати характер та способи прийняття рішень, за які вони несуть відповідальність.

Для ефективного використання управління за допомоги делегування необхідні такі передумови:

- делегування співробітникам завдань;

- делегування співробітникам компетенцій;
- делегування співробітникам відповідальності за свої дії;
- виключення можливості відмовитися від компетенцій, їх повернення керівництву чи подальшого делегування (передачі) їх іншим працівникам;
- визначення випадків втручання керівника у виконання завдань;
- підготовка керівника до втручання за наявності помилок у виконанні доручених завдань, а також у надзвичайних обставинах;
- взяття керівником на себе загальної відповідальності;
- створення належної інформаційної системи [4].

Завдання, що передаються співробітникам, повинні відповідати їх здібностям. У цьому максимальний ефект дає делегування не одиничних, специфічних, часткових завдань, а подібних до вже виконаних завдань. Делегування завдань, компетенції та відповідальності за дії мають повністю відповідати одне одному.

Управління через делегування має низку переваг, серед них:

- розвантаження керівника;
- створення можливості для прийняття швидких компетентних рішень;
- підвищення віддачі співробітників внаслідок розширення їхніх компетенцій та покладання на них відповідальності за виконувані дії;
- розвиток у співробітників ініціативи, трудової мотивації та готовності брати на себе відповідальність [6].

До недоліків цієї техніки управління можна віднести такі:

- прагнення керівників делегувати рутинних і нецікавих для підлеглих завдань;
- можливість зміцнення ієрархії та ослаблення вертикальної інтеграції внаслідок жорсткого розмежування різних рівнів управління та виконання;

- нехтування горизонтальними ієрархічними відносинами, ослаблення горизонтальної інтеграції – взаємодії співробітників одного рівня;

- високу орієнтацію на виконання завдання та зниження уваги до співробітників;

- опір з боку керівників, які побоюються, що послідовне проведення делегування зробить їх зайвими або послабить їх посадовий авторитет [2].

Для підвищення ефективності управління за допомогою делегування доцільно реалізовувати цю техніку управління вибірково, а також використовувати колективні форми організації праці, що посилюють горизонтальну кооперацію та інтеграцію. Не слід застосовувати цю техніку тотально, до всіх управлінських рівнів та кожного співробітника.

Якщо підлеглий не справляється із завданням – не забирайте його. Якщо є можливість, то керівник має до вирішення завдання, скоригувати його вирішення, або надати допомогу. Але забирати завдання недоцільно, бо так ви, як керівник ніколи не звільнитесь від поточних завдань.

У випадку, якщо завдання виконане успішно, навіть якщо на якомусь етапі керівнику доводилося допомагати, слід публічно похвалити того, кому делегували це завдання. Діючи так, керівник отримає мотивованого співробітника, який вже вміє виконувати подібні завдання, і готовий виконувати їх у майбутньому.

Якщо ж завдання не виконане – винен керівник. Не ту людину вибрав, мало допомагав, недостатньо контролював, не навчив підлеглого тощо. Це привід для керівника попрацювати над собою.

Якщо з делегованим завданням впоралися – делегуйте завдання і надалі. Розвивайте співробітників і не беріть на себе те, що можуть робити підлеглі. Управління за допомоги делегування – є однією з найефективніших технік управління, яке дозволяє сформувати продуктивний педагогічний колектив.

Управління за допомоги делегування є важливим компонентом наступної, досить поширеної техніки – *управління за цілями*.

Працюючи у сучасних конкурентних умовах, коли більшість закладів освіти намагаються залучити на навчання якомога більше учнів і студентів, дієвим способом підвищити ефективність їхньої діяльності є зміна концепцій, підходів і моделей управління.

Одним із таких є концепція «управління за цілями», що являє собою основу проектного менеджменту, спрямовану на покращення діяльності закладу освіти, використання якої дає можливість зосередити зусилля усіх педагогів на досягненні стратегічних цілей. Тому актуальним завданням для вітчизняних закладів освіти постає впровадження зарубіжного досвіду щодо реалізації цієї моделі.

Концепція «управління за цілями» – це прогресивна модель управління, що надає змогу покращити процес управління закладом і підвищити ефективність його діяльності за рахунок того, що кожен керівник і педагогічний працівник матиме чітке уявлення про цілі управління та цілі діяльності закладу освіти загалом. Ціль – це те, до чого прагнуть, результат, якого потрібно досягти. Усвідомлення цілей посилює мотивацію до роботи усіх педагогічних працівників та забезпечує досягнення головних стратегічних, а не лише поточних цілей закладу освіти.

Концепція управління за цілями є однією з найбільш широко розповсюджених у реальному житті способів встановлення цілей та оцінки діяльності керівників. У рамках теорії управління за цілями, діяльність з формування і встановлення системи цілей і роботи з ними розглядається як головна задача менеджера, а система цілей – як фактор, що впливає на структуру організації і забезпечує її ефективне функціонування і довгостроковий розвиток [4]. Концепція «управління за цілями» має значні переваги перед іншими, а саме [3]:

- залучення керівників усіх рівнів до процесу розроблення цілей;
- стимулювання процесів зворотного зв'язку;
- поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації;
- підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен керівник має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації загалом;
- посилення мотивації до роботи як результат особистої участі усіх керівників у розроблення та узгодженні цілей;
- удосконалення системи контролю та оцінювання роботи кожного працівника відповідно до отриманих результатів;
- зменшення негативного впливу контролю на роботу працівників;
- забезпечує ефективне функціонування і довгостроковий розвиток організації.

Одним з перших, хто опублікував концепцію управління за цілями як метод підвищення ефективності організації, був Пітер Друкер. Він вбачав особливість цієї моделі в тому, що вона являє собою підхід, згідно з яким кожний керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечують досягнення цілей керівників вищого рівня, тобто цілі формуються знизу до гори. Управління за цілями є достатньо ефективним способом реалізації стратегії.

Етапи управління за цілями є такими:

1. Встановлення цілей. Цілі після розроблення їх вищим керівництвом доводяться до працівників усіх рівнів. При цьому обов'язковим є поєднання цілей всіх рівнів з цілями організації. У результаті обговорення цілей розробляються контрольні показники для працівників підрозділів.

2. Планування дій. Цей етап пов'язаний з визначенням того, що, де, коли і в якій кількості знадобиться для досягнення цілей організації. При цьому планування розбивається на такі етапи:

- визначення основних завдань і заходів, необхідних для досягнення цілей;

- встановлення взаємозв'язків між основними видами діяльності;

- уточнення ролей для виконання кожного виду діяльності;

- оцінка витрат часу для кожної операції;

- визначення ресурсів і витрат;

- перевірка строків і корекція планів дій всіх відділів і служб.

3. Перевірка та оцінка роботи. Основна мета цього етапу – визначення рівня досягнення цілей, виявлення проблем і перешкод та їх причин, виявлення власних потреб, визначення винагород за активну роботу.

4. Заходи коригування. Якщо з певних причин цілі не було досягнуто, керівництво приймає заходи для коригування відхилень. При досягненні запланованих цілей процес управління за результатами може початися знову, з визначення нових цілей на наступний період.

Розглядаючи причини видатних успіхів зразкових компаній, Т. Пітерс і Р. Уотермен зазначають, що їхні успіхи досягаються насамперед завдяки лідерському управлінню або «перетворюючому» керівництву. Таке керівництво характеризується ситуаціями, «коли велика кількість осіб об'єднуються одна з одною в такий спосіб, що керівники і послідовники підносять працю іншого на більш високі щаблі мотивації, і їхні цілі зливаються воедино. Справжній геній, зазначають ці автори, полягає в розумінні емоцій інших, і якщо менеджери вважають за краще просто працювати з людьми, то лідери пробуджують у них емоції. І основним критерієм для вищого керівництва при доборі менеджерів є їхня здатність викликати натхнення у підлеглих» [5, с. 172].

Шлях будь-якого сучасного керівника закладу освіти – це шлях оволодіння техніками управління. На сьогодні їх є чимало. Навіть досвідченим, і впевненим у своїх діях управлінцям варто час від часу переглядати багаж власних технік, освоювати нові й поліпшувати

управлінську компетентність. І, що найголовніше, – застосовувати техніки керівництва усвідомлено, а не автоматично. Майстерне володіння техніками управління не настає відразу, будь-якою з них потрібно оволодіти, усвідомити її специфіку, випробувати в різних умовах. Тоді техніки стануть дієвим інструментом і будуть приносити не тільки результати, а й задоволення.

Контрольні питання:

1. Схарактеризуйте техніку керівництва.
2. Що являє собою рамкове управління?
3. Розкрийте зміст управління у вигляді делегування.
4. Розкрийте суть концепції управління за цілями.

Література:

1. Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ. М.: ИД Вильямс, 2007. 400 с.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
3. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. *Формування ринкової економіки України*. 2011. С. 109-113.
4. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основы менеджменту: навчальний посібник. К.: Кондор, 2006. 664 с.
5. Том Питерс, Роберт Уотерман Мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: «Альпина Паблишер», 2011. 528 с.
6. Шегда А.В. Менеджмент: навчальний посібник. К.: «Знання, КОО», 2002. 684 с.

РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКА ВИКОНАННЯ ОСНОВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ

2.1. Техніка цілепокладання

Ціль (мета) визначає результати, яких необхідно досягти. Найпростіше визначення мети – це те, до чого ми прагнемо. Мета – це наші усвідомлені, сформульовані стратегічні прагнення. «Мета – ідеальний або реальний предмет свідомого чи несвідомого прагнення суб'єкта; кінцевий результат, на досягнення якого спрямовано процес» [2, с. 520]; «Доведення можливості до її повного завершення» [3]; усвідомлений образ бажаного, запланованого результату [1]. Мета – це заздалегідь передбачуваний результат (уявний, бажаний, проектування дії або діяльності). Кожна мета сприяє реалізації загальної концепції. Добре зрозуміла і усвідомлена мета завжди веде до пошуку і виконання конкретних дій. Про мету завжди можна сказати досягнута вона чи ні.

Синонімічним поняттям терміну «мета» є ціль, під якою розуміють те, до чого прагнуть, чого намагаються досягти; мета [4; 5]. У словнику С. Ожегова «ціль» пояснюється як спосіб інтеграції різних дій людини в деяку послідовність або систему, як одна з форм детермінації людської діяльності; це ідеальне, розумове, те, що передує результату діяльності [6, с. 870].

Процес виникнення (появи) мети називається – постановкою мети.

Мету не можна ототожнювати із завданням. Мета – відповідає на питання «Чого потрібно досягти?», а завдання – на питання «Якими діями цього можна досягти?». Завдання – це конкретні дії з досягнення цілей. Формулювання завдання має на увазі наявність плану дій, інструментів, ресурсів і чітких критеріїв вимірювання результату.

Не можна плутати мету із мріями і бажаннями.

Мрії – наші глобальні, масштабні прагнення, ми нерідко про них згадуємо, вони є для нас дуже важливими. Але, як правило, мрії не мають чіткого формулювання, за ними не стоїть чіткого бажання, а тим більше плану щодо їх досягнення.

Бажання – це менш важливі в порівнянні з мріями прагнення, але вони також не мають чітких визначень. Бажання – це то, чого ми хочемо, але не робимо, простіше кажучи це наші «хотіння».

Із визначення мети починається будь-яка діяльність людини або групи людей. Як правило, соціальні системи складаються з великої кількості компонентів. Тому головна мета розщеплюється на підцілі різного рівня. Створюється так зване «дерево» цілей, в якому ієрархічно цілі меншого рівня підпорядковані цілям вищого рівня. Процес створення ієрархічної системи цілей прийнято називати цілепокладанням. У найзагальнішому визначенні «Цілепокладання – це серцевина свідомості: перш ніж що-небудь зробити реально, людина робить «це в своїй уяві» [3]. Більш детально: «Цілепокладання – це процес формування мети, процес її розгортання. Це – відповідальна логіко-конструктивна операція, яка може здійснюватися в наступному алгоритмі: аналіз ситуації (стану) – вивчення відповідних нормативних документів – встановлення на цій основі потреб та інтересів, що підлягають задоволенню – з'ясування наявних для задоволення цих потреб та інтересів ресурсів, сил і можливостей – вибір потреб та інтересів, задоволення яких при даній витраті сил і засобів дає найбільший ефект – формулювання мети» [3].

Безліч цілей управління, яке повинно реалізовуватися системою управління, визначається як зовнішніми, так і внутрішніми факторами і, зокрема, потребами суб'єкта управління. Розрізняють три види цілей:

1. Стабілізація – підтримка виходів об'єктів на заданому рівні.
2. Обмеження – знаходження в заданих межах цільових змінних.

3. Екстремальна мета – зводиться до підтримки в екстремальному стані цільових змінних [7].

Цілі мають бути:

1. Конкретні: сформульовані явно, недвозначно і не допускати вільного трактування. Почати визначення цілей можна, поставивши шість запитань (Хто? Що? Коли? Де? Чому? Як?).

2. Вимірні: цілі повинні включати критерії, які допоможуть оцінити прогрес і визначити чи були цілі досягнуті.

3. Досяжні: цілі повинні бути реалістичними, але в той же час не дуже легкими. Занадто легкі або занадто складні цілі можуть демотивувати учасників.

4. Актуальні: цілі повинні мати сенс. Вони мають сприяти реалізації загальної концепції управління та освітнього процесу.

Прив'язані до певного терміну: цілі повинні мати часові межі. Для цього можна встановлювати крайні терміни. Корисно визначити часові межі навіть для визначення самої мети. Зацікавлені учасники повинні відповісти на запитання: що можна досягти за цей період часу? Це допомагає управляти очікуваннями та забезпечує реалістичність дискусій між зацікавленими сторонами. В рамках певного періоду часу простіше зрозуміти, що можливо буде зробити, а що ні.

В управлінні системами необхідно враховувати протиріччя між цілями об'єкта і суб'єкта управління: з одного боку ціль – це ідеальне устремління об'єкта, що відбиває спрямованість процесу самоорганізації, з іншого боку – ціль суб'єкта управління, має бути конкретна і досяжна, по ній оцінюється результативність впливу. Чим більше співпадають мета суб'єкта і мета об'єкта управління, тим ефективнішим є управління. Наприклад, для організації поїздки педагогічного колективу на заміський відпочинок керівнику потрібно прикладати на порядок менше зусиль, ніж для організації суботника. Протиріччя цілей суб'єкта і об'єкта управління

(ситуація коли при досягненні мети об'єктом управління неможливо досягти мети суб'єкта управління) ускладнює або робить управління неможливим.

У концепції «управління за цілями» (англ. Management by objective) (також «управління за результатами») для досягнення ефективності при постановці мети (або точніше – бажаного, запланованого результату) мета перевіряється за критеріями акронима SMART [7]:

- Specific – конкретна, певна. Мета «негайно натискати кнопку» не є чіткою, альтернативою буде «натискати на кнопку протягом 1 секунди».

- Measurable – вимірна. Мета повинна мати на увазі кількісну вимірюваність результату.

- Achievable – досяжна. Мета повинна бути досяжною для конкретного виконавця.

- Relevant – відповідність контексту. Досягнення мети має бути забезпечено ресурсами.

- Timed / Time-bounded – прив'язана до точки / інтервалу часу. Немає прив'язки – немає мети (є мрії).

A і R мають інші варіанти розшифровки, відповідаючи можливостям виконавця і забезпеченості ресурсами:

- **A**: Agreed, Attainable, Assignable, Appropriate (відповідний), Actionable.

- **R**: Realistic (реальна), Results, Results-focused / Results-oriented (зосереджений / спрямований на результат), Resourced.

Перед формулюванням головної мети необхідно сформулювати список цілей.

На першому етапі формування списку цілей вони не обов'язково мають бути дуже чітко сформульованими, а сам список структурованим. Перше завдання – зібрати всі усвідомлені або підсвідомі цілі, бажання,

наміри, і перекласти їх на папір, або на будь-який електронний носій. Записувати цілі необхідно з двох причин.

1. Записані цілі дозволяють не тримати всі справи у пам'яті. Час від часу ми згадуємо, про щось важливе, що хотіли б зробити, але не зробили, згадуємо, про що мріяли, але воно залишилося поза увагою.

2. Записані на зовнішній носій цілі дають можливість їх тримати у полі зору, під постійним контролем, а створений список допоможе не забути нічого важливого та охопити всі сфери і питання.

Формулювання цілей вимагає осмислення явних і прихованих потреб, намірів і завдань, а також зорієнтувати наші дії і вчинки у єдиному напрямку та зосередитися на їх виконанні. Правильне цілепокладання передбачає попереднє оцінювання виконаної роботи. Якщо для такого оцінювання немає ні критеріїв, ні засобів вимірювання, то неможливо дізнатися добре чи погано вона виконана.

Цілі є нашими уявленнями, спрямованими в майбутнє. В іншому випадку це не цілі, а тільки плани або наміри. Без формулювання цілей неможливо обґрунтування критеріїв оцінювання, за якими можна було б вимірювати отримані результати. Навіть найкращий метод роботи нічого не вартий, якщо заздалегідь чітко і однозначно не визначено те, чого необхідно досягти.

Наведемо приклад цілей управлінської діяльності в освітній системі, які запропонували вчені Т. Боровкова та І. Морев, які можна успішно застосовувати у закладах освіти [1].

Перша мета управлінської діяльності – забезпечити формування соціального замовлення, що відповідає потенціалу системи освіти.

Потенціал освітньої системи визначається накопиченим педагогічним досвідом, що існує, мережею закладів освіти, наявними ресурсами. Це – кадрові, наукові, методичні, інформаційні, матеріальні, фінансові ресурси.

Ряд факторів, що визначають потенціал освітньої системи, лише частково залежить від органів управління освітою (забезпечення фінансовими коштами за рахунок бюджету, надання фонду будівель, підготовка кадрів).

«Інтелектуальні ресурси» освітньої системи, її організаційна структура вирішальною мірою залежить від діяльності управлінських структур.

Друга мета управлінської діяльності – розвиток потенціалу системи, розширення її педагогічних, організаційних, ресурсних можливостей для реалізації соціального замовлення. Реалізація цієї мети пов’язана з розвитком інноваційної діяльності, дослідно-експериментальної роботи, виявлення нових педагогічних можливостей освітньої системи, способів і умов їх використання.

Третя мета управлінської діяльності – реалізація наявного потенціалу освітньої системи. Її можна поділити на дві. Одна полягає у формуванні педагогічних цілей, адекватних соціальному замовленню та потенціалу освітньої системи, інша – у створенні необхідних умов для цілереалізації.

Педагогічні цілі є очікувані та реально досяжні результати педагогічної діяльності, які виражаються в особистісних новоутвореннях учнів (студентів) – у зміні їх цінностей, розвитку здібностей, засвоєнні знань та навичок, що забезпечують створення пізнавальної бази для самостійного вирішення проблем у різних сферах життєдіяльності.

Управлінські цілі в системі освіти – формування соціального замовлення, розвиток та реалізація потенціалу освітньої системи – здійснюються, як і в будь-якій іншій сфері управлінської діяльності, через прийняття та виконання рішень.

Підсумовуючи, слід зазначити, що цілі є «підбурювачами» дій, мотивами, що визначають активність людини. Якщо педагогічний колектив визначив собі чітку мету діяльності, то внаслідок цього рішення виникає

певний стан напруги, який діє як рушійна сила і який зникає лише тоді, коли мета досягнута.

Відсутність, не достатня увага до цілепокладання та цілереалізації або традиційне мислення в рамках завдань кожної конкретної дисципліни чи предмета, призводить до втрати головної мети закладу освіти. І навпаки, мислення в масштабах цілей сприяє тому, що часткові цілі підкоряються головній меті, забезпечують її досягнення. Тому щодня, виконуючи будь-яку роботу, потрібно ставити собі запитання: чи наближає нас те, що в даний момент виконується до досягнення головної мети?

Без мети діяльність втрачає сенс. Відомий американський письменник Марк Твен сказав: «Хто не знає, куди прямує, дуже здивується, що потрапив не туди».

Контрольні питання:

1. Що таке мета (ціль)?
2. Чим мета (ціль) відрізняється від мрій і бажань?
3. Що таке цілепокладання?
4. Яким вимогам мають відповідати цілі?
5. Як перевірити мету на відповідність встановленим вимогам?
6. Чому важливо перед початком цілепокладання формувати список цілей?
7. Доведіть, що безцільна діяльність неефективна.

Література:

1. Боровкова Т. И., Морев И. А. Мониторинг развития системы образования. Часть 1. Теоретические аспекты: Учебное пособие. Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2004. 150 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.

3. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. М. : Педагогический поиск, 2000. 224 с.
4. Словник української мови : в 11 т. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/cilj>
5. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка : в 4 т. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://books.google.com.ua>
6. Ожегов С.И. Словарь русского языка : [70 000 слов] / Под ред. Н. Ю. Шведовой. 22-е изд., стер. М. : Русский язык, 1990. 921 с.
7. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35-36.
<https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

2.2. Техніка планування управлінської діяльності

Сучасний розвиток нашої країни показує, що успішна діяльність будь-якого закладу освіти багато в чому залежить від вмілого і грамотного управління. Управлінська робота відображається в діях і операціях, пов'язаних із виконанням управлінських функцій. Однією з найважливіших функцій управління є планування. Якщо керівник не спланує і правильно не організує свою роботу, то це призведе до втрат робочого часу, зайвого перенапруження і, в кінцевому рахунку, позначиться на якості управління. Але і слід пам'ятати, що праця керівника настільки специфічна, що правильно спланувати та організувати її досить нелегко.

Керівник сучасного закладу освіти планує й організовує особисту роботу, бере участь у плануванні та організації роботи з підлеглими, виконує багато інших видів роботи [4].

Що ж підвищує ефективність праці, перетворює потік, на перший погляд, хаотичних операцій і справ в більш-менш струнку систему? Таких найважливіших складових чотири: планування, реалізація плану, моніторинг та контроль і взаємодія з іншими людьми.

Планування роботи базується на таких принципах: науковості, аналітичного обґрунтування, цілеспрямованості, безперервності, рівномірного розподілу планових завдань, конкретності, колективності, об'єктивності, врахування соціальних запитів, реальності та оптимальності, динамічності [3].

Планування – це основа будь-якої продуктивної діяльності. Воно включає в себе цілий набір операцій і дій, а саме: різного роду дослідження, аналіз результатів, тестування, зіставлення, консультації, розробку самого плану і доведення його до виконавців [5].

Планування реалізується у стратегічному плані роботи закладу освіти (наприклад, на 5 років), плані роботи на рік, планах роботи різних підрозділів, у рішеннях педагогічної ради, ради закладу освіти, рішеннях зборів трудового колективу, конференціях тощо.

Плануючи діяльність закладу освіти на певний період, обов'язково слід визначити конкретні завдання педагогічного колективу, засоби їх виконання оптимальними шляхами з мінімальними затратами праці. Це допомагає впорядкувати повсякденну працю директора, створити умови для творчого саморозвитку закладу освіти. Суть плану полягає в тому, щоб показати, не тільки чого треба досягти, але й як це зробити (за допомогою чого, в якій послідовності, в який термін). У плануванні враховуються не тільки майбутні цілі, але й досвід попередньої роботи, сучасні потреби закладу освіти.

Завчасно складені плани роботи керівника дисциплінують його працю і виключають невиконання важливих заходів. Без плану його робочий день зазвичай заповнюється поточними справами і не залишається часу на вирішення перспективних питань, підвищення своєї кваліфікації, реалізацію духовних інтересів і відпочинок.

Планування щоденної роботи, середньо- і довгострокових дій і результатів означає також виграш у часі, досягнення успіхів і більшу впевненість в собі. Щоб встигати більше в менший час, потрібно всього дві речі: організованість і самодисципліна.

Практичний прийом – розподіл кожної запланованої роботи на елементи: чим детальніше це буде зроблено, тим легше собі уявити витрати часу на її виконання.

Щоб система планування особистої праці керівника могла бути дієвою йому слід упорядкувати свою роботу відповідно до таких правил:

1. Здійснювати періодичний аналіз використання власного робочого часу не рідше двох разів на рік методом фотографії робочого часу.

2. Вести на комп'ютері спеціально розроблений щоденник з розрахунком на календарний рік.

3. Здійснювати попереднє щоденне планування робочого дня із зазначенням переліку робіт, які необхідно виконати, і приблизних витрат часу на їх виконання. Таке планування дає можливість розподілити робочий час на більш далеку перспективу: тиждень, місяць.

4. Обов'язкове виділення резерву часу для виконання непередбачених робіт, а також робіт, витрати часу на які встановити складно. Рекомендується мати резерв часу не менше 30% від тривалості робочого дня.

5. Ранжування розподілу робочого часу керівника, яке передбачає встановлення пріоритетів, тобто черговості виконання робіт залежно від їх

важливості, як з точки зору поточного моменту, так і з позицій перспективного розвитку об'єкта управління.

6. Делегування функцій, тобто передача до заступників або керівників структурних підрозділів усіх робіт, які можуть бути ними успішно виконані.

7. Виконання близьких за змістом робіт без перерви, тобто в заздалегідь встановлений термін. Це дозволяє скоротити витрати часу за рахунок скорочення «періоду входження в проблему».

8. Своєчасне коригування плану розподілу робочого часу, якщо виникли будь-які непередбачувані ситуації. Коригування має супроводжуватися повідомленням вищестоящих керівників, а також інших посадових осіб, задіяних у цій роботі.

9. Зведення до мінімуму витрат часу на систематично повторювані функції управління (проведення оперативних нарад, видача завдань тощо).

10. Ретельна підготовка зборів і нарад з обов'язковим встановленням термінів їх початку і кінця та контролем дотримання встановлених термінів.

11. Ретельна підготовка питань, з якими необхідно звертатися до вищих рівнів управління, з обов'язковим представленням вищестоящому керівнику можливих варіантів або шляхів вирішення проблеми.

12. Відмова від практики відкладання без об'єктивної необхідності прийняття рішень, що стосуються назрілих, актуальних проблем, оскільки необгрунтоване затягування розгляду актуальної проблеми, не сприяє підвищенню ефективності діяльності та викликає почуття незадоволеності у самого керівника вимагаючи, в підсумку, додаткових великих і необгрунтованих витрат часу. Як зазначав французький поет Ш. Бодлер: «Довгою є лише та праця, до якої не наважуєшся приступити: вона стає кошмаром».

13. Щоденний контроль виконання запланованих робіт, який здійснюється в кінці робочого дня паралельно з плануванням роботи на наступний робочий день.

14. Обов'язкове перенесення на інші дні всього, що не вдалося зробити за цей або минулий день.

Планування особистої роботи керівником потребує системної роботи, яка виконується в такій послідовності:

- аналіз бюджету часу;
- визначення змісту планованих справ;
- визначення часу, необхідного для виконання цих справ;
- зіставлення необхідних витрат часу на заплановані справи з вашим особистим бюджетом часу та своїми особистими можливостями;
- складання списку основних справ на рік;
- складання тематичного списку справ на місяць;
- складання плану дій на тиждень;
- запис поточних справ і складання робочих планів на день.

По завершенні відповідного планового періоду за допомогою порівняння «план-факт» визначаються результати, які можуть враховуватися для коригування планів на наступний період. Після визначення бюджету часу і уточнення витрат на заплановані справи, необхідно зіставити ці дані. Перш за все, оцінюється їх сумарне взаємовідношення. Це дає можливість виявити невідповідність між обсягом запланованих справ і реальними можливостями їх виконання. Якщо вони не збігаються, то потрібно переглянути перелік запланованих справ. Якщо ж вони відповідають одне одному, то таке зіставлення для перевірки можна продовжити і дізнатися, наскільки реальним є виділений для роботи час в ті чи інші конкретні періоди. В підсумку маємо уточнений перелік запланованих справ і ряд практичних міркувань з приводу послідовності їх виконання.

При складанні плану на день поряд зі звичайними моментами необхідно враховувати розташування часових зон, щоб, наприклад, планування другорядних робіт не потрапило в часові зони «першого класу», тобто, в зони, найменше схильні до перешкод.

Керівник, завершуючи черговий робочий день, повинен самостійно перевіряти, чи виконаний план цього дня та скласти план на наступний, робочий день.

Реальний робочий план на день складається з певних часових блоків, заповнених справами, виконання яких ніхто і ніщо не може перешкодити. Не передбачені справи, а отже й не заплановані, але які все-таки неминуче постають перед керівником, слід вміщувати в ті часові блоки, в яких заплановано виконання справ «Б» і «В». Тоді вже ці «Б» і перш за все «В» справи керівник може не виконувати.

Але нікому не дозволяється не виконувати справи блоку «А». Якщо керівник домогся успіху, і до того ж великого, його ніхто не запитає про справи блоків «Б» і «В». Його будуть поважати, цінувати, і не захочуть втратити.

Якщо керівник виконав деякі справи блоків «Б» і «В», але не приступив до виконання справ блоку «А», що свідчить лише про незначні успіхи, ніхто не похвалить його за виконання справ блоків «Б» і «В», відповідно й оцінка його як керівника буде не високою.

Скільки годин на день можна запланувати для виконання тієї чи іншої роботи? Це залежить від планової роботи. Якщо розпорядок дня в основному «вільний» від різних несподіванок, керівник спокійно може виділити 6 годин. Якщо несподіванки не тільки не виключені, але й навіть можливі, слід обмежитися 3 або 4 годинами.

Ті, хто вважає, що його розпорядок дня взагалі не припускає такого планування, може вдатися до планування «клином». Починати планування

слід з однієї години в день. Це може дозволити собі кожен керівник. Коли нього з'явиться досвід, можна перейти і до 2 годин.

Добре зарекомендував себе наступний метод: планувати час слід таким чином, щоб в кожну годину 15 хвилин залишалися вільними, які можна було б використовувати для підготовки до тих чи інших справ: телефонних дзвінків, візування документів, не передбачених робіт і навіть відпочинку.

Для полегшення роботи з планування особистої праці керівнику слід користуватися певними технічними засобами. Можна рекомендувати спеціальну форму, що представляє собою аркуш цупкого паперу, розграфлений відповідно до основних напрямків роботи. Записи на аркуші робляться олівцем, а після виконання стираються або акуратно закреслюються. Така форма дає наочну картину всіх поточних справ, і з неї легко робити вибірку при складанні денного плану.

Для складання щоденного плану можна використовувати метод «Альпи» на це потрібно в середньому не більше 10 хвилин. Це дозволить легше структурувати плани і відстежувати їх. Альпен є аббревіатурою з німецької мови і розшифровується як:

A - завдання (всі зустрічі і справи).

L - тривалість.

P - буфер.

E - рішення.

N - наступний контроль.

Ці п'ять кроків визначають метод Альпи і повинні виконуватися щоранку. Для практики знадобиться: ручка, папір і самодисципліна [6].

1. Складання завдань.
2. Оцінка тривалості акцій.
3. Резервування часу (у співвідношенні 60: 40).
4. Прийняття рішень щодо пріоритетів і передоручень.

5. Контроль (облік незробленого).

Нижче наводяться основні аргументи на користь даного методу.

1. Кращий настрій на майбутній робочий день.

2. Чітке уявлення про завдання дня.

3. Подолання забудькуватості.

4. Концентрація на найістотнішому.

5. Зменшення обсягу «паперової роботи».

6. Досягнення цілей дня.

7. Виділення важливіших і менше важливих справ.

8. Прийняття рішень про встановлення пріоритетів і про передоручення.

9. Скорочення перешкод і небажаних перерв.

10. Зменшення стресів і нервового напруження.

11. Відчуття успіху в кінці робочого дня.

12. Підвищення задоволеності і мотивації.

13. Зростання особистих результатів.

14. Виграш у часі за рахунок методичної організації праці.

При успішному використанні техніки планування організації праці можна щодня економити від 10 до 20% вашого часу.

Можна ще більше раціоналізувати складання плану, якщо поряд з літерними скороченнями для позначення найважливіших елементів використовувати інші скорочення і графічні символи, так звану бюрографію.

Наприклад, для позначки тих чи інших дій, можна застосовувати такі символи [6]:

Терміново.

! Важливо.

? З'ясувати.

+ Пріоритет категорії А.

* Задача виконана.

○ Перенесення на пізніший термін.

х Нездійснення або справа, яка вирішиться сама собою.

Оскільки для планів дня в звичайних календарях-пам'ятках місця не вистачає, а окремі листки мають той недолік, що втрачається загальний огляд, рекомендується регулярно і послідовно працювати зі спеціальним щоденником особистої праці. Це постійний супутник, так би мовити, «письмова пам'ять», яка завжди і всюди під рукою. Сьогодні частину обов'язків щоденника взяв на себе персональний комп'ютер і практично витіснив його з письмового столу керівника. Комп'ютерні системи організації праці дозволяють вирішувати різноманітні завдання, а саме:

- «Календарне планування» заходів на рік, квартал, місяць, тиждень, день з контролем досягнення результатів;

- «Документообіг» – автоматизоване виготовлення, запис, пошук і друк вхідної та вихідної інформації, причому пошук інформації організований по цілій сукупності реквізитів (назва, дата, прізвище, заклад, установа тощо);

- «Довідник», що містить адреси і телефони юридичних і фізичних осіб з можливістю їх автоматизованого пошуку;

- «Калькулятор», що забезпечує арифметичні і логарифмічні дії в процесі роботи.

При цьому зберігаються зміни на диску, інформація друкується на принтері і захищається паролем.

«Запас часу нескінченно малий, і якщо ви не можете керувати ним, то вам не вдасться управляти нічим іншим», зазначав П. Друкер [1].

Управлінській та науковий досвід авторів посібника свідчить про те, що більшість керівників закладів освіти відчувають нестачу робочого часу. Стиль роботи керівника, якому не вистачає часу для управління і прийняття рішень, характеризують наступні ознаки:

- нервозність і сумбурність в діях;
- нетерплячість у вирішенні питань, у відносинах як з рівними собі за рангом керівниками, так і з підлеглими;
- прагнення навіть при незначних труднощах у взаєминах з колегами постійно звертатися за допомогою або порадою до вищого керівництва.

У таких умовах керівник перетворюється на суто оперативного працівника, який постійно вирішує лише поточні завдання.

«Марнотратниками» часу, на думку науковців [1] є:

- прагнення зробити все відразу;
- невміння цінити час;
- відкладання справ з дня на день;
- відсутність організованості;
- невміння слухати;
- нездатність говорити «ні»;
- раптові рішення;
- непокора наказам;
- особисті якості керівника.

Практика використання вищевказаних правил багатьма керівниками показала, що вони допомагають підняти рівень плановості в розподілі робочого часу, чіткіше визначити коло своїх функцій і функцій підлеглих, значно скоротити витрати часу на низку робіт, зменшити напруженість праці керівника і, що найбільш важливо, істотно змінити структуру робочого часу.

Відповідно до закону Парето 80% всіх результатів досягається нами протягом 20% всього витраченого часу. Принцип Парето означає, що не слід братися спочатку за найлегші і цікаві справи або за такі, що вимагають мінімальних витрат часу. Необхідно приступати до справ, узгодивши їх значущість і важливість: спочатку – окремі (деякі) «життєво важливі» справи, а за ними треба виконувати численні «другорядні» [5].

Удосконалення планування особистої роботи керівника передбачає проведення попередньої інвентаризації його робочого і вільного часу, формулювання цілей і завдань своєї роботи, їх термінів і результатів. При цьому керівнику потрібно пам'ятати про фізичний стан, здоров'я, самоосвіту і відпочинок.

Необхідно навчитися уважно перевіряти свої плани і змінювати їх, якщо вони виявляються нездійсненними або не дозволяють досягти поставленої мети у встановлені терміни.

Заплановані головні справи потребують обов'язкового встановлення пріоритетів, треба чітко усвідомлювати, яким із завдань слід надавати першорядне, другорядне та інше значення. Якщо керівнику вдасться дотримуватися цих простих правил, то він зможе: виконувати завдання вчасно; отримувати більше задоволення від робочого дня і результатів роботи; уникати конфліктів, стресових ситуацій і перевантажень.

Контрольні питання:

1. Що таке план?
2. Що таке планування?
3. Схарактеризуйте послідовність системної роботи керівника закладу освіти щодо планування своєї роботи.
4. Схарактеризуйте правила впорядкування роботи керівника закладу освіти.
5. Для чого потрібне делегування повноважень керівником?
6. Схарактеризуйте метод «Альпи».
7. Що відбувається якщо керівнику не вистачає часу для виконання плану?
8. Для чого керівнику необхідно визначати пріоритетні справи?

Література:

1. Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ. М.: ИД Вильямс, 2007. 400 с.
2. Осовська Г., Осовський О. Основи менеджменту: Підручник. 3-є вид., перероб. і доп. К. : Кондор, 2006. 661 с.
3. Охріменко І. В., Сиротенко Г. Менеджмент як наука і практика. Полтава, 2000. 120 с.
4. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою. Х. : Вид. група «Основа», 2011. 320 с.
5. Поташник М. М., Моисеев А. М. Управление современной школой (в вопросах и ответах) : пособие для руководителей общеобразовательных учебных организаций. М. : Новая школа, 1998. 352 с.
6. Kennedy D. K. Time Management for En-trepreneurs: The Ultimate No Holds Barred Kick Butt Take No Prisoners Guide to Time Productivity and Sanity, 2017. 244 pp.

2.3. Техніка організації управлінської діяльності керівника

Якщо ми звернемося до багаточисельних словників, то побачимо, що термін «організація» має дуже багато значень: організація – це відокремлений заклад чи установа, які мають матеріальні, фінансові і кадрові ресурси, необхідні для виконання певної функції або компетенції; організація – це і колектив людей, об'єднаних для досягнення певної мети; і вид управлінської діяльності, тобто певні дії. Враховуючи таку багатозначність терміну «організація», ми будемо його розглядати лише в аспекті нашої теми, як техніку організації управлінської діяльності.

Якщо планування створює певні планові межі і орієнтири діяльності, то організація здійснює реальний рух до визначених результатів, тобто

«організація», у даному випадку, працює спільно з керівником або управлінською командою. Вона забезпечує виконання рішень організаційно, створюючи для цього мережу організаційних взаємозв'язків і відносин, залучаючи в цю мережу нові компоненти, створюючи тим самим цілісність, функціональну єдність, цілеспрямовані відношення координації і субординації, стан впорядкування як об'єкта управління так і його суб'єкта, а також відносин між ними, що і складає сутність організовування. Таким чином, техніку організації управлінської діяльності керівника закладу освіти ми будемо розуміти як сукупність процедур і операцій, зусиль суб'єкта управління для формування керованого об'єкта та його керуючих органів, а також зв'язків, комунікацій, раціональної взаємодії, спрямованої на досягнення мети закладу.

Дія, у результаті якої реалізуються визначені завдання, називається організацією. Завдяки виконанню дій планування й організації створюються необхідні, але недостатні умови для ефективної інтеграції зусиль членів колективу закладу освіти. Особливостями соціальних організацій є те, що люди, які входять до них, мають особистісні мотиви та здатність визначати цілі. Знаходячись у будь-якій організації, вони розраховують на те, що ця організація дозволить їм реалізувати власні цілі й інтереси. Якщо цього не відбувається, вони або залишають цю організацію, або працюють, не розкриваючи свій потенціал. Для того, щоб робота була ефективною, необхідно, щоб вони усвідомлювали, коли та яких результатів очікують від них, вони повинні бути зацікавлені в отриманні результатів, отримувати задоволення від своєї праці [5].

Функція організації управлінської діяльності формує структуру закладу освіти та забезпечує її всім необхідним (персонал, засоби, фінанси, матеріали тощо), тобто на цьому етапі створюються сукупність необхідних і достатніх умов для досягнення цілей закладу. Хороша організація роботи колективу закладу освіти забезпечує досягнення ефективних результатів.

Організаційна структура управління – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв’язків між ланками та рівнями керівництва. Тобто під структурою управління організації розуміється упорядкована сукупність взаємопов’язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі працівники закладу освіти, підсистеми й інші ланки апарату управління, а відносини між ними підтримуються завдяки зв’язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв’язки носять характер погодження і мають, як правило, один рівень. Вертикальні зв’язки – це зв’язки підпорядкування, і необхідність у них виникає за ієрархічності управління, тобто за наявності декількох рівнів управління. Крім того, зв’язки в структурі управління можуть носити лінійний і функціональний характер. Лінійні зв’язки відображають рух управлінських рішень та інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів; функціональні зв’язки мають відповідати лінії руху інформації та управлінським рішенням, тим або іншим функціям управління [5].

Заклад освіти являє собою єдину, відкриту соціально-педагогічну систему і якщо керівник не зможе організувати власну роботу належним чином, то він не зможе працювати ефективно, що, безсумнівно, вплине на роботу закладу загалом. Разом з тим, слід пам’ятати, що праця керівника настільки специфічна, що правильно організувати її досить нелегко.

Зміст праці керівника ґрунтується на управлінні діяльністю закладу освіти і освітнім колективом. У процесі здійснення управлінської діяльності, керівник систематично вирішує завдання, що впливають з його службових обов’язків, постійно спілкується з людьми, отримує від них і передає їм управлінську інформацію.

Керівник закладу освіти забезпечує створення організаційних, кадрових, соціальних, економічних та інших умов спрямованих на забезпечення ефективної праці педагогів, зайнятих в освітньому процесі.

Визначаючи форми участі педагогів у вирішенні завдань освітньої діяльності, керівник повинен розподілити свій робочий час як на вирішення поточних, так і перспективних завдань, раціонально розділити функції між членами управлінської команди, делегувати їм обов'язки і повноваження та визначити форми своєї участі у виконанні функцій управління. Від правильного розподілу часу на вирішення поточних і перспективних завдань залежить ступінь реального впливу керівника на освітній процес, досягнення результатів діяльності закладу та ефективність його власної праці.

Щоденне вирішення різного роду завдань і проблем керівником можна представити у вигляді ряду різних функцій, які знаходяться в певній взаємозалежності між собою і, як правило, здійснюються в певній послідовності. Щоб правильно виконувати свої функції і досягти своїх цілей, керівник повинен правильно організовувати працю. Чим би конкретно керівник не займався, коло його обов'язків набагато ширше вузьких професійних рамок. Сотні справ дрібних, важливих, незначних, сьогочасних, термінових постійно знаходяться в полі його зору.

Як організувати робочий час, щоб ефективність його використання підвищувалася? Щоденне розв'язування різних задач і проблем можна представити у вигляді функцій, які знаходяться у визначеній взаємозалежності між собою. Можна виділити основні напрямки, через які здійснюється управління робочим часом, а саме:

- постановка мети;
- планування;
- прийняття рішень;
- організація діяльності з визначенням пріоритетів;

- контроль за досягненням мети і виконанням плану.

Щоб досягти успіху, необхідно чітко знати, яку мету ви перед собою поставили. А для досягнення мети необхідне планування, яке дозволить знайти коротший шлях, сконцентрувати увагу на найбільш важливих справах, встановити реальні терміни виконання. Основний секрет особистої ефективності керівника – правильний розподіл робочого часу. А це неможливо без планування. Відоме правило «10:90» свідчить, що 10 % часу, витрачені на планування свого часу, економлять 90 % робочого часу. Основні правила планування робочого часу:

1. Необхідною умовою ефективного планування робочого часу є складання плану у письмовій формі. Доречним є вислів «Найгостріша пам'ять тупіша за найтупіший олівець».

2. При плануванні великих завдань слід передбачати їх виконання невеликими частинами. Саме через те, що при виконанні великих і непростих завдань результат віддалено в часі, людям властиво їх уникати або надовго відкладати. Тому рекомендується використовувати систему або піраміду відомого американського вченого та державного діяча Б. Франкліна [3]. Коли він стикнувся з браком часу, то придумав свою систему. Суть її полягає в тому, що глобальне завдання подрібнюється на підзавдання. Візуально цю систему можна зобразити у вигляді сходиноквої піраміди, а процес її використання – як процес будівництва цієї піраміди (рис. 1).

У розпорядку робочого дня всіх керівників доцільно передбачати резервний час. Необхідно виділити годинник для прийому підлеглих по службових питаннях. Розпорядок робочого дня має впорядкувати проведення нарад, відвівши для них певні дні та години. Складений розпорядок дня потребує апробації і при необхідності може періодично коригуватися.



Рис. 1. Піраміда управління часом Б. Франкліна.

Чим краще узгоджені всі етапи піраміди, тим краще вона працює.

3. Співвідношення 60:40. Досвід свідчить, що найкраще складати план лише на певну частину часу і пам'ятати: заплановані справи не мають займати понад 60% робочого часу. Неодмінно залишайте резерв для непередбачених справ.

4. Регулярність – системність – послідовність. Над планами робочого часу потрібно працювати регулярно та системно, доводячи до кінця розпочаті справи.

5. Фіксація результатів замість дій. Деякі керівники інколи зорієнтовані на процес діяльності, а не на її результат. Це невірно. Немає нічого легшого, ніж бути зайнятим, немає нічого важчого – бути результативним.

6. Терміни виконання для всіх видів діяльності потрібно встановлювати точно.

Треба розуміти, що план – не закон, а інструмент досягнення результатів. Планувати слід розумно: день не має бути одноманітним, треба чергувати важке з легким, нудне з цікавим. Плани ні в якому разі не є чимось незмінним, навпаки, їх рекомендується регулярно переглядати. Ясні

цілі допоможуть визначитись із пріоритетами. Усі справи, які допомагають вам досягти поставленої мети, необхідно розглядати як пріоритети вищого порядку. Вони і повинні становити зміст ваших найбільш продуктивних 20% роботи. Докладіть до виконання максимум зусиль. Інші 80% справ можна або переробити пізніше, або переробити іншим, або просто проігнорувати [1].

Черговість виконання робіт можна визначити, користуючись різними методами. Найбільш відомий – принцип Парето або «золота пропорція планування часу». Згідно з цим методом, 80% позитивного ефекту досягається завдяки 20% витрат на досягнення мети, тобто більша частка вашого успіху буде результатом всього лише кількох кроків. З цього випливає, що треба віддавати перевагу тому, що дає результат, а не тому, що не має ні кінця, ні краю. Послідовному використанню принципу Парето допомагає техніка аналізу складності завдань (АБС-аналіз) [3]. Згідно з цим методом усі завдання в залежності від складності розподіляються на три групи (див. табл. 1).

Технологія аналізу завдань за методом АБС наступна:

- скласти перелік усіх завдань, які мають бути виконані за відповідний проміжок часу;
- систематизувати завдання за ступенем їх важливості, встановити черговість справ у відповідності з їх «вартістю» для вашої діяльності;
- оцінити їх згідно з категоріями А, Б, С;
- провести відповідну корекцію, орієнтуючи свій план на завдання А;
- оцінити завдання Б і В з точки зору можливості їх делегування.

Принцип Парето або «Золота пропорція планування часу»

Група А	Група В	Група С
Вклад в досягнення мети 65%	Вклад в досягнення мети 20%	Вклад в досягнення мети 15%
Термінові та важливі	Нетермінові та важливі	Неважливі та термінові Неважливі та нетермінові
Час на виконання 15%	Час на виконання 20%	Час на виконання 65%

Визначити пріоритети у роботі допомагає також Матриця Дуайта Ейзенхауера або Закон примусової ефективності [4], суть якого полягає в тому, що на все часу завжди бракує, але його завжди достатньо для найважливішого. Тому слід виконувати в першу чергу те, що є результативним. Вважається, що саме 34-й президент США запропонував цю методику і зробив стандартом своєї роботи. За важливістю і терміновістю всі робочі завдання поділяються на чотири групи (рис. 3).

1. Справи А (важливі і термінові). Завдання такого типу треба виконувати без зволікання і причому, самому керівникові. Успішні керівники роблять ці справи на тій стадії, коли вони важливі, але ще не термінові.

2. Справи Б (важливі, але ще не термінові). Саме ці справи дають найбільшу віддачу. Але такі справи мають звичку ставати терміновими і важливими, якщо їх постійно відкладати.

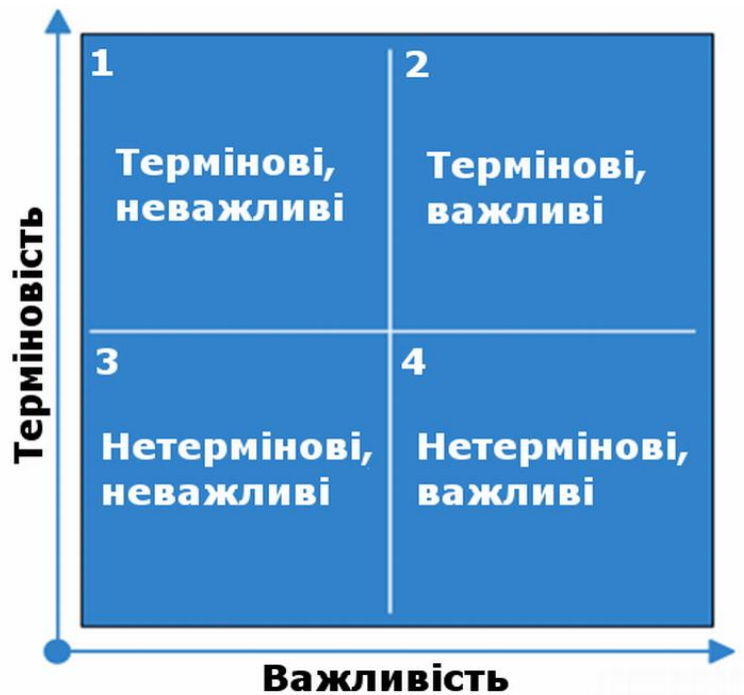


Рис. 2.2. Матриця Дуайта Ейзенхауера

3. Справи В (термінові, але не важливі). Виконання цих справ не дуже результативне і може негативно відбитися на ефективності. Ці справи краще делегувати.

4. Справи Г (неважливі і нетермінові). Це дрібниці, які відбирають час. Саме вони займають лівову частину часу. Вони не мають ніякого значення в принципі і їх невиконання залишиться без наслідків.

Ці методики дають можливість виділяти ключові завдання і вирішувати їх в залежності від пріоритетності.

Ефективному використанню робочого часу допомагає і технологія делегування. Делегування дозволяє звільнити час для виконання керівних функцій (завдань А). Це достатньо тонкий інструмент управління і користуватися ним потрібно грамотно. Шість допоміжних запитань з делегування складають основу технології оперативного передоручення професійних завдань:

1. Що має бути зроблено? Співробітнику необхідно чітко пояснити мету та результат дорученого виду роботи.

2. Хто повинен це зробити? Доведіть, чому саме цьому фахівцю ви передоручаєте свою діяльність, підкресліть його компетентність та відповідальність.

3. Чому він повинен це зробити? Обов'язково прокоментуйте, що ви можете вирішити свою проблему самі, але зайняті вирішенням більш важливих завдань.

4. Як він повинен це зробити? Спільно розробіть найбільш ефективні методики вирішення завдань.

5. За допомогою чого він повинен це зробити? Порекомендуйте необхідні засоби вирішення проблеми.

6. Коли він повинен це зробити? Чітко визначте терміни виконання.

Таблиця 2.2

Які завдання можна делегувати, а які – не можна

Необхідно делегувати	Можливо делегувати	Ні в якому разі не делегувати
Прості завдання технічного допоміжного характеру	Представницькі функції в деяких ситуаціях	Стратегічні функції керівника з визначення цілей та завдань
Підготовчу технічну роботу	Завдання, які потребують високої кваліфікації, досвіду	Масштабні фінансові питання
Експертні завдання, в яких працівник розбирається краще і може виконати роботу швидше та ефективніше	Завдання, які мають невисокий ступінь ризику	Кадрові переміщення
		Управлінські рішення за результатами контролю (заохочення і покарання)
		Завдання особливої важливості, термінові

Ефективний тайм-менеджмент обов'язково враховує коливання працездатності людини. Вважається, що наша працездатність і активність протягом дня має два спади і два підйоми (у жайворонків вище перший підйом – припадає на першу половину дня, а у сов вищий підйом – на другу половину дня). Після фази вищої активності настає двогодинний період, коли організм працює в щадному режимі. Один зі спадів і у жайворонків, і у сов припадає саме на післяобідній час.

При плануванні робочого часу ці коливання працездатності враховуються і використовується Закон Стіва Тейлора (порядок ваших дій впливає на ефективність роботи). Згідно з цим законом, якщо відчуваєте приплив сил і бадьорість, пропонується не займатися рутинною роботою, в цей час треба займатися важливими справами. А якщо енергія спадає, треба займатися менш важливими справами.

Процес управління часом охоплює широкий спектр діяльності: інвентаризацію часу та визначення непродуктивних його витрат («поглиначів часу»); систематичне планування часу та визначення часових обмежень; вибір пріоритетів, постійне розмежування та узгодження професійних та особистісних цілей; використання техніки виконання завдань 4D (видалення (delete), відкладання (delay), делегування (delegate), зменшення (diminish)).

Заразом слід відмітити, що в тайм-менеджменті не існує універсальної технології, яка підійде абсолютно всім і забезпечить бажаний результат. Більшість розроблених технологій у сфері управління часом враховують індивідуальне відношення до часу особистості, однак поза увагою залишають особливості колективу, специфіку завдань, які ним вирішуються, а також сформовані групові норми відношення до часу.

Формування ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту має також передбачати запровадження дворівневої системи прийняття рішень (на рівні керівництва та на рівні підлеглих), заміну особистих

контактів засобами техніки і комунікації; забезпечення раціонального чергування часу роботи та відпочинку, а також створення сприятливих умов для особистого тайм-менеджменту. Загалом кожен керівник повинен виробити власну систему управління часом, ефективно використовувати свої можливості та потенціал колективу, який він очолює.

Контрольні питання:

1. Що таке тайм-менеджмент?
2. Опишіть піраміду відомого американського вченого та державного діяча Б. Франкліна.
3. Розкрийте технологію аналізу завдань за методом АБС.
4. Схарактеризуйте матрицю Дуайта Ейзенхауера.

Література:

1. Берд, П. Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени. М.: Фаир-Пресс, 2003. 281 с.
2. Галимова, Е. Я. Организационная культура библиотеки: учеб. пособие по курсу «Организационное развитие систем управления». М. : ИПО Проф издат, Издательство МГУК, 2002. 56 с.
3. Зайверт, Л. Ваше время – в ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время. М. : АО «Интер-экспорт», 1995. 266 с.
4. Кук, М. Эффективный тайм-менеджмент: как рационально спланировать свое рабочее и свободное время. М. : ФаирПресс, 2003. 330 с.
5. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.

2.4. Техніка контрольної діяльності

Одним із обов'язкових етапів управлінського циклу є контроль. Реалізувати цю функцію можна по-різному. Досвід практичної управлінської діяльності показує, що більшість керівників хоче, щоб завдання виконувалися ефективно, але при цьому співробітники не потребували постійного спостереження.

Контрольна діяльність не має бути подібною до схожій тієї, яку інколи роблять поліцейські, причаївшись з локатором у кущах, і мріючи зловити на перевищенні швидкості водія, що їх не помітив. Такий контроль не покращує ефективність діяльності колективу закладу освіти – він необхідний лише для виявлення порушень. Керівнику закладу освіти потрібна така система контролю, яка б допомагала б кожному члену педагогічного колективу самостійно виконувати свою роботу якнайкраще.

Контроль - це функція управління, що передбачає оцінку та аналіз ефективності результатів роботи закладу освіти. За допомогою контролю здійснюються оцінка рівня досягнення закладом своїх цілей та необхідне коригування намічених дій. Процес контролю включає наявності стандартів, вимірювання досягнутих результатів, порівняння цих результатів із плановими та за необхідності перегляд освітніх технологій або коригування первинних цілей. Контроль поєднує воедино всі функції управління, дозволяє зберігати необхідний напрямок діяльності закладу освіти та своєчасно приймати правильні рішення.

Багато керівників контролюють лише кінцеві результати діяльності, однак цього замало. Є ще, як мінімум, дві групи показників, які варто тримати у фокусі управлінської уваги. Це Активність та Якість роботи співробітників.

Результат можливий лише за умови, що педагогічні працівники демонструють корисну активність в освітньому процесі і роблять це з

необхідним рівнем якості. Кожен педагогічний працівник закладу освіти постійно потребує чіткого уявлення про те, як розвивається заклад освіти, які тенденції цього розвитку, як удосконалюється (або не вдосконалюється) освітній процес. Таку інформацію – достовірну, повну – можна отримати лише за допомогою добре налагодженого внутрішнього контролю. Контроль має бути регулятором освітнього процесу.

Варто зауважити, що контроль може бути різним, поділятися залежно від суб'єкта його здійснення на різні види, які у свою чергу можуть бути поділені на підвиди. Кожен із них наділений певними характерними для нього ознаками, проте спільною для всіх видів контролю є мета його здійснення [1, с. 97]. Специфіка контрольної діяльності полягає в тому, що вона здійснюється суб'єктами такої діяльності, об'єднаними загальною метою: спрямування на взаємодію всіх видів діяльності закладу, вирішення проблем удосконалення структури й діяльності систем її органів, підтримання правопорядку та законності, забезпечення стабільності й ефективності функціонування закладу освіти та громадянського суспільства тощо. Теоретичне обґрунтування цілей контролю має важливе практичне значення, тому що правильно визначена і поставлена мета є необхідною умовою дієвості контролю, його ефективності [2, с. 23], а щоб говорити про ефективність контролю – цілі повинні відповідати вимогам конкретності, реальності, контрольованості.

Впорядкування цілей контрольної діяльності – засіб вибору найбільш раціональної, реально досяжної мети в кожний певний момент; воно має не лише теоретичне, а й практичне значення, оскільки обумовлене наявністю або дефіцитом наявних ресурсів. Така властивість вибору мети контрольної діяльності приведе до стабільного функціонування закладу освіти, або його розвитку.

Мета передбачає постановку завдання та те, до чого необхідно дійти в результаті її здійснення. Мета має стратегічний характер, на відміну від

завдань, які мають тактичний характер. Завдання – це те, що потребує вирішення, це основа контролю. Для однієї мети можна сформулювати декілька завдань. Успішне вирішення завдань контрольної діяльності веде до досягнення цілей. Тобто мета деталізується в завданнях.

Дуже важливим для контролюючих є розуміння функціонального призначення внутрішнього контролю, що дозволяє сформулювати вимоги до всіх елементів контрольної діяльності: її цілей, змісту, форм організації, умов та ресурсів, її продуктів. Конкретні цілі контрольної діяльності вибудовуються з урахуванням потреб і з опорою на ціннісні підстави закладу освіти як системи, на специфічні особливості управління педагогічною системою, на уявлення про минуле та сьогодення закладу освіти, про тенденції його розвитку.

Цілі контролю виражаються у формі, що дозволяє порівнювати фактично отриманий результат роботи з очікуваним, враховують можливості системи внутрішнього контролю задовольняти поставлені завдання. Велике значення для функціонування організаційної структури внутрішнього контролю мають види зв'язків між суб'єктами та об'єктами контролю, тобто стан взаємодії: субординаційні зв'язки – хто, за що, де, коли, як, у якій формі, з яких питань звітує; координаційні зв'язки – хто, що, де, коли, як, у взаємодії з ким контролює; інформаційні зв'язки – хто, кому, коли, яку інформацію та у якій формі передає.

В основі внутрішнього контролю лежать два види управлінської діяльності:

- перцептивний, пов'язаний зі збором інформації щодо ходу та розвитку освітнього процесу, який передбачає порівняння дійсного стану справ з еталоном через безпосереднє сприймання педагогічної діяльності керівником;

- комунікативний, що передбачає створення комунікативної мережі, по якій іде інформація, необхідна для управління педагогічним процесом,

спілкування директора, його заступників з педагогами, учнями (студентами). Контроль має виконувати діагностичну, коригуючу та регулюючу функції. За результатами контролю приймаються управлінські рішення для регулювання об'єкта, який контролювався.

При організації контролю варто виходити з таких положень:

1. Об'єктивність, конкретність і цілеспрямованість контролю, вивчення освітнього процесу з урахуванням основних його закономірностей.

2. Системність і систематичність контролю на основі вибору найдоцільніших для даного проміжку часу його видів, визначення оптимальних термінів організації перевірок.

3. Діалектичний підхід до вивчення й аналізу змісту роботи педагогічних працівників. Потрібно планомірно охопити всі ділянки освітнього процесу, визначити в процесі контролю конкретні завдання для кожного члена педагогічного колективу, накреслити шляхи їх виконання; оцінювати роботу педагогічних працівників відповідно до сучасних вимог, враховуючи конкретні умови; виявляти елементи перспективного досвіду й тенденції його розвитку, надавати педагогам реальну допомогу, навчати на кращих зразках роботи, виробляти навички самоосвіти.

4. Повсякденна перевірка виконання рішень [3].

Особливого значення набуває створення у закладі освіти системи внутрішнього контролю. Під системою внутрішнього контролю розуміється сукупність цілей, принципів, умов, змісту, організаційних форм та способів контрольної діяльності, що забезпечують бажаний стан контрольних ділянок, і розглядається як результат виконання планів роботи.

Проектування системи внутрішнього контролю у закладі освіти передбачає визначення функціональних сфер життєдіяльності, що охоплюються контрольними діями. Для цих сфер формулюються конкретні,

операційно-визначені цілі закладу освіти. Саме ці сфери є «наскрізними» для всіх підсистем і ним здійснюється порівняння очікуваних і реальних результатів діяльності.

До складу конкретних функцій системи внутрішнього контролю входять такі компоненти: контроль за поточним плануванням освітнього та процесів забезпечення; контроль, аналіз, оцінка та корекція стану та результатів освітнього процесу; контроль та аналіз навчальної та виховної діяльності педагогічних працівників; контроль за станом освітнього середовища, матеріальної бази, за збереженням та витратою ресурсів; контроль за станом забезпеченості ресурсами; контроль за дотриманням правил охорони праці та техніки безпеки.

Можна виділити такі функціональні сфери закладу освіти, важливі для створення системи внутрішнього контролю: 1) навченість учнів (студентів) (система знань, загальнонавчальних і спеціальних умінь і навичок); 2) вихованість учнів (студентів) (основи світогляду, мотивація, досвід діяльності, поведінки, спілкування, соціальні навички, стійкі якості особистості, основи самовиховання); 3) психічні характеристики особистості (інтелект, емоції, воля, психомоторика); 4) здоров'я, здоровий спосіб життя (профілактика, корекція психічних та фізичних недуг).

Названі функціональні сфери є спільними для переважної більшості закладів освіти. До них належать: освітня підсистема; робота з кадрами; робота з контингентом учнів (студентів); фінансово-господарська, економічна та матеріально-технічна діяльність.

Методи контролю, що використовуються в закладі освіти, поділяються на дві групи: методи контролю результатів діяльності та методи стану процесів. Методи контролю результатів. Різноманітність методів оцінки результатів обумовлена різноманітністю процесів у закладі освіти, кожен з яких має свої результати і методи вимірювання. Можливості кожного конкретного методу обмежені. У більшості випадків для здобуття

об'єктивної інформації використовується декілька пунктів, що доповнюють один одного. Результати багатьох процесів насамперед складно виявити і виміряти. Найбільш відпрацьована методика контролю формальних результатів навчальної діяльності, а саме повноти, міцності, узагальненості, системності, знань і умінь учнів (студентів). Для оцінки цих результатів використовуються спеціальні завдання, в тому числі й тестові. Значно складніше з оцінкою результатів розвитку учнів (студентів). Тут методична база відпрацьована ще слабо [6].

Методи контролю стану процесів включають методи спостереження і аналізу процесів, психологічного тестування, методи соціологічних досліджень (анкетування, бесіди, інтерв'ювання тощо), хронометраж, вивчення документації. Контроль стану процесів дозволяє спрогнозувати майбутні результати або виявити причини недоліків уже здобутих результатів. Наприклад, якщо виявлено прогалини у знаннях учнів (студентів), потрібно встановити їх причини. Тут техніка контрольної діяльності включає бесіду з педагогом, перевірку документації, перевірку зошитів учнів, класного журналу, спостереження за роботою педагога на заняттях. Особливості безпосереднього спостереження полягають у тому, що контролюючий не втручається у хід процесу до його закінчення і ставить завдання з його корекції перед самим педагогом.

Техніка контрольної діяльності передбачає, що спостереження й аналіз здійснюються за головними результатами, що фіксуються педагогом як основна мета. Необхідними результатами виступають програмні вимоги, цілі, поставлені педагогічним колективом закладу освіти, а також цілі усунення недоліків, що були виявлені у процесі здійснення попереднього контролю. Проте метод спостереження не універсальний. У зв'язку з цим він використовується в поєднанні з іншими методами: усною і письмовою перевіркою знань, соціологічним опитуванням, вивченням документації і хронометруванням процесу спостереження.

Умови, в яких здійснюється контрольна діяльність, можна поділити на зовнішні (врахування потреб замовників освітніх послуг, виявлення нових можливостей тощо) і на внутрішні (включення у контрольну діяльність членів педагогічного колективу, учнів, студентів, інших зацікавлених осіб та організацій).

Продукти контрольної діяльності можуть бути виражені результатом аналітичної діяльності суб'єктів контролю та мають відображати способи подолання виявлених відхилень від запланованих цілей. До них належать контрольні рішення з різних питань та висновки про стан педагогічної системи закладу освіти.

Виконуючи організаторську функцію, суб'єкти управління узгоджують контрольні дії «по вертикалі» та «по горизонталі», формують організаційну структуру системи внутрішнього контролю та залучають до неї необхідних спеціалістів. Функція керівництва покликана забезпечити необхідний рівень професійної підготовленості суб'єктів контролю, організувати двостороннє спілкування контрольованих та контролюючих, довести до членів педагогічного колективу всі контрольні рішення, а також інформувати їх про результати контролю.

Принципово важливим є надання внутрішньому контролю аналітично-програмуючого характеру. Здійснення такого контролю передбачає: глибокий аналіз майбутньої контрольної діяльності та визначення моделі внутрішнього контролю, що орієнтує контролюючих та контрольованих на шляху вирішення завдань; стимулювання контрольованих до підвищення своєї професійної компетентності; підбиття підсумків з оцінкою результативності та ефективності.

Підвищенню об'єктивності контролю сприяє використання під час підготовки контрольних рішень стандартів контролю, тобто таких нормативних вимог, які розробляються у формі, яка дозволяє однозначно визначити ступінь відповідності її об'єктам контролю.

Результатами контрольної діяльності є досягнення стратегічних, тактичних, оперативних цілей, функціонування та розвиток закладу освіти, а також доцільне управління цими процесами. Результати контрольної діяльності повинні бути результатом оціночної діяльності суб'єктів контролю, який представлений у тих же категоріях, що й цілі, і тому вони приймаються всіма членами педагогічного колективу.

Важливими для техніки контрольної діяльності є визначення критеріїв. Поняття «критерій» інтерпретується як міра відображення цілісності властивостей об'єкта, що забезпечує його існування; як методологічний інструментарій управління якістю освіти (гносеологічний аспект); як засіб, за допомогою якого здійснюється вибір стратегії розвитку професійної підготовки (професійно-педагогічний аспект); як основу для оцінки реального рівня освітніх досягнень (емпіричний аспект). Основні функції критеріїв: – прогнозування результатів на підставі даних про поточний стан об'єкта; діагностика – встановлення відхилень властивостей об'єкта від прийнятого зразка; перевірка реалізації поставленої мети; оцінка ступеня реалізації поставленої мети; планування та забезпечення досягнення конкретних цілей. Кожен приватний критерій характеризується якісними показниками, що відображають найбільш важливі стійкі властивості об'єкта, що забезпечують його існування, та кількісними показниками, що задаються тією чи іншою шкалою виміру. Головними характеристиками «показника» є конкретність, що дозволяє розглядати його як більш приватне по відношенню до критерію, тобто бути вимірювачем останнього, та діагностичність, що дозволяє йому бути доступним для спостереження, обліку та фіксування.

Сьогодні, у зв'язку з упровадженням у практику роботи закладу освіти високоефективних інноваційних систем навчання й виховання використовуються принципово нові форми внутрішнього контролю. Яскравою формою демократизації стосунків педагогів та учнів (студентів)

є громадський огляд знань. Оголошується день огляду і той обсяг навчального матеріалу, який буде перевірятися комісією, що складається з найбільш підготовлених учнів (студентів). Комісія затверджується демократичним шляхом, педагог проводить спеціальний інструктаж, а далі все відбувається, як на екзамені. Виставлені оцінки пропонуються для загального ознайомлення. Це один зі шляхів залучення учнів (студентів) до педагогічного процесу, підвищення їх відповідальності за навчання.

У кожному закладі освіти має складатися певна система внутрішнього контролю з боку керівника закладу та його заступників, яка сприятиме раціональному виконанню контрольної діяльності.

Контрольні питання:

1. Схарактеризуйте мету контрольної діяльності.
2. Що таке контрольна діяльність?
3. Опишіть методи контрольної діяльності.
4. Що є результатами контрольної діяльності?

Література:

1. Андрійко О. Ф. Державний контроль в Україні: організаційно-правові засади. Наукова думка, 2004. 302 с.
2. Беляев В. П. Контроль и надзор как формы юридической деятельности: вопросы теории и практики : автореф. дис. ... докт. юрид. наук : спец. 12.00.01, 2006. 55 с.
3. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.]. Вінниця, 2018. 196 с.
4. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика [Монографія]. Луганськ : Знання, 2005. 384 с.

5. Управление школой: теоретические основы и методы : Учебное пособие / Под ред. В.С. Лазарева. М. : Центр социальных и экономических исследований, 1997. 336 с.

6. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516

7. Хрыков Е. Н. Теоретические основы внутришкольного управления. Луганск : Альма-Матер, 1999. 118 с.

8. Ягупов В. Педагогіка: Навчальний посібник. Ред. С. В. Головки (гол.), Т. В. Янголь. К. : Либідь, 2002. 559 с.

2.5. Техніка інформаційно-аналітичної діяльності

Техніка інформаційно-аналітичної діяльності є ефективним інструментом, який збільшує можливості керівника та забезпечує ефективність управління процесами функціонування та розвитку закладу освіти. Високий рівень техніки інформаційно-аналітичної діяльності керівника забезпечує також гуманістичне і демократичне управління, що дозволяє формувати позитивні мотиви у педагогів, учнів або студентів.

Безсумнівно, «Перехід до аналітичного управління обумовлює необхідність переосмислення багатьох положень аналітичної діяльності та необхідності її технологізації» [4, с. 9], а також виявлення та обґрунтування структурних компонентів техніки аналітичної діяльності керівника та відповідних критеріїв.

В. Ягупов [14] пропонує розуміти аналітичну діяльність керівника професійно-технічного закладу освіти як здатність і готовність успішно вирішувати різні аналітичні завдання наукового, дослідницького, управлінського, педагогічного, господарського та іншого напрямку, які

забезпечують ефективність конструювання та програмування практичного вирішення управлінських проблем у закладах професійної освіти.

За Н. Пічуговою [8], аналітична діяльність суб'єктів освіти педагогічного коледжу є одним з компонентів педагогічної діяльності та елементом процесу управління з одного боку, і фактором, що впливає на якість результату цього процесу з іншого боку. Аналітична діяльність має одні й ті ж структурні компоненти: мотив, що визначає загальну спрямованість діяльності; мета, що визначає навмисний характер дій; операції, які безпосередньо залежать від умов досягнення конкретної мети. Безумовно, що в основу моделі аналітичної діяльності покладена теорія діяльності, розроблена А. Леонтьєвим [7].

Таким чином, інформаційно-аналітична діяльність – це процес взаємодії інтелектуальних здібностей, креативності, рефлексії та мотивації керівника, що забезпечує можливість прийняття ефективних рішень у закладі освіти.

Першою та надзвичайно важливою процедурою техніки інформаційно-аналітичної діяльності є первинний аналіз (експрес-аналіз) та відбір релевантної інформації [11]. Іншими словами інформаційна робота. Зміст цієї процедури полягає, перш за все, у встановленні сутності, важливості, точності, повноти та значущості інформації на основі її поділу та зіставлення.

Відбір та обробка матеріалів на тему дослідження – це підготовчий етап процесу аналітичної роботи, на якому здійснюється пошук інформації, перевірка її якісних характеристик, а також її обробка з метою створення умов оцінки досліджуваних фактів, подій та явищ.

Якість інформації залежить від таких характеристик:

- важливість;
- достовірність;
- відносність;

- своєчасність;
- повнота (умовчання у публікаціях, прогалини).

Інформація є важливою, якщо вона релевантна, тобто має зв'язок із вирішенням проблеми, і якщо її використання може зробити внесок у діяльність (поточну або заплановану).

Інформація є достовірною якщо вона відповідає наступним критеріям:

- критерій обґрунтованості (наявність підтверджень отриманої інформації у низці незалежних джерел);
- критерій несуперечності: відсутність суперечностей між окремими твердженнями, викладеними у повідомленні; відсутність суперечностей усередині групи повідомлень, що надійшли однієї та/або групи джерел за певний проміжок часу; відсутність протиріч з наявними моделями інтерпретації та моделями предметної області;
- критерій авторитетності джерела та/або ступеня захищеності носія (документу).

Загалом ступінь достовірності інформації оцінюється відношенням кількості хибних елементів інформації до загального числа всіх елементів інформації. Наприклад, достовірність інформації може оцінюватися і за наступною шкалою:

- вільна розмова з консультантом-фахівцем – 90-95 %;
- запитально-відповідна форма опитування партнера – 40-70%;
- вільна розповідь про події – 25-30% [11].

Також прийнято вважати, що достовірність повідомлень про події, отриманих від одного джерела інформації, не повинна оцінюватися вище 33 %. Двох – 66%, а достовірність інформації, отриманої у повідомленнях від трьох джерел, перебуває у межах 94-99 %.

Завжди слід враховувати можливість внесення добре підготовленої дезінформації, призначеної для порушення процесів управління та/або зниження якості управлінських рішень, що розробляються.

Отримувана інформація може бути поділена на два види:

- факти, як абсолютно достовірні твердження про реальні події, про існування об'єктів/процесів тощо;
- оцінки фактів, що повідомляються.

Зміст аналітичної роботи полягає у приведенні розрізнених відомостей у логічно обґрунтовану систему залежностей (просторово-часових, причинно-наслідкових та інших), що дозволяють дати адекватну оцінку як усієї сукупності фактів, і кожному їх окремо.

Функції аналітики:

- оцінна;
- дослідницька;
- прогнозна;
- рекомендаційна;
- попереджувальна;
- спрямовуюча;
- інформуюча.

Основні засади аналітичної діяльності:

Цілеспрямованість – орієнтація аналітичної діяльності на досягнення конкретних цілей (результатів у практичній діяльності).

Системність – комплексний аналіз розв'язуваних проблем з урахуванням їх місця, ролі та взаємозв'язків у структурі забезпечення діяльності закладу освіти.

Актуальність – аналітична діяльність має впливати з потреб практики, мати високий рівень важливості на даний момент, в даній ситуації, для вирішення конкретної проблеми.

Своєчасність – отримання та видача результатів аналітичної діяльності у необхідні терміни, у зручному вигляді та у формі, призначеній для безпосереднього використання адресатом.

Активність – проведення аналітичної діяльності та видача її результатів незалежно від конкретних запитів користувачів з певним випередженням та елементами прогнозування.

Ініціативність – виявлення та опис проблем, формулювання завдань та способів їх вирішення (у тому числі таких, що виходять за рамки традиційних уявлень). Вироблення як оціночних результатів, так і конструктивних пропозицій і рекомендацій.

Достовірність – урахування як істинності вихідних даних аналізу, так і точності використовуваних кількісних даних, ступеня об'єктивності та обґрунтованості висновків, оцінок, пропозицій.

Об'єктивність – відсутність тенденційності, неупередженість ставлення аналітика до дослідження та його результатів.

Повнота – використання всієї наявної інформації. При цьому передбачається висування та перевірка всіх можливих варіантів розвитку подій, версій про сутність та причини досліджуваного явища, визначення закономірностей розвитку.

Безперервність – організація постійно діючого інформаційно-аналітичного моніторингу ситуації, своєчасно і з заданим ступенем деталізації відображення основних змін досліджуваної ситуації.

Альтернативність думок – можливість кожного співробітника аналітичного підрозділу вільно висловити свою думку за результатами проведеного дослідження та довести її до вищого керівництва.

Гнучкість – можливість швидкої адаптації змін суспільно-політичної обстановки без модифікації структури методів та засобів реалізації аналітичної роботи.

Обґрунтованість – отримання аргументованих результатів аналітичної роботи на основі сучасних досягнень науки, ефективних інформаційних та аналітичних технологій, використання всього комплексу пізнавальних принципів.

Важливим для техніки інформаційно-аналітичної діяльності є правильне визначення фактів, явищ, подій, речей, їхнє розуміння, визначення понять. Здатність оперувати з поняттями (термінами), забезпечуючи адекватність їх вживання/сприйняття у певному конкретно взятому контексті буття – один із індикаторів наявності у педагога аналітичних здібностей.

Аналітична робота забезпечується комплексом технологій обробки інформації. Інформаційно-комунікаційні та цифрові технології – це невід’ємна частина сучасних технологій загалом, передусім прогностичних, освітніх, технічних та інших, які успішно використовуються в інформаційно-аналітичній роботі. В даний час, коли активно ці технології розвиваються, впроваджуються та використовуються, їх значення дуже зростає.

При описі структурних компонентів аналітичної діяльності керівника закладу освіти Л. Плахова скористалася структурно-діяльнісним підходом [9, с. 11] і вважає, що будь-яка діяльність складається з чотирьох рівнів:

- мотиваційно-смісловий рівень, розкриває поняття загальної спрямованості діяльності;
- інтенціональний (цільовий) рівень, що визначає цілі як образ того, що повинно бути досягнуто;
- технологічний (операційний) рівень, що передбачає вибір найбільш ефективних технологій здійснення дій для конкретного закладу освіти і конкретної управлінської ситуації;
- ресурсний рівень, що характеризує ресурсні можливості освітнього закладу для здійснення діяльності.

Автор стверджує, що аналітична діяльність спрямована на: виявлення проблем, постановку завдань, вирішення завдань [9, с. 20]. На інтенційному (цільовому) рівні автор визначає наступні цілі аналітичної діяльності:

1. Встановлення розбіжності між необхідним і досягнутим, запланованим і здійсненим тощо.
2. Формулювання проблем як невідповідності між тим, що має бути, і тим, що є.
3. Виявлені причини виникнення проблем, визначення недоліків.
4. Структурування та ранжування виявлених проблем.
5. Визначення мети як образу того, що мають намір досягти.
6. Подання умов, необхідних для реалізації цих цілей.
7. Відбір основних дій, які забезпечують досягнення мети.
8. Визначення ресурсів, необхідних для реалізації дій.
9. Встановлення критеріїв та параметрів, за якими буде оцінюватися досягнення мети.

Далі Л. Плахова пропонує використовувати такі технології для здійснення аналізу: проблемно-орієнтованого аналізу, визначення мети (дерево цілей), орієнтовною основи дій.

З точки зору Ю. Сурміна [13, с. 254], існуючі технології здійснення аналітичної діяльності відрізняються значним різноманіттям і неповторністю, але разом з тим вони мають і спільні блоки операцій, тому можна уявити універсальну схему технології аналізу:

1. Визначення об'єкта, предмета і проблеми аналізу.
2. Побудова ідеальної моделі об'єкта і предмета, що забезпечує створення нормативної бази для подальшої дослідницької діяльності.
3. Побудова гіпотез, що дозволяють зрозуміти проблему.
4. Вибір типу аналізу, який визначається об'єктом аналітичної діяльності.

5. Вибір або розробка методів аналізу, що зумовлюються типом аналізу.

6. Доказ гіпотез на основі обраного методу.

7. Формулювання аналітичних висновків.

А. Коростельов [4-6] пропонує до використання тривимірну модель аналітичної діяльності керівника загальноосвітньої організації (аналіз здійснюється по горизонталі X , по вертикалі Y і по глибині Z), де:

X – підсистеми освітнього процесу або блоки (базова освіта, додаткова освіта, кадрове забезпечення тощо), для яких ставиться мета аналізу;

Y – структурні одиниці і елементи підсистеми (ступінь навчання, паралель, клас тощо);

Z – алгоритм здійснення аналізу, представлений в табличній формі.

Евристичний алгоритм проведення аналізу результатів роботи освітньої системи (вісь Z) носить нематематичні характер і складається з п'яти етапів:

1 етап. Порівняння фактичних і прогнозованих результатів, що дозволяє визначити і побачити розбіжності між ними і на основі аналізу виявити основні суперечності.

2 етап. Виявлені протиріччя.

3 етап. Можливі причини суперечностей.

4 етап. Можливі шляхи вирішення протиріч.

5 етап. Цільові завдання на наступний навчальний рік (для цільових блоків – мета спрямована на учня) і завдання діяльності на наступний навчальний рік (для діяльнісних блоків – завдання спрямована не на учня).

Дана технологія отримала назву: технологія аналізу результатів роботи освітньої системи (Таррос) «Landrail». Вона дозволяє здійснювати не тільки аналіз результатів роботи освітньої системи від вчителя до директора і здійснювати постановку цілей і завдань освітнього закладу, а й

формувати план роботи, визначати напрямки контролю в школі. Дана технологія гармонійно поєднала в собі рівні, описані Л. Плаховою:

Вважаємо, що дана тривимірна модель аналітичної діяльності керівника закладу освіти є ефективною і перспективною для подальшого практичного використання.

Ми виділяємо такі структурні компоненти техніки інформаційно-аналітичної діяльності керівника закладу освіти:

- мотиваційно-ціннісний – особистісне ставлення керівника до інформаційно-аналітичної діяльності, усвідомлення її ціннісних сторін і значущості в управлінській діяльності, потреба особистості вдосконалюватися і розвиватися в цьому виді діяльності;

- цільовий – інтенціональний аспект, тобто що має бути досягнуто керівником закладу освіти в процесі аналітичної діяльності. Важливими сторонами процесу цілеутворення є такі моменти: цілі не винаходяться, не ставляться суб'єктом довільно, вони задані в об'єктивних обставинах; мета повинна бути конкретизована, тобто необхідно виділення умов її досягнення;

- когнітивно-операційний – комплекс знань, умінь, практичних навичок, необхідний для здійснення ефективної та результативної аналітичної діяльності, володіння техніками і технологіями здійснення аналітичної діяльності, розвиток аналітичного мислення та інтелектуальних здібностей, професійний досвід з аналітики, творча активність, креативність;

- особистісно-рефлексивний – самооцінка, самоаналіз, самоврядування, самопроектування власної аналітичної діяльності, прагнення до формування рефлексивного мислення, саморозвиток особистісних якостей і здібностей до креативних проявів.

Контрольні питання:

1. Що таке інформаційно-аналітична діяльність?
2. Що складає зміст аналітичної діяльності керівника закладу освіти?
3. Назвіть функції аналітики.
4. Схарактеризуйте технології здійснення аналітичної діяльності.
5. Назвіть структурні компоненти техніки інформаційно-аналітичної діяльності.

Література:

1. Зінчук Н. А. Формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Зінчук Наталія Анатоліївна ; ДВНЗ «Ун-т менедж. Освіти» АПН України. К., 2010. 20 с.
2. Коваль Н.Н. Аналитическая деятельность: «пирамида целей» на основе ТАРРОС «Landrail». *Карельский научный журнал*. 2014. № 2. С. 38-42.
3. Коновалова Е. Ю. Особенности лексического использования табличной формализации в аналитической деятельности. *Вестник Бурятского государственного университета*. 2013. № 1. С. 103-106.
4. Коростелев А. А. Порядок осуществления аналитической деятельности внутришкольного управления. *Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология*. 2011. № 1. С. 88-92.
5. Коростелев А. А. Определение уровней и качества аналитической деятельности управления на основе технологии анализа результатов работы образовательной системы (ТАРРОС). *Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология*. 2011. № 4. С. 153.

6. Коростелев А. А., Пудовкина Н. Г., Ярыгин О. Н. Аналитическая компетентность и уровни реализации аналитической функции управления: монография. Тольятти: ТГУ, 2011. 287 с.
7. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1972. 304 с.
8. Пичугова Н. П. Аналитическая деятельность субъектов образования как средство управления качеством профессиональной подготовки будущих учителей в педагогическом колледже: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Магнитогорский государственный университет. Магнитогорск, 2009. 23 с.
9. Плахова Л. М., Решетников Н. Н. Организация труда руководителя образовательного учреждения: Учебно-метод. комплект материалов для подготовки тьюторов. М.: АПК и ППРО, 2007. 64 с.
10. Половенко Л. П. Аналітична компетентність - ключовий складник професійної компетентності майбутніх фахівців з економічної кібернетики. *Научные журналы НТУ «ХПИ»: Теория и практика управления социальными системами*. 2012. № 1. С. 82-91
11. Рощупкин В. Г. Информационно-аналитическая деятельность в системе управления: учеб. пособие. Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. 88 с.
13. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие. К.: МАУП, 2003. 368 с.
14. Ягунов В. В. Інформаційно-аналітична компетентність керівників професійно-технічних навчальних закладів: поняття, зміст і структура. Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvipto_2012_3_14

РОЗДІЛ 3. ТЕХНІКА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Управлінські рішення та їх класифікація

Плануючи і здійснюючі діяльність закладу освіти, керівники визначають цілі, способи їх реалізації, ресурси, необхідні для їх досягнення, а також приймають управлінські рішення.

Управлінське рішення являє собою такий акт керівника або управлінської команди закладу освіти, в якому не лише поставлено мету, а й сформульовано низку завдань, передбачено виконавців, виділено ресурси (трудові, матеріальні, фінансові), закріплено відповідальність.

Прийняття управлінського рішення – найважливіший етап управлінської діяльності, реалізації управлінських відносин та лідерських якостей кожного керівника, підсумком управлінської та організаційної роботи.

Рішення приймається у тих випадках, коли виявлено проблемну ситуацію. Остання всебічно досліджена, визначено причини та умови її виникнення, зібрано необхідну інформацію, знайдено ключ рішення, оцінено можливі наслідки у зміні якості освітньої діяльності педагогічного колективу тощо. При підготовці рішення виявляються ті обмеження, в рамках яких реалізується мета, починають вирішуватися поставлені завдання. Ці обмеження можуть бути внутрішніми (кваліфікація людей, наявність ресурсів, якість інформації) та зовнішні (зв'язки із зовнішнім світом, зв'язки з постачальниками, наявність інвесторів тощо) [3].

Різноманіттю проблем відповідає різноманіття рішень. Фахівці виділяють такі рішення: економічні, соціальні, політичні, ідеологічні, державно-правові, стратегічні та тактичні, глобальні та специфічні, концептуальні та програмні, науково обґрунтовані та емпіричні, інтуїтивні, рутинні та новаторські.

Можна виділити різну кількість стадій у підготовці управлінського рішення (пошук проблеми, визначення шляхів вирішення, вибір оптимального рішення з наявних альтернатив, прийняття рішення тощо), але основним є процес збору, аналізу та переробки інформації про фактори, зовнішні та внутрішні умови.

Під час підготовки та прийняття управлінських рішень використовуються сучасні наукові та технічні засоби, методи дослідження операцій, системний аналіз, моделювання, комп'ютерна техніка, цифрові технології тощо. Для колективних управлінських рішень особливе значення має сукупний колективний інтелект суб'єкта управління, який приймає рішення. Однак слід підкреслити творчий характер процесу підготовки та прийняття рішень, першорядну роль особистості людини, її управлінського інтелекту, професіоналізму, волі та інших особистих та професійних якостей.

Будь-яке управлінське рішення пов'язане з людьми, їх творчою індивідуальністю, з мотивацією до діяльності кожного. Без урахування цього рішення, навіть обґрунтоване, не може бути прийняте, а тим більше реалізовано. Суб'єкт управління, приймаючи рішення, організуючи його виконання, керується непорушним принципом – рішення має бути «спроектовано» на людину, колектив, організацію, торкатися їх корінних інтересів, мотивувати їх до діяльності. Тому важливо вжити всіх заходів для того, щоб рішення було прийнято людьми і вони усвідомили його необхідність. Звичайно, може скластися така ситуація: рішення правильне, навіть інноваційне, але свідомість людей не підготовлена до його сприйняття, у ньому переважає прихильність до старого порядку, діють стереотипи минулого, емоції переважають здоровий глузд. Але і в такому випадку суб'єкт управління має провести певну підготовчу роботу, поступово засобами роз'яснення, семінарів та тренінгів з тим, щоби змінити

думку педагогічного колективу до певного прийняття управлінського рішення [4].

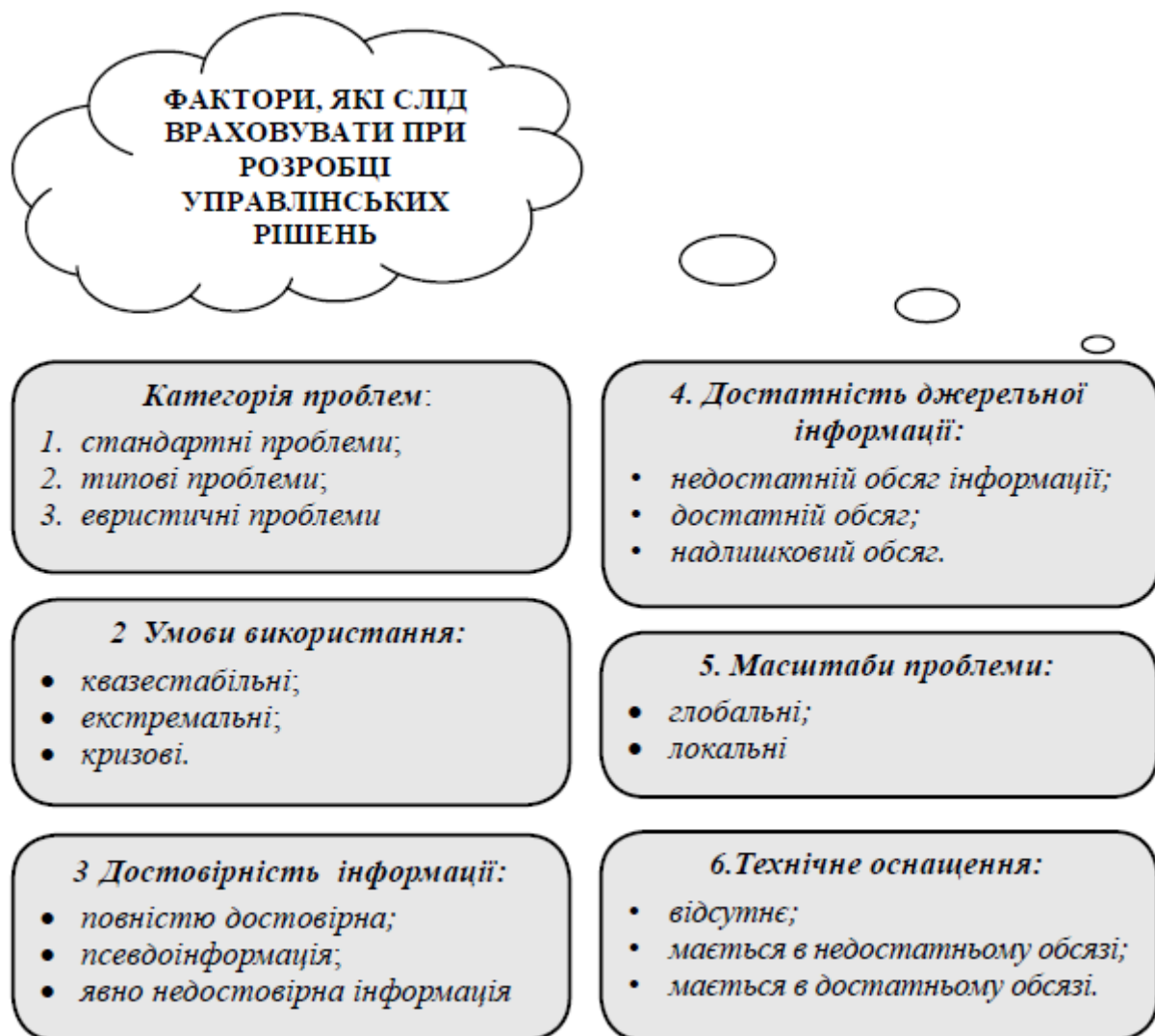


Рис. 3.1. Фактори, що впливають на якість розробки управлінських рішень

М. Вудкок і Д. Френсіс [1] розрізняють управлінські рішення в залежності від проблем, що вимагають вирішення. Вони виділяють і розглядають чотири рівні прийняття рішень, для кожного з яких потрібні певні управлінські навички.

Рівень перший – рутинний. Приймаючи рутинні рішення, керівник веде себе відповідно до певної програми, майже як комп'ютер, що розпізнає

ситуації і діє заздалегідь передбачуваним чином. Його головна функція полягає в тому, щоб «відчути» та ідентифікувати ситуації, а потім взяти на себе відповідальність за початок певних дій.

Рівень другий – селективний. На цьому рівні керівник оцінює переваги цілого кола можливих рішень і намагається вибрати з певної кількості добре відпрацьованих альтернативних наборів дій ті, які найкраще підходять до цієї проблеми.

Рівень третій – адаптаційний. На цьому рівні керівник шукає нового рішення відомої проблеми. Успіх залежить від його особистої ініціативності та здатності прориву у невідоме.

Рівень четвертий – інноваційний. На цьому рівні керівнику необхідно знайти способи зрозуміти абсолютно несподівані та непередбачувані проблеми, вирішення яких найчастіше вимагає розвитку в собі здатності мислити по-новому [1].

Ухвалення рішення можна визначити як процес невинуватого вибору дій. Здійснити вибір управлінського рішення – означає віддати перевагу (в якомусь відношенні) одному порівняно з іншим. Результатом процесу ухвалення рішень є саме рішення. З психологічної точки зору прийняття рішення – «вольовий акт формування послідовних дій, що ведуть до досягнення мети на основі перетворення інформації в ситуації невизначеності» [4].

Керівнику закладу освіти потрібно пам'ятати, що управлінські рішення завжди соціальні, завжди виховують у підлеглих або позитивні або негативні якості. Тому, приймаючи те чи інше рішення, керівник повинен мати на увазі потрібний ефект: фінансово-економічний, соціальний та морально-психологічний. І оцінкою оптимальності прийнятого ним рішення є не лише фінансово-економічні показники, а й поведінка працівників при досягненні ними всіх інших цілей, міра їх активності, ініціативи.

Керівник у процесі керівництва постійно приймає управлінські рішення щодо того, як він має керувати, до чого повинен прагнути, але, одночасно, ці його рішення містять одночасно другу складову — вони є рішенням про те, як мають діяти підлегли.

Під прийняттям управлінських рішень можна розуміти процес їх розробки та вибору. Управління передбачає наявність суб'єкта й об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок (рис. 1.1).



Рис. 3.2. Загальна схема процесу управління

Управлінське рішення — результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення — забезпечити скоординувати систему управління на досягнення цілей закладу освіти.

Прийняття рішень — складова будь-якого суб'єкту управління, — це головний продукт праці керівника закладу освіти або колегіального органу (педагогічної ради, Ради закладу освіти, адміністрації тощо).

Рішення класифікуються за різними підставами:

- розуміння суб'єктом управління проблемної ситуації;
- труднощів, які допомагає вирішення проблеми;
- кількості наявних альтернативних рішень;
- професійних та особистісних якостей управлінця та ін.

Управлінське рішення характеризують такі ознаки:

- *ціль*. Суб'єкт управління приймає рішення, виходячи не з власних потреб, а з метою розв'язання проблем конкретного закладу освіти;
- *наслідки*. Управлінські рішення, що приймаються керівником (керівництвом), можуть суттєво впливати на стан об'єкта управління;
- *поділ праці*. В закладі освіти існує певний поділ праці: одні працівники зайняті аналізом проблем і прийняттям рішень, інші – реалізацією прийнятих рішень;
- *професіоналізм*. Для прийняття управлінських рішень в організації керівник та його управлінська команда має володіти відповідними знаннями, навичками, мати певний досвід роботи [2].

В основі будь-якого рішення є проблема. Термін «проблема» в перекладі з грецької мови означає «завдання», «питання».

Виділяють два типи проблем.

Проблеми *стабілізації* потребують таких рішень, які мають бути спрямовані на усунення недоліків, що перешкоджають функціонуванню системи. Розв'язання проблеми стабілізації забезпечує використання сукупності заходів, які не змінюють основних характеристик системи.

Проблеми *розвитку*, вдосконалення потребують рішень, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування системи за рахунок зміни основних характеристик об'єкта управління або системи управління ним.

Для розв'язання таких проблем використовують сукупність заходів щодо переходу системи з існуючого стану в новий (кращий, удосконалений).

При вирішенні проблем можна працювати послідовно, і кожен крок цієї роботи можна чітко визначити. Якщо не вдається ефективно вирішувати проблеми, ймовірно, ви неправильно дієте на одній або кількох наступних стадіях.

Крок перший – налаштування. Насамперед необхідно оцінити, зрозуміти, розподілити проблеми, виявивши, які саме проблеми у яких є.

Крок другий – цілі. Мета має бути визначена ясно і конкретно, зрозуміла всім залученим у роботу ще до її початку.

Крок третій – критерій успіху. Корисно знати, як виміряти успішність ваших дій. Іноді критерій їхньої оцінки може включатися у виклад цілей. Якщо ж це не так, вам потрібно знайти метод об'єктивної оцінки ваших дій.

Крок четвертий – інформація. Перед тим, як буде знайдено вирішення проблеми, її необхідно глибоко зрозуміти. Для цього збирається потрібна інформація. Як тільки вона зібрана, можна приступати до виконання різних способів дії. Можливі альтернативи мають бути чітко визначені для оцінки їх сильних сторін та слабкостей.

Крок п'ятий – планування. Стадія планування починається з ухвалення рішення про те, що має бути зроблено. Співробітники повинні чітко уявити загальний план і конкретні практичні кроки, які слід зробити.

Крок шостий – дії. На цьому етапі розпочинається практична робота з реалізації плану.

Крок сьомий – аналіз дій для їх поліпшення. Люди навчаються на результатах своїх дій, оцінюючи характеристики успішної роботи та намагаючись встановити причини невдач. Без такого зворотного зв'язку мало шансів на зміни та розвиток – ви просто ходитимете по колу.

Підхід до вирішення проблем, що складається з наведених семи кроків, є знаряддям, пристосованим до гнучкого застосування. На будь-якій стадії можна повернутися на кілька кроків, модифікувати зразок так, щоб він краще відповідав вашим особистим методам роботи та конкретному завданню, яке ви вирішуєте.

Управлінське рішення має відповідати певним **вимогам**:

1. Наукова обґрунтованість, яка полягає в тому, що управлінське рішення формується з урахуванням об'єктивних закономірностей, що

відображають умови перебігу тих чи інших процесів та явищ, зокрема в економічній сфері.

2. *Кількісна та якісна визначеність рішення* передбачає, що залежно від змісту рішення його результати можуть бути виражені як кількісними, так і якісними показниками.

3. *Правомірність рішення* означає відповідність управлінського рішення чинним правовим нормам, внутрішнім положенням організації.

4. *Оптимальність рішення* передбачає досягнення такого рівня, який би забезпечив відповідність рішення економічному критерію ефективності: досягнення максимального кінцевого результату за найменших витрат ресурсів, у тому числі часу.

5. *Своєчасність прийняття рішення* характеризується правильним вибором моменту його прийняття. Це дуже важливо, тому що умови діяльності організації постійно змінюються, потрібно вдало визначати, коли слід застосовувати відповідні заходи.

6. *Комплексність управлінського рішення* полягає в урахуванні сукупності аспектів (економічного, психологічного, інформаційного тощо) розробки і прийняття рішення.

7. *Гнучкість управлінського рішення* передбачає можливість його коригування в разі суттєвої зміни певних умов функціонування організації [2].

Вироблення та реалізація рішень підпорядковується певним закономірностям та принципам, існують певні технології ухвалення рішення, які допомагають прискорити цей процес, що особливо важливо в екстремальних ситуаціях. Існує багато прийомів та методів прийняття та реалізації ефективних рішень. Їх набір чи комбінація багато в чому залежить від наявної проблемної ситуації, від знань і вмінь керівника й управлінської команди розробляти і приймати рішення.

Контрольні питання:

1. Що являє собою управлінське рішення?
2. Які є підстави для класифікації управлінських рішень?
3. Схарактеризуйте основні вимоги до управлінських рішень.
4. Які фактори визначають ефективність ухвалених рішень?

Література:

1. Вудкок М. і Френсіс Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика. Пер. с англ. М. «Дело». 1991. 320 с.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
3. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [З-те вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
4. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.

3.2. Техніка розроблення управлінських рішень

Розроблення управлінського рішення – найважливіший етап управлінської діяльності. Організації створюються і існують для вирішення певних проблем, що стоять перед ними. Вирішення проблем – одне з основних призначень організації. При цьому проблеми виникають при прагненні організації як досягти досягнення цілей, що стоять перед нею, так і забезпечити стійкість організації, її виживання.

Вирішення проблем – той «спільний знаменник», який є як у першому, і у другому визначенні організації.

Однією з основних складових організації є люди, які здійснюють процес управління і вирішують проблеми, що стоять перед організацією, а значить, розробляють і приймають управлінські рішення.

Об'єктом управлінських рішень є види діяльності закладу освіти:

- функціонування і розвиток закладу освіти;
- організація освітнього процесу та допоміжних процесів;
- маркетингова діяльність закладу освіти;
- кадрове забезпечення та ін. види діяльності.

Управлінські рішення можна класифікувати за різними ознаками, наприклад:

- за часом управління (стратегічні, тактичні, оперативні);
- за змістом процесу управління (соціальні, економічні, інноваційні тощо);
- за рівнем участі педагогічного колективу (індивідуальні, корпоративні) [4].

Однією з головних особливостей менеджменту є вироблення та прийняття управлінських рішень, що є самостійним управлінським актом.

Таким чином, перед тим, як розробляти управлінське рішення, керівник завжди здійснює аналіз ситуації, діагностику, оцінку та визначає основну проблему (проблеми), яку необхідно вирішити для досягнення цілей, що стоять перед закладом освіти.

Вирішенню будь-якої проблеми завжди передують:

- визначення мети;
- оцінка існуючого стану справ, або ситуації;
- визначення та формулювання проблеми [5].

Проблема – це невідповідність фактичних чи прогнозованих значень параметрів керованої системи цілям управління. До виникнення проблемної ситуації можуть призвести три причини:

- відхилення фактичних параметрів від цільових;
- можливості такого відхилення у майбутньому у разі неприйняття будь-яких превентивних заходів;
- зміна цілей керування.

Існують різні типи проблем. Найбільш оптимальною для наших цілей є класифікація, запропонована Г. Саймоном [1], згідно з якою всі проблеми поділяються на три класи:

1) добре структуровані або кількісно сформульовані проблеми, у яких суттєві залежності з'ясовані настільки добре, що вони можуть бути передані в числах або символах, тобто виражені в кількісній оцінці;

2) неструктуризовані або якісно виражені проблеми, що містять лише опис найважливіших ресурсів, ознак та характеристик, кількісні залежності між якими зовсім невідомі;

3) слабоструктуризовані чи змішані проблеми, що містять як якісні, так і кількісні елементи, причому якісні, маловідомі та невизначені сторони проблем мають тенденцію до домінування.

Хоча ця класифікація не є усталеною і деякі проблеми можуть згодом змінити свою приналежність до певного класу, вона дозволяє зрозуміти багато чого [1].

Кожне окремо управлінське рішення є унікальним, але процес їх формування та реалізації підпорядковується внутрішній логіці, яку часто називають «цикл прийняття рішень».

У процесі формування рішень в організації у різних джерелах виділяється різна кількість етапів, наприклад:

1) виявлення проблеми, що підлягає вирішенню (визначення проблемної ситуації);

- 2) збір та обробка інформації для прийняття управлінського рішення;
- 3) організація виконання [1].

До цих основних етапів розробки управлінських рішень можна додати такі: отримання інформації про ситуацію, розробка оціночної системи, розробка сценаріїв розвитку ситуації.

Рішення розробляються суб'єктами управління на всіх рівнях в організації і великою кількістю груп в організаціях. Добре відома класична класифікація управлінських рішень на чотири види, які асоціюються з організаційними рівнями (рис. 2.2).



Рис. 3.3. Види організаційних рішень

Під час підготовки рішення слід переконатися у наявності всіх необхідних для його реалізації ресурсів, орієнтуючись у своїй на заздалегідь певні мету і завдання організації. Зібрати необхідні дані (необроблений масив фактів та цифр із різних джерел) та отримати на основі їх обробки та аналізу інформацію про альтернативні варіанти рішення. Інформація повинна містити відомості про наявні ресурси (землю, капітал та ін.) та потреби в них для реалізації кожної альтернативи, юридичні вимоги та інші необхідні матеріали. Якісна інформація коштує недешево, тому доводиться порівнювати витрати на її отримання з очікуваним ефектом. Оцінити можливі наслідки реалізації альтернативних варіантів рішень. У багатьох

випадках здоровий глузд і практичний досвід керівника можуть замінити відсутню чи невинновдано дорогу інформацію.

Розроблення, прийняття та реалізація рішень як процес управлінської праці керівника мають певну технологію – сукупність послідовно застосовуваних прийомів та способів досягнення цілей управлінської діяльності.

Традиційна модель процесу вироблення та реалізації рішень:

I. Виявлення проблемної ситуації і встановлення мети. У цей час відбуваються визначення мети рішення (чого потрібно досягти) і визначення критеріїв оцінювання результатів рішення.

II. Збір різноманітної інформації, виявлення обмежень. На цьому етапі вивчаємо суть питання, умови для прийняття ефективного рішення.

III. Розробка альтернатив рішення та вибір оптимального варіанту. Потрібно розробити й оцінити альтернативні варіанти, обрати оптимальне рішення згідно з визначеними критеріями.

IV. Організація виконання прийнятого рішення. Оформлення наказу або розпорядження, розробка планів і термінів реалізації рішень, оцінювання результатів і можливості прийняття рішення. Досвід прийняття і реалізації рішення стає безцінним надбанням управлінського досвіду. Під час вивчення значимих проблем, що потребують управлінського рішення, використовують наукові методи. У різних джерелах наводяться класифікації методів, які використовуються в разі розробки рішень [5].

Час, що витрачається на аналіз альтернатив, залежить від професійної підготовки, досвіду та освіти і схоже на мистецтво. Але трапляються випадки, коли вибір альтернативи забезпечується раніше прийнятим рішенням.

Ефективне управління можливе лише, коли воно здійснюється професійно підготовленим керівником, керівником-менеджером. Спроби

ухилення від ухвалення управлінського рішення рідко призводять до ефективного управління [3].

У практичній управлінській роботі досить часто доводиться стикатися з такими ситуаціями, коли жоден із методів не дозволяє знайти прийняттого рішення: або немає необхідних знань, або не зрозумілі способи їх отримання, або для цього немає ресурсів.

Зростає кількість управлінських рішень, які розробляються з урахуванням великої кількості варіантів. У таких складних умовах керівник і його команда лише тоді зможуть розробити та прийняти ефективні рішення, коли у своїй практичній діяльності використовуватимуть основні положення теорії управлінських рішень.

У даний час, коли обсяг інформації надзвичайно зріс, інтуїції та досвіду вже явно замало для правильного визначення альтернативних рішень, потрібні спеціальні знання та використання їх на практиці. Проте можна виділити такі основні операції (фази).

Таблиця 3.1

Основні операції (фази) технології управлінського рішення

Послідовність та характер операцій	Хто виконує
1. Постановка задачі	вищий керівник
2. З'ясування завдання (задум вищого керівництва, власні завдання)	керівник
3. Збір та обробка вихідної інформації, вивчення та оцінка ситуації	управлінська команда
4. Вироблення варіантів рішення	управлінська команда
5. Аналіз, обговорення та оцінка варіантів рішення, прогнозування наслідків рішення	управлінська команда
6. Вибір остаточного рішення та формулювання рішення	управлінська команда
7. Документальне оформлення рішення та фіксація рішення	управлінська команда
8. Постановка завдань працівникам	керівник
9. Організація виконання рішень	управлінська команда
10. Контроль і перевірка виконання	управлінська команда
11. Аналіз результатів виконання рішень	керівник

Для підготовки та обґрунтування рішень використовуються різні методи: це програмно-цільові методи, моделювання, побудова дерева мети, мережеві моделі, методи оптимізації та прогнозування, ситуаційний аналіз тощо, які утворюють у сукупності системний аналіз.

Програмно-цільові методи застосовуються для обґрунтування суттєвих змін у роботі керованого об'єкту. При цьому методи традиції і досвід відіграють мінімальну роль. Вирішення завдань програмно-цільовим методом передбачає принципові зміни в діяльності закладу освіти – у його структурі, матеріально-технічному оснащенні, організації діяльності педагогічних працівників.

Дерево цілей – графічна модель, що відображає взаємозв'язок кінцевої мети (мети нульового рангу) та необхідності для її досягнення проміжних цілей (цілей першого рангу) та підцілей (цілей другого та наступних рангів). На основі дерева цілей створюється мережева модель.

Оптимізація рішень – спосіб, який допомагає здійснити вибір найкращого варіанту. Цей метод характерний для тактичних рішень, а сама процедура оптимізаційних розрахунків із застосуванням комп'ютера сьогодні вже добре відпрацьована.

Головною трудностю, при розробці рішень, залишається обґрунтування критеріїв оптимальності та збирання необхідної інформації.

Слід також пам'ятати, що керівник завжди має можливість знайти чіткі критерії порівняння різних варіантів. Часті випадки, коли один варіант поступається іншому в одному варіанті, але перевершує в іншому. У таких випадках потрібна повторна перевірка обраного варіанта рішення, яка може здійснюватися шляхом експертної оцінки, спеціального обговорення різних труднощів, детального прогнозування результатів та можливих наслідків, або віртуальне виконання рішення його учасниками.

За питомою вагою різних методів, що використовуються при прийнятті рішень, можна судити про обґрунтованість прийнятих рішень.

Досі під час розроблення управлінських рішень не задіяно весь арсенал можливих теоретичних підходів.

Для вирішення проблем оперативного, тактичного та стратегічного управління закладом освіти чи її його підрозділами існують такі основні підходи, які доповнюють одне одного.

Системний підхід. Його основу складає вивчення досліджуваного об'єкта як системи, тобто, як складу взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів. Головне, що дає такий підхід для вирішення проблеми – це чітка картина мережі взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле. Систематизація факторів забезпечує можливість їх подання у вигляді інтегрованого цілого за принципом «чорної скриньки зі своїм «входом», «виходом», зворотним зв'язком та зовнішнім середовищем. Методологія системного підходу докладно викладена у літературі з кібернетики.

Ситуаційний підхід. Він доповнює дослідження об'єкта з урахуванням параметрів конкретної ситуації – внутрішньої та зовнішньої. Вже немає «чорної скриньки», але замість неї різноманітність факторів, які не дозволяють прийняти єдине найкраще рішення без запровадження певних обмежень, що найбільше відповідає наявній ситуації.

Поведінковий підхід. Його особливість – у специфіці співробітників та застосуванні концепцій поведінкових наук, які враховують цю специфіку при виборі раціональних рішень.

Адміністративний підхід. Він відображає авторитарний стиль прийняття рішень та застосування організаційно-розпорядчих методів, основу яких складають регламентації функцій, прав, обов'язків. Видами рішень тут є накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення.

Нормативний підхід. Він не є синонімом адміністративного, хоч і близький до нього. Видами рішень тут є норми та нормативи. Рішення за такого підходу встановлюються з урахуванням існуючих регламентів.

До розробки рішення застосовуються також комплексний, інтеграційний, функціональний та процесний підходи.

Використанню конкретного наукового підходу до вирішення управлінських проблем передуює проблема його вибору. Під вибором розуміється процедура виявлення та вилучення окремого елемента (варіанту) з безлічі допустимих варіантів рішень. Прагнення до раціонального (на думку розробників рішення) вибору замість оптимального природно для сьогоденної управлінської практики.

Оптимальний вибір здійснюється за критерієм (ознакою) переваги. Такі переваги задаються запровадженням певної функції, які можуть мати різні назви:

- критеріальна функція;
- цільова функція;
- показник якості (ефективності).

Ця функція, у даній ситуації, має певні переваги. Переважає те рішення, для якого ця перевага є більш значущою [2].

У колективному прийнятті рішень важливо «домовитися», чітко узгодити, якими пріоритетними критеріями доцільно користуватись під час аналізу та вибору рішення.

Для цього можна скористатись індивідуальними й колективними експертними оцінками. Аналітики виявляють свої суб'єктивні погляди на проблему, по-різному розставляють акценти, дають різні прогнози. Для того щоб рухатися вперед, слід також пам'ятати про компроміси.

Розроблення рішення – творче і відповідальне завдання, зміст якого в тому, щоб відповідно до ситуації обрати найкращий варіант діяльності закладу освіти у відповідності до мети і завдань. Процес розробки рішення починається з виявлення і формулювання проблеми, що в даний момент стоїть перед закладом освіти.

Проблеми ці можуть бути відомими, а можуть з'являтися раптово вже в ході перебігу освітнього процесу, коли не вдається досягти запланованого результату чи виникають нові обставини й потрібно шукати нові шляхи досягнення визначених цілей. Багато проблем не видно на перший погляд, для їх виявлення й оцінки потрібен великий досвід. Досвідчений керівник відрізняється саме вмінням «відчути» проблеми, які ще тільки виникають, а спрямувати діяльність управлінської команди на усунення їх негативних наслідків, забезпечуючи стаке функціонування або розвиток закладу освіти.

Контрольні питання:

1. Що є об'єктом управлінського рішення?
2. Які типи проблем існують у закладі освіти?
3. У чому полягає зміст діяльності з розроблення управлінського рішення?
4. Як ви розумієте «оптимізацію управлінських рішень»?

Література:

1. Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб. : ЭВР, 2007.
2. Беяцкий Н. П. Интеллектуальная техника менеджмента: Учеб. пособие. Мн.: 2000. 232 с.
3. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 3-е изд., испр. М.: Дело, 2002. 392 с.
4. Демиденко М. А. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посібник. Нац. гірн. ун-т. Електрон. текст. дані. Д. : 2016. 104 с.
5. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.

3.3. Техніка прийняття управлінських рішень

Проблема прийняття управлінських рішень у різних її аспектах знайшла досить широке відображення як у працях зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Поняття «управлінське рішення» відрізняється від поняття «рішення» взагалі. Людина протягом життя приймає безліч рішень, але далеко не всі рішення можна віднести до управлінських. Прийняти рішення людину завжди щось спонукає – або зовнішній, або внутрішній фактор, тобто виникає певна потреба, яка має бути задоволена.

На думку В. Третьяченко, найважливішою ознакою управлінського рішення є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Крім того, управлінське рішення, як керівний вплив на колективну працю, приймається не будь-яким працівником, а лише суб'єктом управління – керівником організації (підрозділу) чи колегіальним органом. В. Третьяченко вважає, що управлінське рішення можна визначити як «процес знаходження зв'язку між існуючим станом системи (організації) та бажаним, що визначається метою управління» [2, с. 32].

З технологічної точки зору процес прийняття рішення можна подати у вигляді послідовності етапів і процедур, що мають між собою прямі та зворотні зв'язки. У багатьох іноземних джерелах весь процес ухвалення рішення в організації розглядається як функція проблеми, альтернатив та виконання рішення (див. рис. 3.4).

У процес підготовки, прийняття та реалізації рішення на всіх його основних етапах обов'язково включається особа, яка приймає рішення.

На стадії підготовки управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації на мікро та макрорівні, що включає пошук, збирання та обробку інформації, а також виявляються та формуються проблеми, що потребують вирішення.

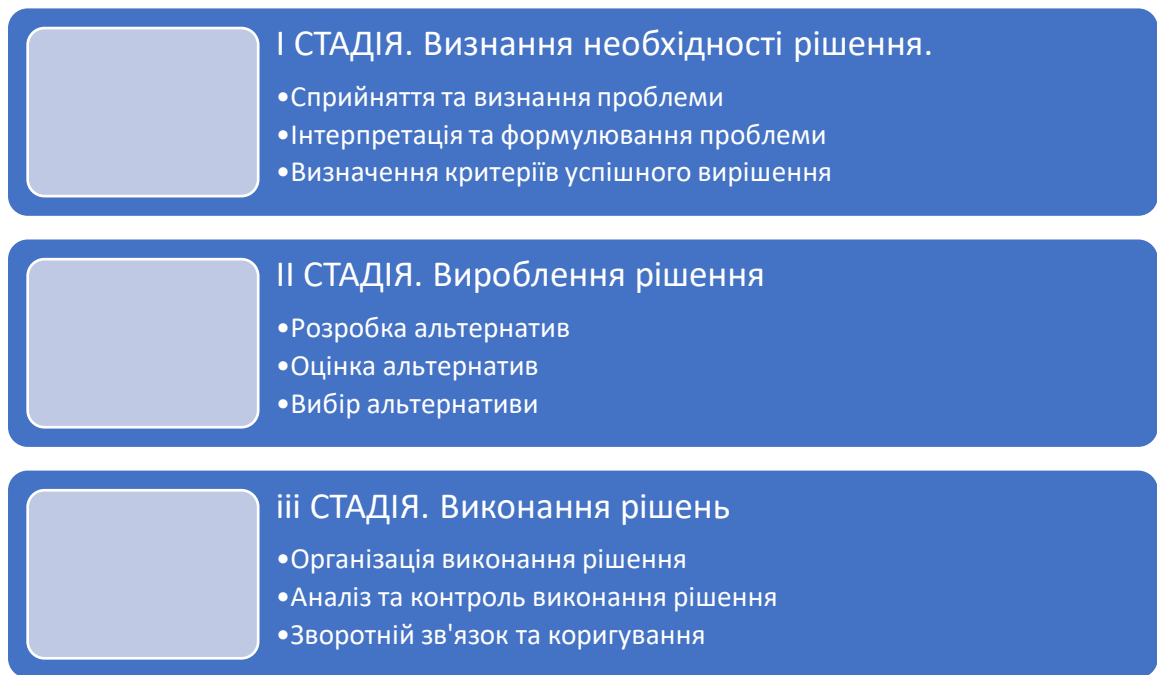


Рис. 3.4. Процес прийняття рішення в організації

На стадії прийняття рішення здійснюється розробка та оцінка альтернативних рішень та курсів дій, що проводяться на основі багатоваріантних розрахунків; провадиться відбір критеріїв вибору оптимального рішення; вибір та прийняття найкращого рішення.

У науковій літературі термін «прийняття рішень» трактується як одноразовий акт остаточного вибору, затвердження одного з можливих варіантів дій. Безперечно, ухвалення рішення є лише завершенням складного багатоступеневого процесу, в якому спочатку була встановлена необхідність впливу на об'єкт управління, а потім вироблені та оцінені різні способи дії. Цей процес називається розробкою управлінського рішення.

Зважаючи на це можна запропонувати таке визначення категорії «прийняття управлінського рішення»: **прийняття рішення** – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з поміж них належать такі.

Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов’язаний із зростанням відповідальності.

Час, який відводиться менеджерів для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуючи дефіцит часу.

Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

Особисті якості менеджера – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

Політика організації – у даному випадку враховується суб’єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке постає, як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв’язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об’єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації

відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

В теорії прийняття рішень виділяють два основних напрямки досліджень: нормативний та описовий.

Представники нормативного підходу концентрують увагу на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення. Нормативний підхід опрацьовує «правила руху» в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення.

Описовий підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей в процесі прийняття рішень. Він має на меті визначити закономірності формування в процесі взаємодії вихідних параметрів проблеми, що вирішується, та характеристик суб'єкта, який приймає рішення.

У рамках нормативного підходу перш за все досліджується процедура (загальна технологія) прийняття управлінських рішень.

Найпростішою технологією прийняття рішень є інтуїтивна.

Зміна стану висуває проблему, необхідність позбавитися якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив даний суб'єкт управління й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб'єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, імовірність прийняття помилкового рішення зростає. Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік у значній імовірності помилки. У процесі підготовки рішення часто виникає необхідність уточнення або коригування результатів попередніх етапів.

Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації.

Діагноз проблеми включає наступні етапи:

- виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення та відбиття у будь-якій формі протиріччя поміж змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);

- встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації);

- ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на закладі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

Накопичення інформації про проблему означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. Якість інформаційних матеріалів у свою чергу оцінюється за допомогою таких критеріїв:

1) об'єктивність - це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні часткові критерії:

повноти інформації (визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);

- точності інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу);

- несуперечливості інформації (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);

- переконливості інформації (доведеність інформації, яка примушує вірити у її достовірність).

2) лаконічність – це стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

3) актуальність – це відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

4) своєчасність – це здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк;

5) комунікативність – це властивість інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована.

Розробка альтернативних варіантів означає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

Розглянемо різні підходи прийняття управлінських рішень. Американська школа передбачає наступну технологію (рис. 3.5)



Рис. 3.5. Американська технологія прийняття рішень

У процесі раціонального рішення проблеми американські керівники думають не стільки про саме рішення, скільки про все, що пов'язано з ним і виходить з нього. При цьому кількість етапів у процесі прийняття рішення визначається самою проблемою [4].

Діагноз проблеми. Це перший етап на шляху її рішення, на якому встановлюють причини (симптоми) утруднень чи наявності можливостей. Встановлення симптомів допомагає визначити проблему в загальному вигляді. Для виявлення причин виникнення проблеми збирається та

аналізується інформація (внутрішня та зовнішня). Для оптимізації робіт і засобів на цьому етапі керівники стараються не допускати надлишку інформації і збирають лише релевантну (яка відповідає стану проблеми).

Формування обмежень і критеріїв прийняття рішень. На цьому етапі визначають діапазон, інтервал, у межах якого в подальшому приймають управлінське рішення. Обмеження, пов'язані з наявністю ресурсів, конкуренцією та інші, варіюють альтернативи в залежності від ситуації та конкретних менеджерів. У додаток до ідентифікації обмежень визначають стандарти, що дозволяють оцінити альтернативні варіанти вибору (критеріїв).

Визначення альтернатив. Відбираються найкращі альтернативи вирішення проблеми.

Оцінка альтернатив. Визначаються переваги, недоліки і ймовірність реалізації кожної альтернативи.

Вибір альтернатив. Проводиться вибір раціональної.

Українська школа [4] прийняття управлінських рішень передбачає, що після виявлення чи постановки проблеми та встановлення умов і факторів, що мають вплив на неї, розробляються декілька альтернативних рішень, з яких вибирається краще (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Умови і фактори якості рішень

Під якістю управлінського рішення розуміють сукупність властивостей, що забезпечують їх виконання та отримання певного ефекту. До якісних сторін управлінського рішення відносять обґрунтованість, своєчасність, ефективність, несуперечливість, конкретність, простоту, повноважність та інше.

Обґрунтованість управлінського рішення проявляється у врахуванні всієї сукупності факторів і умов, пов'язаних з його розробкою. При цьому важливе місце відводиться якості використовуваної інформації, її достовірності та повноті, своєчасності надходження.

Ефективність управлінського рішення підкреслює обов'язковість відповідності очікуваного і досягнутого економічного чи соціального ефекту з затратами на його розробку та реалізацію. Ефективний означає «діяльний, що приводить до потрібного результату».

Несуперечливість управлінського рішення виражає необхідність його попереднього узгодження з раніше прийнятими рішеннями в даній організації, а також перевірки його відповідності діючій нормативно-правовій базі.

Для того, щоб рішення було правомірним і повноважним, воно повинно бути прийняте особою, що має відповідні повноваження, тобто займає відповідну посаду.

Конкретність управлінського рішення проявляється в чіткості вказівок: хто, що і коли повинен виконати. Рішення повинно бути простим за формою і ясным за змістом, щоб бути зрозумілим не тільки особі, що приймає рішення, а й тому, хто його виконує.

З точки зору діловодства управлінське рішення (наказ, розпорядження, постанова, тощо) повинно містити констатуючу та постановляючу частини. Перша відображає суть проблеми, її характеристики та особливості; друга – цілі рішення, засоби їх досягнення,

встановлення осіб, закріплених за його виконанням, терміни і форми виконання, зацікавлення та санкції.

У теорії прийняття рішень альтернативи розглядаються як екзогенні фактори. Проте складність управління і полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, яка містить всі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

У процесі розробки альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати наступні вимоги до них:

- взаємовиключність альтернатив – впливає з визначення категорії «прийняття рішення» як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;

- забезпечення однакових умов опису альтернатив (аби забезпечити можливість порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо). Дотримання цієї вимоги має гарантувати однакові «стартові» умови для кожної альтернативи та врахування усього комплексу результатів їх реалізації.

Оцінка альтернативних варіантів. Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за такими критеріями.

Реалістичність – можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив.

До таких, зокрема, відносяться:

- юридичні обмеження;
- можливості існуючих технологій;
- моральні та етичні норми тощо.

Відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація.

Прийняття управлінських рішень в організаціях забезпечує створення вибору для зміни певного існуючого стану, вибір однієї лінії поведінки з кількох можливих, мобілізацію певних організаційних та індивідуальних (технічних, фінансових) ресурсів на виконання рішень і діяльність, спрямовану на досягнення бажаних результатів. Для організації процес прийняття рішень передбачає використання певних ресурсів для успішного прийняття управлінських рішень.

Виходячи з цього, виникають додаткові вимоги: управлінські рішення повинні бути системними, тобто у процесі реалізації прийнятого рішення, повинні базуватися на системному аналізі взаємозв'язків підсистем організації в умовах змін; аналізі та структуруванні впливу змін в одній підсистемі організації на інші підсистеми; а також будь-яке рішення повинно включати в себе систему додаткових заходів, які стосуються всіх підсистем організації.

Важливою передумовою якісних управлінських рішень є їх професійна розробка зі знанням справи, з урахуванням економічної та соціальної доцільності. Грамотний аналіз проблемної ситуації, правильна постановка мети і задач, підготовка альтернатив і вибір оптимального варіанта згідно з встановленими критеріями – необхідні складові якості та ефективності управлінських рішень.

В організаціях, на виробництві зіштовхуються безліч інтересів, бажань та намірів. Тому будь-яке управлінське рішення має елементи суб'єктивності, що залежать від знань і особливостей керівника. Одночасно в управлінське рішення закладаються певні об'єктивні умови, з якими повинен рахуватися кожен керівник.

Отже, управлінське рішення є дуже важливим елементом у системі управління будь-якого закладом освіти. Вчені виділяють багато різних факторів, котрі впливають на процес прийняття управлінського рішення. Розглядаючи всі альтернативні рішення керівник закладу має детально

вивчити можливі наслідки для того, щоб прийняти найбільш оптимальне та вдале рішення. Головною метою управлінського рішення є забезпечити вплив на систему управління, яка реалізує прийняте рішення для досягнення поставлених цілей. Саме цей вид рішень впливає на економічні, соціальні, організаційні та технологічні інтереси закладу освіти.

Контрольні питання:

1. Що Ви розумієте під прийняттям управлінських рішень.
2. Що таке якість прийняття управлінських рішень?
3. Що таке ефективність прийняття управлінських рішень?
4. Які основні напрямки досліджень управлінських рішень виділяють в теорії ?

Література:

1. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
2. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. К. : Стилос, 1997. 585 с.
3. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.
4. Яременко О. Ф. (2017). Процес управління і управлінські рішення. *Методи прийняття управлінських рішень*. Вилучено із <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=110977&lang=uk>.

3.4. Техніка планування реалізації управлінських рішень

Після розробки та вибору оптимального управлінського рішення керівник розпочинає наступний крок – практичне поетапне планування його реалізації. При плануванні досвідчений керівник прораховує всі реальні та потенційно можливі перешкоди. Для важливих завдань можна також скласти варіант дій «Б» у разі виникнення якихось форс-мажорних обставин підчас реалізації плану «А». Для виконання державних завдань у особливих умовах, наприклад, в умовах російської агресії можливе також планування з реалізації рішення за трьома шляхами: з мінімальними сумарними витратами (за різними факторами – часом, фінансами, людськими ресурсами тощо), з максимальними витратами і третій варіант – реалістичний і оптимальний за витратами.

Сучасному менеджменту відомі методи, ефективні для створення детальних планів реалізації прийнятого управлінського рішення. До групи методів планування механізму реалізації відносять такі, як мережеве моделювання та поділ обов'язків. Інструментами мережевого моделювання виступають мережеві матриці, у яких мережевий графік поєднується з календарно-масштабною сіткою часу. У формі матриці розподілу відповідальності оформляється планування розподілу обов'язків та відповідальності при реалізації рішення. Ця матриця є таблицею, у якій вгорі наводиться перелік завдань із реалізації управлінського рішення, а збоку вказуються посадові особи і структурні підрозділи, відповідальні виконання рішень [1].

До групи методів реалізації включаються методи складання інформаційної таблиці реалізації рішень. Управлінські рішення розробляються на основі інформації, носіями якої є різні джерела та засоби її обробки у межах застосовуваної інформаційної системи конкретного закладу.

В інформаційній таблиці реалізації рішень описується взаємозв'язок завдань у процесі їх прийняття та реалізації, здійснюється чіткий поділ посадових обов'язків та відповідальності, визначаються види та форми документів як носіїв прийнятих управлінських рішень, задаються терміни виконання рішень, проводяться координація та регулювання виконання рішення.

Контроль за виконанням рішень можна розділити на контроль за проміжними та кінцевими результатами та контроль за термінами їх виконання. Призначення контролю полягає у створенні системи гарантій реалізації стратегічних рішень та системи забезпечення максимально можливої якості їх виконання. Сутність контролю у тому, щоб виявити відхилення під час реалізації прийнятого управлінського рішення, що потребують прийняття додаткових рішень.

Ефективним є контроль на основі моніторингу за процесом реалізації управлінських рішень. Він покликаний виявляти зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування контрольованих організацій, знаходити місця виникнення проблем, виявляти їх причини та визначати міру необхідності вживання оперативних заходів для досягнення цілей системи.

При проведенні контролю за результатами головними особливостями є порівняння з цільовими плановими результатами та аналіз факторів, що сприяють або перешкоджають їх отриманню.

Організація контролю за термінами відбувається так: спочатку фактичні терміни виконання порівнюються із запланованими, у результаті виявляється відхилення. Якщо відхилення критичне, то особі, яка приймає рішення, слід ухвалити оперативні управлінські рішення, за допомогою яких управлінське рішення буде реалізовано у запланований термін.

Одним із популярних методів розробки плану реалізації прийнятих рішень є метод, так званий «дорожня карта» [1]. Даний метод ґрунтується

на дедуктивному розкладанні процесу досягнення будь-якої мети на певні етапи і є сценарієм розвитку будь-якого об'єкту.

Таким чином, узагальнюючи, можна запропонувати наступну схему процесу планування [2] у вигляді 8-ми етапів:

1. Визначення цілей. Що саме Ви та Ваша команда плануєте досягти? Розробка критеріїв з метою оцінки прогресу досягнення цілей. Можливе застосування принципу постановки цілей SMART, оцінки стану об'єкта за SWOT-аналізом та довкілля за PEST-аналізом.

2. Генерація та оцінка ідей. Які можливі курси дій? Який їх після оцінки всіх варіантів представляється найкращим шляхом досягнення мети?

3. Визначення дій. Що потрібно зробити для реалізації обраного варіанту?

4. Встановлення черговості дій. У якому порядку найкраще виконувати ці дії? Необхідно з'ясувати:

- а) які справи не можуть розпочатися до завершення інших;
- б) які дії переважно виконувати паралельно;
- в) які дії можуть здійснюватися у будь-який час.

5. Визначення необхідних ресурсів.

6. Перегляд плану. Спрацює план? Якщо відповідь Ні, то слід повернутися до етапу 3, 2 або навіть 1. Тут також можливе створення короткого запасного резервного плану «Б» у разі непередбачених обставин, якщо не спрацює основний план.

7. Підготовка письмового плану дій та робочого графіка. Хто, що, коли і як повинен робити?

8. Моніторинг та Контроль відхилень у заданих проміжних точках графіка виконання плану. У разі потреби, додаткова корекція плану «по ходу».

При складанні керівником офіційного письмового плану дій з реалізації управлінського рішення та відповідного робочого графіка найрозумніше скористатися відпрацьованими та перевіреними часом інструментами – наприклад, **Microsoft Excel, LibreOffice Calc**.

Microsoft Excel — один із найбільш популярних інструментів

Створити діаграму Ганта можна і в найпоширенішому софті – **Microsoft Excel**. Він дозволяє зберігати шаблони для багаторазового використання. В таблиці треба лише вказати термін початку виконання кожного завдання проекту по принципу збільшення дат. Далі додаємо назву пунктів, тривалість та строки виконання. Намагайтеся одразу внести якомога більше інформації. Ця програма має один недолік – при внесенні змін можливо прийдеться перероблювати всю діаграму.

Але при складанні керівником закладу освіти офіційного письмового плану дій з реалізації управлінського рішення та робочого графіка найрозумніше скористатися відпрацьованими та перевіреними часом інструментами – наприклад, програмою «Бітрікс24», де можна використовувати простий, інтуїтивний та легко зрозумілий інтерфейс календарного планування – діаграму Генрі Ганта, в якій визначаються тривалості робіт та їх взаємозв'язки.

У діаграмі Ганта дуже наочно представляється календарний план-графік, у якому ліворуч розташований ієрархічний перелік всіх робіт проекту, і праворуч – календар із конкретними датами. Також, наприклад, якісь роботи у списку можуть виконуватися строго послідовно, а якісь – паралельно один з одним у часі.

Діаграма Ганта – зручний інструмент для тих, хто звик планувати, управляти завданнями. Її винайшов американський інженер Генрі Гант. Малюнок створюється у вигляді горизонтальних полос, розташованих між двома осями: одна відображує перелік дій, інша показує дати.

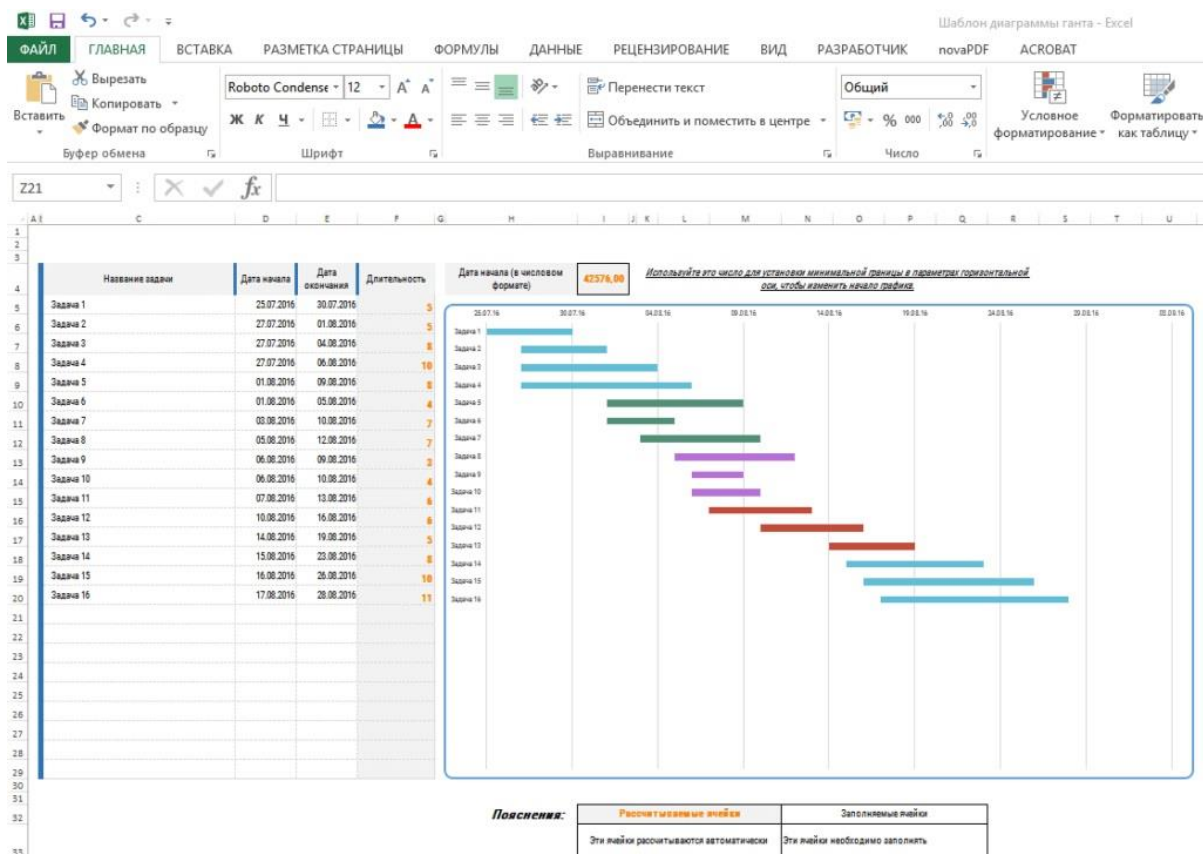
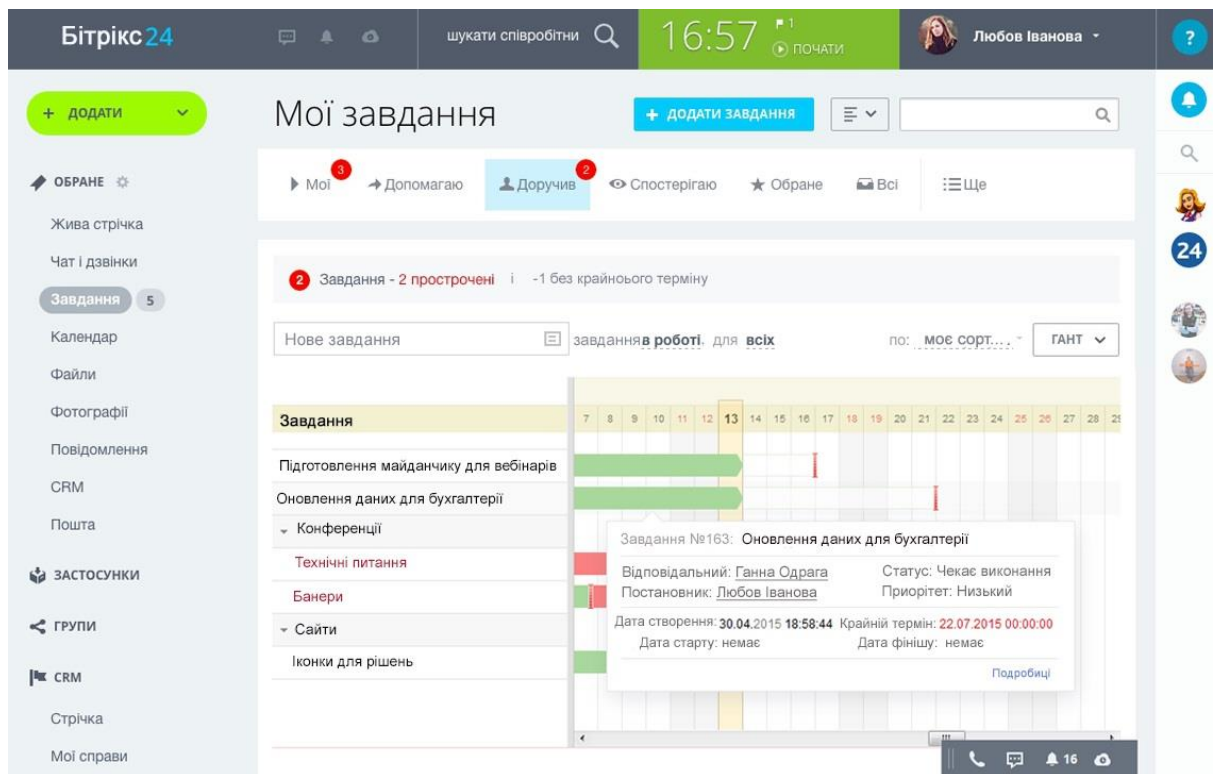


Рис. 3.6. Приклад календарної діаграми Генрі Ганта у Microsoft Excel

Складання календарного плану-графіка проекту включає кілька аспектів. Насамперед, необхідно спланувати терміни та тривалості робіт, визначити їх послідовність та взаємозв'язки, подумати про необхідні ресурси, врахувати вартість цих робіт та ресурсів. Надалі, коли проект перейде на стадію виконання, тобто практичної реалізації запланованих дій, саме за цим планом-графіком відстежуватиметься хід виконання робіт. І якщо щось у проекті піде не так, можна, звіривши з першим планом проекту, внести відповідні зміни [3].

Картинка допомагає бачити не тільки що треба робити, але і в якій послідовності. Це дозволяє не забувати про важливе і все виконувати вчасно. Подивимось на оптимальні програми для створення такого графіку.

У програмі «Бітрікс24» – інформація як на долоні.



Один з найкращих [прикладів діаграми Ганта](#), де можна в прямому сенсі керувати проектами: переміщувати терміни початку та кінця виконання завдань, рухати дедлайн-смушки.

Переваги програми:

- Інформативність – до стрічки окремого пункту легко додаються помітки (назви, відповідальні особи, статуси, пріоритети), які спливають при наведенні курсору.
- Зручність – командне меню дозволяє переглядати, редагувати, видаляти пункти.
- Контроль – діаграма вмє самостійно вносити зміни в поточний план, ілюструвати актуальний стан проектів, враховуючи додаткові параметри.

Продукт легко взаємопов’язується з іншим програмним забезпеченням від цієї компанії. Якщо ви вже ним користуєтесь, перемикатися між різними програмами не доведеться.

- 1) об’єктивно оцінювати досвід та професіоналізм виконавців;

- 2) мотивувати виконавців на якісне виконання управлінських рішень;
- 3) домагатися неухильного виконання плану організаційно-технічних заходів щодо реалізації рішення.

Діаграма наочно відображає часові рамки завдань в тій послідовності, в якій вони повинні проходити протягом проекту.

Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів, засобів та інструментів, які могли б сприяти досягненню оптимального результату в конкретних умовах та обставинах.

Діаграма Ганта в онлайн сервісі «Бітрікс24» – це безкоштовна можливість керувати завданнями в рамках робочої групи. Коли кожен учасник проекту не тільки бачить, але і сам планує роботу над спільним завданням.

У сервісі «Бітрікс24» є 2 зразки (представлення) завдань – ви можете переглядати завдання як у вигляді графіка Ганта, так і у вигляді звичайного списку. Як побудувати графік Ганта? Створіть завдання по шаблону і оберіть «Діаграму Ганта». Все готово, можна переглядати завдання в зручній стрічці.

Подивившись на діаграму, ви одразу бачите кількість завдань за проектом, скільки з них завершено, знаходиться в роботі та прострочено. За допомогою зручного фільтра ви можете вибрати одне завдання з підзавданнями та відобразити хід його виконання на діаграмі. Це дуже зручно, коли базове завдання дуже об'ємне і у нього велика кількість виконавців.

З діаграмою Ганта ви в повному сенсі цього слова керуєте завданнями. Причому багато робите візуально – переміщаєте мишею терміни початку і кінця виконуваних завдань, рухаєте смужку дедлайну.

При цьому ви бачите всю картину завдань за проектом. У проект додалося нове завдання? Ви відразу ставите йому свої часові рамки. Завдання затягнулося? Форсуйте його, зменшуючи крайній термін.

Діаграма інформативна. При наведенні курсору миші на стрічку окремого завдання спливає вікно з головною інформацією (назва, постановник, відповідальний, терміни, статус, пріоритет). Смушка завдання забарвлюється у відповідності з його статусом (виконується, прострочене, завершене). Відображаються терміни дедлайнів по кожному завданню і «прапорці» у тих, що завершилися. Вся інформація за проектами – як на долоні!

Діаграма не тільки ілюструє стан завдань за якимось проектом, але й дозволяє керувати ними. У кожного завдання в списку є зручне командне меню, за допомогою якого ви переглядаєте, редагуєте або видаляєте завдання, додаєте йому крайній термін або тут же створюєте підзавдання. З того ж меню ви можете почати виконання нового завдання, відхилити або призупинити його, додати в план робочого дня, а також делегувати його колезі.

Це все, що необхідно для організації роботи компанії. Інструменти тісно взаємопов'язані, а це означає, що вам не доведеться перемикатися між різними сервісами. Почати працювати можна відразу після реєстрації. Досить будь-якого браузеру. Не потрібно встановлювати програмне забезпечення. Не потрібно впроваджувати. Не потрібно вчитися, щоб освоїти.

Таким чином, процес реалізації управлінських рішень у закладі освіти є одним із основних управлінських процесів. Ефективність управлінських рішень та якість їх реалізації потребують застосування наукових підходів та методів. Надзвичайно корисним і доцільним інструментом для планування реалізації управлінських рішень є цифрові технології та їх засоби, особливо сервіс «Бітрікс24», який надає великі можливості для

реалізації рішення, допомагає здійснювати контроль за ходом його виконання, вносити необхідні корективи та допомагати оцінити ступінь отриманого результату від виконання рішення.

Контрольні питання:

1. Які дії передбачає техніка планування реалізації управлінського рішення?
2. Що таке дорожня карта реалізації управлінського рішення?
3. Які сервіси може використовувати керівник для складання офіційного письмового плану дій з реалізації управлінського рішення?
4. Які можливості надає сервіс «Бітрікс24»?

Література:

1. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
2. Копішинська К. О. Дорожня карта як інструмент визначення стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування. *БізнесІнформ*. 2014. № 11. С. 88-94.
3. Соколов Н. Н. Навыки эффективного руководителя при принятии и реализации управленческих решений. Учебно-методическое пособие. М.: Изд-во "Спутник+", 2014. 52 с.

РОЗДІЛ 4. ТЕХНІКА УПРАВЛІНСЬКИХ ВПЛИВІВ НА ПЕДАГОГІЧНИЙ КОЛЕКТИВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

4.1. Сутність і зміст управлінського впливу

Управління – складний процес міжособистісної взаємодії людей, у якому завжди є ефект взаємовпливу його учасників. Як показує практика, недостатнє врахування керівниками специфіки управлінського впливу призводить до того, що значна частина часу управлінця йде на залагодження ситуацій, що виникли, у зв'язку з неадекватною реакцією виконавця на дії менеджера. Безсумнівно, процес різноманітних управлінських впливів на об'єкт управління в цілях потребує всебічного вивчення.

Відомий фахівець у галузі менеджменту Лі Якокка, стверджував, що: «Управління є не що інше, як налагодження інших людей на працю» [7].

Незважаючи на заданість структури, функцій, змісту професійної діяльності працівників, їхнє субординаційне становище, загальноприйняте сучасними світовими фахівцями – теоретиками та практиками, – принцип «керувати – це працювати з людьми» є керівним на всіх рівнях управлінських структур. За даними В. Кнорринга, «дві третини робочого часу керівників витрачається на спілкування з людьми, їх мотивацію, стимулювання ініціативи, консультації, роз'яснення тощо» [6, с. 221].

У наукових джерелах подано багато визначень терміну «управлінський вплив». Найбільш відомими є: «Управлінський вплив – це вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою переведення його в новий бажаний стан. Управлінський вплив використовується переважно у системі, де домінують статусні ролі (насамперед такі, як «керівник», «підлеглий» та ін.)» [1, с. 31].

Управлінський вплив – форма психологічного впливу, що застосовується у системі керівник - підлеглий [5].

Головний суб'єкт управління – людина як особистість, з її потребами, мотивами, цінностями, відносинами тощо. Досліджуючи проблему управлінського впливу на особистість підлеглого, ми обмежуємо управлінську діяльність та виділяємо наступне основне завдання керівника як мобілізацію підлеглого на виконання доручення за умови, що вже вирішено поточну управлінську ситуацію (хто, що, як, коли, навіщо має зробити). Тобто в даний момент для керівника головним стає правильно вибрати стратегію управлінського впливу з огляду на індивідуальні особливості та професійний досвід підлеглого.

Вплив у повсякденному житті найчастіше має неформальний, інтимний, випадковий, однокомпонентний характер, у діловій та професійній сферах (управлінській, політичній, медичній, педагогічній тощо) вплив стає цілеспрямованим, планомірним, стійким, тривалим за часом і виступає таким чином засобом досягнення поставлених цілей.

Успішна робота потребує узгодженості дій усіх її учасників. Це можливе лише за умови єдиного керівництва, підпорядкування всіх працівників єдиній волі. Однак така єдність не може виникнути випадково: її необхідно організувати, активізувати та підтримувати діяльність окремого працівника та групи.

Керівник повинен знайти ті сили та засоби, за допомогою яких це можна зробити.

Щоразу, коли керівник дає вказівки виконавцю чи групі виконавців, він передбачає, що його вказівка повністю відіб'ється у свідомості підлеглих, він може очікувати, що виконавці відразу ж будуть виконувати його вказівки. Але у житті так буває не завжди. Навіть при більш менш повному усвідомленні виконавцем своїх завдань і функцій він може не

виконувати очікуваних дій. І тому потрібні певні зусилля керівника, які можуть вплинути на поведінку людей [8].

Вплив – це використання конкретних засобів, за допомогою яких одна особа змінює поведінку, ставлення, дії іншої особи. Засоби можуть бути найрізноманітніші: від прохання, висловленого пошепки на вухо, до наказу; від висловлювання ідеї до примусу або навіть насильства.

У своїй сукупності потенційна здатність керівника цілеспрямовано та ефективно впливати на своїх підлеглих формується шляхом оволодіння ним трьома блоками знань:

- знання змісту та специфіки управлінського впливу;
- знання основних способів психологічного впливу;
- знання індивідуальних особливостей об'єктів дії.

Керівник має представляти ефект свого впливу на поведінку і діяльність виконавця. У результаті керівник та виконавець засвоюють схожу чи несхожу манеру поведінки на майбутнє.

Здоровий глузд підказує, що для того, щоб мати вплив, необхідно мати можливість тримати під своїм контролем щось, що має значення для виконавця. Те, що створює його залежність від вас і змушує його діяти так, як ви бажаєте. Це «щось» – основні потреби виконавця. Таким чином, вплив ґрунтується на зверненні до потреб виконавця.

Ніхто не може впливати на людей у будь-яких ситуаціях. Вплив залежить від конкретної ситуації, від здібностей керівника, і навіть від особистості, на яку здійснюється вплив. Керівник залежить від свого безпосереднього начальника, від підлеглих та колег. Без сприяння цих людей, які є частиною навколишнього середовища керівника, він не може впливати і виконувати свої функції [4].

Керівник повинен впливати на підлеглих у такий спосіб, який спонукає їх до дії, до фактичної праці, до підпорядкування, необхідного для досягнення цілей закладу освіти. Для того щоб вплив був дієвим, керівник

повинен усвідомити інтереси закладу та свої рольові можливості, проявити волю та використати владу. Щоб впливати, необхідно мати основу впливу – владу.

Влада – здатність і можливість того, хто нею володіє, за допомогою авторитету, заохочення, або примусу впливати на дії інших. У найширшому розумінні влада – це здатність впливати на події та явища. В такому широкому значенні говорять не тільки про відносини між людьми, але й про взаємодію людини з навколишнім світом (кажуть про владу людини над природою) чи навіть природних явищ між собою. Однак перш за все влада розглядається як соціальна категорія і стосується стосунків між людьми.

Влада – це здатність впливати на поведінку інших людей, можливість впливати на їхню діяльність за допомогою будь-якого засобу: волі, примусу, заохочення, навіювання, інтриги тощо.

Зазвичай керівник має владу над підлеглими, тому що вони залежать від нього у таких питаннях, як отримання робочого завдання, підвищення зарплати, підвищення на посаді тощо. Однак у деяких випадках підлеглі мають владу над керівником, оскільки він залежить від них у таких питаннях, як співробітництво, отримання достовірної інформації тощо [1].

Успішний керівник завжди дотримуватиметься балансу влади над підлеглими та своєї залежності від них. Здійснюючи владу, він дбатиме про досягнення групових цілей, про допомогу групі у засобах їх досягнення.

Влада є право, яке має людина внаслідок того службового становища, яке вона займає в організаційній структурі. Влада, якщо її розглядати з цієї точки зору, має міжособистісний характер і не має нічого спільного з конкретно людиною, яка займає це становище. На відміну від влади, авторитет у великій мірі персоніфікований, і має відношення до вміння людини домагатися виконання завдань шляхом впливу на інших людей, таким чином, авторитет є прямий результат впливу на людину [5].

Влада керівника команди може набувати різноманітних форм.

1. Влада, заснована на примусі. Виконавець вірить, що той, хто впливає, може карати таким чином, який завадить задоволенню якоїсь насущної потреби, або взагалі може заподіяти якісь інші неприємності.

2. Влада, заснована на винагороді. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має можливість задовольнити нагальну потребу або принести задоволення.

3. Експертна влада. Виконавець вірить, що впливає спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потребу.

4. Еталонна влада (влада прикладу). Характеристики чи властивості, що впливають, є настільки привабливими для виконавця, що він хоче бути таким самим, як той, що впливає.

5. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази і що його обов'язок – підкорятися їм. Ці основи влади є інструментом, за допомогою якого керівник примушує персонал виконати роботу, але вони також є засобами, які можуть бути використані неформальним лідером, який має авторитет, щоб перешкодити досягненню цілей організації [3, с. 99].

Керівник команди має владу над підлеглими, однак у деяких ситуаціях і підлеглі мають владу над керівником, оскільки останній залежить від них із таких питань, як необхідність прийняття управлінських рішень, отримання інформації, або встановлення неформальних контактів з людьми з інших підрозділах тощо. Отже, керівник повинен розуміти та враховувати той факт, що оскільки підлеглі теж часто мають владу, то використання ним в односторонньому порядку своєї влади в повному обсязі може викликати у підлеглих таку реакцію, коли вони також захочуть продемонструвати свою власну владу. Отже, слід підтримувати розумний баланс влади: достатній задля досягнення командних цілей, але не викликає у підлеглих негативних реакцій.

У всіх випадках, коли ми маємо справу з владою, маємо на увазі ступінь впливу керівника на підлеглого. Таким чином, вплив – це поведінка одного індивіда, яка змінює поведінку іншого.

Авторитет є важливим чинником особистого впливу. Це заслужена довіра, якою керівник користується у підлеглих, вищого керівництва та колег по роботі, визнання його особистості, оцінка колективом відповідності суб'єктивних якостей керівника об'єктивним вимогам. Авторитет керівника, пов'язаний з виконанням його основних функцій згідно з посадою, повинен підкріплюватися особистим прикладом і високими моральними якостями.



Рис. 4.1. Способи впливу на підлеглих [3, с.162]

У цьому сенсі слід розрізняти два джерела (статуси) авторитету:

- 1) офіційний, який визначається посадою (посадовий статус);
- 2) реальний авторитет – фактичний вплив, реальна довіра та повага (суб'єктивний статус).

Керівник, що користується авторитетом, сприяє людям, позитивно впливає на них.

Турбота про авторитет керівника – не лише його особиста, а й справа вищого керівництва, і керівника рівня, і особливо підлеглих, які покликані його зміцнювати, оберігати і підвищувати. Авторитет слід розглядати як фактор, що полегшує управління та підвищує його ефективність.

Зміцнюючи авторитет, керівнику необхідно стежити, щоб він не придушував їм, не сковував ініціативу виконавців. Штучні прийоми формування авторитету не призводять до успіху; в результаті з'являється уявний, або хибний авторитет, так званий псевдоавторитет.

Різновиди псевдоавторитету:

1) авторитет відстані – керівник вважає, що його авторитет зростає, якщо він дистанціюється від підлеглих та тримається з ними офіційно;

2) авторитет доброти – «завжди бути добрим» – таке кредо даного керівника, а доброта знижує вимогливість;

3) авторитет педантизму – у цьому випадку менеджер вдається до дріб'язкової опіки і жорстко визначає всі стадії виконання завдання підлеглим, тим самим сковуючи їхню творчість та ініціативу;

4) авторитет чванства – керівник зарозумілий, пишається і намагається всюди підкреслити свої колишні чи уявні нинішні заслуги; такому керівнику здається, що ці «заслуги» забезпечують йому високий авторитет;

5) авторитет придушення – менеджер вдається до загроз, сіє страх серед підлеглих, він помилково вважає, такі прийоми зміцнять його авторитет; зрештою це позбавляє людей впевненості, ініціативи, народжує перестраховку і навіть нечесність [3].

Страх, винагорода, традиція, авторитет, переконання та участь є інструментами управління, які керівник використовує для впливу на підлеглих, звертаючись до їхніх потреб. Але навіть рідкісний керівник, який

має у своєму арсеналі всі ці інструменти, повинен їх використовувати залежно від конкретних ситуацій.

Щоб спонукати інших до роботи (особливо творчої та натхненної), керівнику буває недостатньо лише влади. Щоб вплив через владу був досить сильним, потрібна наявність таких умов:

1. підлеглий повинен розглядати вплив як джерело задоволення (незадоволення) якоїсь своєї потреби;
2. підлеглий повинен високо цінувати потребу, до якої апелює керівник;
3. підлеглий повинен вважати досить високою ймовірність задоволення потреби у разі вирішення поставленого завдання;
4. підлеглий повинен вірити, що його зусилля справедливо будуть оцінені керівником.

Методи переконання та участі діють повільніше і менш визначено. Вони сприяють збільшенню ефективності управління, коли підлеглим буде запропоновано задоволення потреб вищого рівня, особливо якщо завдання неструктуроване і вимагає творчого підходу [2].

Як і будь-яка діяльність, управлінський вплив спонукається певними мотивами, переслідує певні цілі та призводить до певних результатів. До основних форм управлінського впливу відносять:

- розпорядження;
- вказівку.

Таким чином, ефективність управлінської діяльності визначається тим, наскільки докладені зусилля керівника дали очікуваний результат. Якщо результат управлінського впливу виявився неадекватним очікуванням керівника, то, управлінська діяльність неефективна, а техніка і технологія управлінського впливу використовується неправильно. Управлінська практика свідчить про те, що при виборі тактики управлінського впливу необхідно враховувати той фактор, що людина має

бути схильною до виконання діяльності, розуміти свої потреби і вигоди, приймати почуттями та розумом вимоги керівника, тоді вона може бути здатна активно та творчо вирішувати професійне завдання. І тут керівник отримає адекватний своїм очікуванням результат управлінського впливу.

Контрольні питання:

1. Що таке управлінський вплив?
2. Що має знати і розуміти керівник для того, щоб здійснювати ефективний управлінський вплив?
3. Якими є способи впливу на підлеглих?
4. Що таке авторитет керівника?

Література:

1. Кнорринг В. И. Искусство управления. М. БЕК, 2011. 288 с.
2. Зеленовский Я. Организация трудовых коллективов: Пер. с пол. М., 1971. 312 с.
3. Кулагин Г. А. Рабочий – управляющий – ученый. М., 1982. 224 с.
4. Андрушків Б. М., Кузьмин О. Е. «Основи менеджменту». Львів: «світ», 2010. 296 с.
5. Паркинсон С. Н., Рустамджи М. К. «Искусство управления» /пер. с англ. К. Савельева. М.: Агенство «ФАИР», 2007. 272 с.
6. Практична психологія менеджменту: Як зробити кар'єру. Як будувати організацію: науково практичний посібник. К.: Україна, 2012. 399 с.
7. Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1995.

4.2. Принципи управлінських впливів

Принцип (лат *principium* – початок, основа) – це твердження, яке сприймається як головне, важливе, суттєве, неодмінне або, принаймні, бажане. У повсякденному житті принципами називають внутрішні переконання людини, ті практичні, моральні та теоретичні засади, якими вона керується в житті, в різних сферах діяльності. У науці принципи – це загальні вимоги до побудови теорії, сформульовані як те первинне, що лежить в основі певної сукупності фактів. При характеристиці різноманітних систем принципи відображають ті суттєві характеристики, що відповідають за правильне функціонування системи, без яких вона не виконувала б свого призначення. Поняття «принцип» є базовим у теорії будь-якої науки, оскільки задає концептуальне бачення предмета [9].

Зважаючи на наявність різних думок щодо сутності та номенклатури принципів, доведеться на цьому питанні зупинитися особливо.

У логічному сенсі принцип є центральне поняття, що представляє узагальнення і поширення будь-якого становища попри всі явища тієї галузі, з якої цей принцип абстрагований. Інший зміст терміну – принцип дії, під яким мається на увазі, наприклад, етична норма. Саме другий зміст за традицією та по суті слід вважати адекватним змісту та завданням педагогічної науки. По-перше, педагогіка має справу з діяльністю. Вона вивчає особливу сферу суспільної діяльності, націлену на підготовку підростаючих поколінь до повноцінного життя. По-друге, педагогіка повинна давати в кінцевому рахунку нормативне знання, наказувати, як потрібно будувати, здійснювати і вдосконалювати навчання і виховання. Педагогічні, зокрема, дидактичні принципи – це принципи діяльності, що являють собою найбільш загальне нормативне знання, яке педагогіка отримує, коли вона реалізує свою конструктивно-технічну функцію. Це – найбільш загальні вказівки до діяльності, чим вони і відрізняються від,

наприклад, психологічних принципів. Наприклад, принцип наочності як педагогічний, означає: слід застосовувати у навчанні засоби наочності [3].

У процесі історичного становлення та еволюційного розвитку сфери управління як науки розширюється і спектр її принципів. Зокрема, А. Файоль стверджував, що кількість принципів управління, по суті, є необмеженою [5]. Дійсно, подальші дослідження, спрямовані на виявлення керівних правил, що відбивають зміст законів і закономірностей ефективного управління, настільки розширили кількість принципів, що сьогодні вони потребують систематизації відповідно до прикладних аспектів управлінської діяльності. При цьому техніка управлінської діяльності також передбачає розроблення власної сукупності принципів.

Узагальнюючи думку вчених [3; 4; 6], під принципами управління, на наш погляд, доцільно розуміти основні правила, положення та норми поведінки, за якими діють суб'єкти управління за умов, що склалися в суспільстві.

Принципи управління синтезують та відображають об'єктивність законів суспільної формації, характерні риси практики управління. У принципах управління виявляються основні вимоги щодо побудови органів управління, методів здійснення функцій управління, а також доцільний характер взаємовідносин учасників управлінських відносин.

Таким чином, принципи управління являють собою результат узагальнення людьми об'єктивно діючих законів та закономірностей, притаманних їм загальних рис, характерних фактів та ознак, які стають загальною підставою їх діяльності.

Як слушно зазначає О. Машков, науково-теоретичне узагальнення та напрацювання людьми принципів не означає, що вони мають суто суб'єктивний характер. На думку вченого «принципи управління – це керівні ідеї, основоположні засади, що відображають закономірності розвитку відносин управління» [4, с. 120].

Принципи визначають вимоги до системи, структури, організації і процесу управління, напрями й межі прийняття рішень; вони можуть належати до різних систем управління. Характеризуючи той чи інший принцип, необхідно враховувати його взаємозв'язок з іншими принципами, залежність від них. Принципи взаємодіють між собою в межах цілісної системи, врівноважуючи чи посилюючи один одного, що дає змогу достатньою мірою розкрити свою природу, індивідуальність і регульовальні можливості. При цьому кожен принцип має структурно відведене йому місце, що дає підстави зробити висновок – повноцінне розкриття змісту і потенціалу будь-якого принципу управління можливе лише в рамках і з урахуванням його системних залежностей.

Грунтовний аналіз існуючих підходів до систематизації принципів управління різними об'єктами міститься у наукових працях багатьох вчених. Попри той факт, що як підстави для систематизації принципів управління науковці використовують різні ознаки управління («суспільно-політичні принципи, «культури управління» [8], суспільно-політичні, структурні та принципи державно-управлінської діяльності [6], наукові, правові, кадрові та організаційні засади» [2]) усі принципи можна умовно поділити на дві великі мегагрупи: – принципи пізнавальної діяльності (які мають свої особливості, але загалом мало відрізняються від принципів пізнання в будь-якій іншій галузі); – принципи здійснення практичної діяльності в управлінні (мають істотну відмінність від подібних груп принципів в інших сферах діяльності).

Принципи управління – це основні правила, норми, керівні настанови, на основі яких здійснюється процес управління, вибір адекватних, науково обґрунтованих, ефективних методів і прийомів управлінського впливу. Принципи управління визначають закономірності формування управлінської системи: її структури, методів впливу на колектив, формують

мотивацію поведінки його членів, враховують особливості технологій і технічного оснащення управлінської праці.

До найбільш загальних принципів управління вчені [1; 2; 4; 7; 8] відносять такі:

- принцип соціальної спрямованості – необхідності врахування у процесі реалізації управлінських рішень інтересів суспільства, організацій, конкретних соціально-професійних груп;

- принцип законності, який вимагає від керівників організацій знання чинного законодавства та прийняття управлінських рішень тільки у відповідності цих рішень чинним правовим актам;

- принцип об'єктивності, що передбачає наукову обґрунтованість управлінських рішень, врахування об'єктивних закономірностей соціального розвитку, управлінської діяльності тощо;

- принцип системності та комплексності, який передбачає необхідність врахування в управлінських впливах всіх можливих змін та їх наслідків у межах управлінської системи в усіх її аспектах складових: економічному, соціальному, технологічному, психологічному, організаційному та ін.;

- принцип мети, який передбачає необхідність включення у причинно-наслідковий зв'язок між елементами структури управлінської системи обґрунтованої, відповідної умовам і можливостям, чітко сформульованої мети. Ефективність врахування цього принципу в сучасному управлінні зумовила появу нової концепції управління, яка отримала назву «управління за цілями». Вона передбачає контроль і оцінку діяльності кожного елемента системи управління за досягнутими результатами (ними можуть бути, наприклад, кількість і якість продукції, економічна ефективність, продуктивність праці, трудова дисципліна та ін.);

- принцип оптимізації управління, який передбачає, що оптимізація та спрощення складних виробничих систем – необхідна умова для більш

ефективного використання постійно зростаючих обсягів інформації, і, відповідно, прогресивного розвитку;

- принцип прозорості та відкритості, який передбачає забезпечення доступу до інформації, можливість брати участь в обговоренні, впливати на процес прийняття управлінських рішень всіх представників управлінських відносин;

- принцип відповідності, зміст якого у тому, що виконувана робота повинна відповідати інтелектуальним і фізичним можливостям виконавця;

- принцип делегування повноважень, практична цінність якого полягає в тому, що керівник звільняє свій час від менш складних повсякденних справ, рутинних операцій і може сконцентрувати свої зусилля на вирішенні завдань більш складного управлінського рівня;

- принцип підвищення кваліфікації, який передбачає необхідність проведення з певною періодичністю підвищення кваліфікації всіх співробітників, оскільки знання старішають, кваліфікація працівників не відповідає вимогам часу, а це – є однією з причин падіння продуктивності праці. Тому необхідними є переведення, ротація співробітників на нові ділянки роботи або направлення їх на підвищення кваліфікації у відповідних освітніх установах.

Велике значення для здійснення управлінського впливу має реалізація принципів соціального управління. Під принципами розуміють основні положення, загальновизнані правила тієї чи іншої діяльності. Відносно управління принципи відображають пізнані людиною закономірності, якими керуються органи управління в процесі створення і функціонування соціальних систем управління. Існуючі сьогодні погляди на принципи управління можна умовно розподілити на дві групи: універсальні та прикладні. До першої групи належать ті з них, які прагнуть узагальнити існуючу практику управління і визначити найважливіші риси

управлінської діяльності. Звичайно, не можна сказати, що така система принципів остаточно склалась, вона є динамічною.

Вважається, що найповніше принципи сучасного управління викладені П. Друкером [1]. Це такі сім принципів:

- орієнтація управління на людину, що означає налагодження ефективної співпраці людей, подолання вад окремих працівників і максимальне розкриття їх потенціалу;

- культурна природа управління, означає, що управління є частиною загальної культури кожної країни, традицій народу і одночасно поєднує в собі загальносвітові тенденції;

- інтегрування інтересів працівників організації навколо загальних цілей, означає, що працівники виконують свої функції, досягаючи при цьому задоволення власних потреб і інтересів, ефективно досягаючи результатів організації;

- розвиток здібностей усіх працівників організації та ефективне їх використання на всіх рівнях управління, що перш за все означає розвиток ініціативи і творчого підходу працівників до справи, освоєння ними нових знань, умінь і методів роботи;

- використання в управлінні ефекту синергії, тобто така організація командної діяльності персоналу, коли їх взаємодія, колективна робота значно перевищує просту суму результатів діяльності кожного працівника окремо;

- науковий підхід до визначення ефективності управління організацією, що означає уникнення спрощених підходів до оцінки ефективності управління, обов'язкове врахування показників згуртованості, задоволення, громадської думки тощо; співробітництво і тісна взаємодія організації з навколишнім середовищем, що означає постійний моніторинг і вивчення потреб населення, дослідження змін в оточенні, готовність до гнучкого реагування.

Виділяють групи загальних і спеціальних принципів управління, які на нашу думку, слід враховувати при здійсненні управлінського впливу. До загальних відносяться такі принципи, як: науковість, законність, гласність, гуманізм, розподіл влад, системність, плановість та конкретність; до спеціальних – такі принципи, як: ієрархічність, функціональність, територіально-галузевий і норми керованості (принципи побудови системи управління), а також цілеспрямованість, принцип головної ланки, відповідності делегування, поєднання єдиноначальності та колегіальності, відповідальності посадових осіб, раціонального співвідношення цілей та способів їх досягнення.

Узагальнюючи все наведене, вважаємо, що основними принципами здійснення переконливого впливу є:

1. Принцип повторення. Багаторазове повторення повідомлення дає такий ефект, який неможливо отримати при одноразовій дії.

2. Принцип досягнення первинності дії. Якщо об'єкт отримав якесь важливе повідомлення, то у його свідомості виникає готовність до сприйняття цієї і більш детальної інформації, що підтверджує перше враження.

3. Принцип забезпечення довіри до джерела інформації.

Успішний вплив може бути досяжним, коли реалізовані наступні цілі:

1. Керівнику вдалося допомогти підлеглим здійснити самооцінювання проблеми чи ситуації.

2. Для формування мотиву підлеглих необхідна максимальна практичність. Слід починати з невеликих позитивних змін.

3. Для реалізації стійкого впливу слід демонструвати свій особистий приклад.

4. Вплив буде успішним, якщо досягнуто узгодження цілей.

5. Потужним мотивом для здійснення впливу є здатність керівника побачити небезпеку або шкоду і сформувати колективне прагнення їх уникнути або запобігти.

Для того, щоб успішно впливати на підлеглих, слід врахувати такі важливі аспекти:

- впливовість – це властивість людей, яким ми довіряємо;
- необхідно винагороджувати (заохочувати) позитивні зміни;
- наші очікування також впливають на оточуючих;
- публічне вираження своїх поглядів зміцнює нові ставлення;
- необхідно всім дотримуватись встановлених вимог;
- ключовим фактором впливу є взаєморозуміння.

Управлінський вплив – різновид сугестії, навіювання. Його метою є спонукання підлеглих щось зробити. Це стимулювання, створення установки або управління мотивами. Мобілізація підлеглих на виконання завдань – це вплив на їх мотиваційну сферу, найчастіше – на мотиви службового обов’язку, відповідальності, самоствердження, колективізму. Такий вплив сприяє згуртованості, укріплює віру підлеглих у власні сили, надає впевненості для виконання необхідної діяльності.

Контрольні питання:

1. Що таке принцип?
2. Назвіть основні принципи здійснення переконливого впливу.
3. Що треба враховувати для того щоб успішно впливати на підлеглих?
4. Схарактеризуйте принципи сучасного управління сформульовані П. Друкером.

Література:

1. Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ. М.: ИД Вильямс, 2007. 400 с.
2. Князев В. М., Надольний І. Ф., Мельник М. І. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми: монографія. К. : Вид-во НАДУ.
3. Краевский В. В. Методология педагогического исследования: Пособие для педагога-исследователя. Самара: Изд-во СамГПИ, 1994. 165 с.
4. Машков О. А., Косенко В. Р. Прийняття управлінських рішень в складних організаційних системах з погляду системного підходу (принципи організаційного управління). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:1cr49HaxsMJ:www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Mtit/2010_55/.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. Л. И. Евенко. М. : Дело, 2004. 799 с.
6. Нижник Н. Р. Проблеми сьогодення державного управління в Україні. *Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяченої 10-річчю Академії*, Київ, 31 трав. 2005 р. : у 2 т. / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К. : Вид-во НАДУ, 2005. Т. 1. С. 27.
7. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посібник. К. : Вид-во УАДУ, 1998. 159 с.
8. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи : моногр. / за ред. В. В. Цветкова. К. : Оріяни, 1998. 364 с., Сайт вільної енциклопедії «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/>.
9. Шемаєва Л.Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища. К. : НІПМБ, 2009. 357 с.

4.3. Методи управлінських впливів

Управління, в широкому розумінні цього терміну, – неперервний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт (особистість, колектив, технологічний процес, заклад освіти) для досягнення оптимальних результатів з найменшими витратами часу і ресурсів. Кожен фахівець у сфері управління повинен володіти теорією, практикою і мистецтвом управління, вміти чітко визначати цілі своєї діяльності, стратегію і тактику, необхідні для їх досягнення, приймати управлінські рішення і нести особисту відповідальність за них [2].

Для здійснення ефективного впливу на діяльність підлеглих, сучасний керівник повинен мати глибоке розуміння психологічних основ управління, вміти створювати умови, що сприяють формуванню зацікавленості членів колективу в продуктивній роботі закладу освіти.

Керівник є головним елементом структури закладу освіти, і він має розуміти, що успішне функціонування або розвиток закладу освіти неможливий якщо всі підлеглі сухо виконуватимуть його накази без усвідомлення того, для чого цей наказ видано та якими мають бути результати їхньої діяльності. Таким чином, без впливу на підлеглих вирішити завдання, що поставлені перед закладом освіти майже неможливо.

Методи впливу на оточуючих можуть бути сильнодіючими і переконливими, вони можуть використовуватись як для досягнення конструктивних цілей, так і для будь-яких афер і махінацій. Тому керівник закладу освіти, який впливає на підлеглих, має перш за все усвідомлювати, наскільки морально обґрунтовані його цілі та наміри [1].

У практичній управлінській діяльності використовують велику кількість методів управління. Методи управління – це сукупність прийомів і процедур підготовки та прийняття, організації та контролю виконання

управлінських рішень [3]. За характером впливу методи поділяють так: економічні, організаційно-розпорядницькі, правові і соціально-психологічні. Соціально-психологічні методи покликані впливати на соціально-психологічні стосунки між членами організації. Серед них виділяють методи прямого (безпосереднього) і непрямого (опосередкованого) соціально-психологічного впливу. Прямі методи управління використовуються у безпосередньому спілкуванні керівництва з колективом і окремими працівниками. До таких методів можна віднести: переконання, примус, навіювання, вимогу діяти за зразком тощо. Непрямі соціально-психологічні методи управління характеризуються тим, що опосередковуються спеціальною організацією умов діяльності і поведінки особистості і колективу. Вони реалізуються у більш тривалий період часу і передбачають організацію відповідних умов, а також включення тих, ким керують, у процес перетворення. До таких методів відносять: метод «особистого прикладу», «орієнтуючої ситуації», використання символів і ритуалів, зміну або збереження рольових елементів та ін. [4.]

Управлінський вплив ґрунтується на методах примусу або методах переконання і поділяється на прямий та опосередкований. Управлінський вплив відрізняється не тільки за цілям, а й за мотивами та діями, а також характеризується наступними умовами: обґрунтованістю, своєчасністю, відповідністю сил і засобів, необхідних для здійснення, що, у свою чергу, визначається ступенем проблеми завдання. Розрізняються такі управлінські впливи: а) одноосібний та колегіальний; б) довготривалий та короткостроковий; в) періодично повторюваний та одиничний; г) стратегічний і тактичний; д) централізований та децентралізований [1].

Структура управлінського впливу включає такі компоненти:

- суб'єкт (окремі особи, група осіб, різні організації, що є провідною підсистемою у системі управління);

- об'єкт (різноманітні соціально-психологічні явища та феномени: особистість, спільності, їх спосіб життя та діяльність з метою якісного та повного вирішення завдань організації);

- способи впливу (зазвичай виділяють декілька основних: зараження, наслідування, навіювання, переконання, прохання, погроза, підкуп, наказ).

Під зараженням розуміється спосіб психологічного впливу, заснований на несвідомій, мимовільній схильності індивіда до певних емоційних станів, що передаються ззовні.

Під наслідуванням розуміють універсальний спосіб засвоєння чужого досвіду, здатність мимовільно відтворювати рухи і дії, поведінку, манери діяльності.

Під навіюванням розуміється спосіб психологічного впливу переважно емоційно-вольового характеру, заснований на некритичному сприйнятті та прийнятті індивідом цілеспрямованого потоку інформації, яка не потребує доказів та логіки, що містить готові висновки.

Під переконанням розуміється переважно інтелектуальний психологічний вплив, заснований на передачі логічно вибудованої інформації і ставить за мету добровільне її прийняття як спонукальний мотив діяльності. Іншими словами, при переконанні досягається не просто прийняття інформації, а внутрішня згода з нею, причому остаточний висновок має бути зроблено таким, що підлеглий приймає інформацію самостійно.

Прохання – це звернення до адресата із закликом задовольнити потреби чи бажання ініціатора впливу. Фактори і засоби впливу: ясні і ввічливі формулювання, прояв поваги до права адресата відмовити в проханні, якщо її виконання незручно йому або суперечить його власним цілям.

Позитивними психологічними методами впливу є похвала та прохання, проте найбільш дієвим методом можна назвати саме прохання,

адже саме воно сприймається підлеглими як доброзичливе розпорядження і демонструє повагу до їхньої особистості.

У науці описано наступні тактичні способи впливу на підлеглого:

- вплив через суб'єктні характеристики;
- вплив на мислення;
- аргументація, контраргументація, відхід від аргументації;
- мовленнєвий вплив;
- емоційні і надихаючі слова;
- вплив граматичної форми;
- вплив через послідовність слів;
- емоційний вплив;
- вплив запитань;
- створення емоційного тяжіння.

На рис. 2 наведено основні засоби впливу на підлеглих.

Як і будь-яка діяльність, управлінський вплив спонукається певними мотивами, переслідує певні цілі та призводить до певних результатів. До основних форм управлінського впливу відносять:

- розпорядження;
- вказівку.

Структурно управлінське розпорядження включає низку частин.

В *мотиваційної частини* вказуються мотиви, причини та привід появи даного розпорядження.

Обов'язкова частина має бути чіткою та конкретною: кому, коли, що і де необхідно виконувати. Крім цього, у ній зазначаються заходи забезпечення виконання рішення та контролю виконання. Важливо зазначити, що загалом негативно впливають неконкретні висловлювання типу «поліпшити», «вжити заходів», «підсилити», «підвищити» та інші, які не дають можливість перевірити отримання запланованого результату,

оскільки дуже важко встановити чи поліпшили (підвищили), наприклад, виховну роботу чи ні.

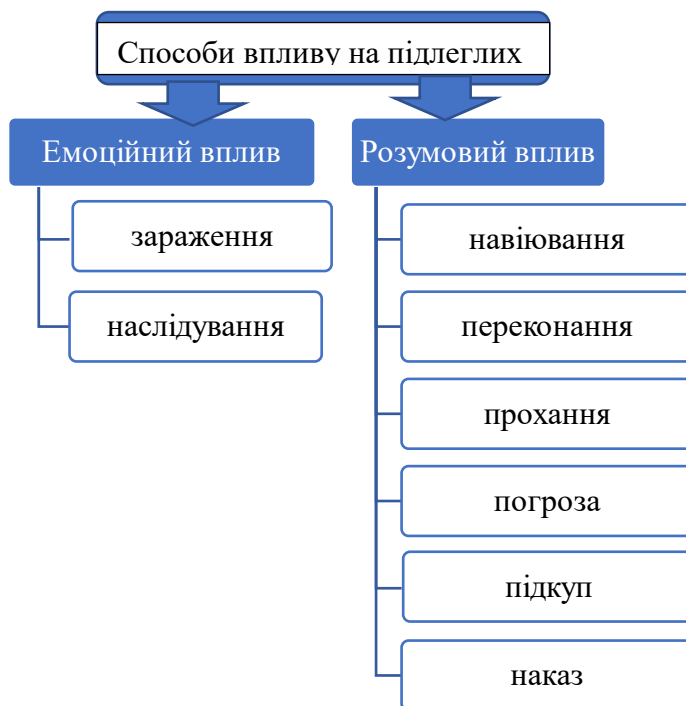


Рис. 4.2. Способи впливу на підлеглих

До розпоряджень відносять такі:

а) спонукаючі, прояви яких практично багатоваріантні:

- підкреслення ділових переваг («Вам доручається дуже важливе завдання, яке вимагає напруження сил. Але Ви саме той, хто не боїться труднощів»);
- нагадування про довіру, що надається виконавцю;
- підкреслення ініціативи та старанності, що спостерігається саме у даної людини;
- навіювання підлеглому, що він може зробити більше, ніж сам він про це думає;
- пояснення значущості цієї роботи для розвитку професійних якостей;

- запрошення до співпраці («Чи не здається Вам, що...», «Чи не думаєте Ви, що...», «А може, варто спробувати так?»);

б) *переконуючі*, які застосовується, як правило, при виникненні у підлеглих психологічних бар'єрів (незгода, сумнів, недовіра, розгубленість, невдоволення):

- опора на безперечні факти та апеляція до особистого досвіду підлеглого, до практики спільної діяльності («А пам'ятаєте, був аналогічний випадок, коли ми вирішували саме таку проблему?»);

- вживання прикладів за аналогією або за контрастом («Говорити так, все одно, що сказати ...»);

- підкреслення здібностей підлеглого («Ми з Вами знайшли два правильні шляхи, і по суті справи, говоримо про одне й те саме»);

- звернення з проханням, коли робота, що доручається, не входить в обов'язки підлеглого або лежить за межами часових нормативів («Вимагати я не маю права, але я вас дуже прошу зробити це в строк»);

в) *примушуючі*, застосовується за недостатньої свідомості або дисциплінованості підлеглих:

- відкрите попередження («Я наказую приступити до роботи негайно. Якщо Ви не виконаєте завдання, то будете суворо покарані»);

Прямий управлінський вплив реалізується через ряд взаємопов'язаних функцій, а саме:

Інформаційна функція здійснюється шляхом надання у розпорядження підлеглих достатнього обсягу відомостей та даних для успішного виконання прийнятого рішення. При здійсненні цієї функції важливо домогтися, щоб підлеглі не тільки розуміли цілі розпорядження, але щоб у свідомості склався образ майбутньої діяльності.

Розуміння завдання підлеглими включає такі елементи:

- у якій послідовності слід виконувати окремі частини завдання;

- які методи виконання є найефективнішими;

- який час вони мають для повного виконання завдання та які проміжні терміни завершення етапів роботи визначено;
- які критерії оцінки якості виконання цього завдання;
- яких вимог підлегли повинні дотримуватися неухильно, а які можуть бути скориговані ними під час виконання розпорядження.

Мотиваційна функція передбачає використання системи методів для активізації особистих можливостей підлеглих. Але перед тим, як планувати певні завдання для підлеглих важливо поцікавитися, наскільки вони завантажені роботою. Це дозволяє, по-перше, ефективніше використовувати можливості кожного підлеглого, а по-друге, створює у виконавців враження ретельного врахування важливості та терміновості виконуваних робіт.

Функція матеріального забезпечення надає виконавцям необхідні ресурси, засоби та умови.

Контрольно-оцінна функція передбачає співвідношення результатів діяльності підлеглих із задумом керівника. На основі цієї інформації керівник вносить відповідні корективи у свою діяльність і діяльність закладу освіти.

1) Оцінка виконаної роботи вимагає від керівника реалізації *принципу справедливості*. Для забезпечення об'єктивності оцінок керівник здійснює аналіз діяльності підлеглого за такими показниками:

- важливість, обсяг, термін, якість виконання завдання;
- правильність розуміння завдання;
- величина помилки, можливість її виправлення;
- частота помилок у подібних випадках;
- витрачені зусилля;
- об'єктивні перешкоди;
- витрачений час;

- особистісні особливості (досвід, претензії, репутація, ставлення до помилки, переживання власної провини) [4].

При підведенні підсумків виконання роботи важливо відзначити як досягнення, так і помилки всіх без винятку підлеглих. Справедливість оцінок кожного учасника спільних дій має велике значення для згуртування колективу організації, виховання підлеглих.

2) Оцінка виконаної роботи вимагає *врахування колективної думки*, проведення індивідуальних бесід із співробітниками. На основі її керівник визначає:

- у який бік змістити оцінні акценти;
- коли висловити оцінку (відразу чи згодом);
- у якій обстановці (публічно чи індивідуально);
- у якій формі (усно чи письмово);
- від чийого імені (від свого або від колективу).

3) Оцінка виконаної роботи вимагає *коректності та такту*. При громадському обговоренні результатів неприпустимо сенсаційно, з сарказмом, подавати виявлені недоліки, приписувати вину невинуватому. Важливо надавати підлеглим можливість відповідати на висунуті звинувачення на їх адресу. У випадку, якщо керівник зробив помилковий висновок, його обов'язок публічно визнати свою помилку.

До основних форм вербальної оцінки підлеглого відносять:

- заохочення;
- похвалу;
- схвалення;
- критику.

Важливо обрати таку її форму, яка спонукала б його до зміни ставлення до виконання завдання.

Можливі наступні *варіанти критики*:

- закид («А ми на Вас так розраховували!»);

- надія («Сподіваюся, наступного разу на Вас чекатиме успіх!»);
- аналогія («У моїй практиці теж була подібна помилка»);
- похвала («Робота виконана добре, але, нажаль, не у цьому випадку»);
- заклопотаність («Особливе занепокоєння викликає стан справ у...»);
- співпереживання («На жаль, змушений відзначити Вашу неякісну роботу»);
- здивування («На жаль, не очікував від Вас цього»);
- пом'якшення («Напевно, у тому, що сталося, винні не тільки Ви»);
- побоювання («Дуже шкода, але я впевнений, що подібне може повторитися знову»);
- натяк («Я знав одну людину, яка вчинила так само, але кар'єра у неї чомусь не склалася»);
- покарання.

Найважливішою формою управлінського впливу керівника є *видача наказів (розпоряджень)*. Найчастіше керівникам не вистачає почуття впевненості. Вони ясно уявляють, що необхідно робити, проте їм не вистачає здібностей та навичок домогтися якісного виконання всіх своїх наказів (розпоряджень). Це викликає у них відчуття невідповідності займаній посаді.

Зазвичай розрізняють такі варіанти видачі наказів та розпоряджень [1]:

1. «*Туманний наказ*». Він характеризується неясністю, неконкретністю, розмитістю вимог і, зазвичай, майже немає шансів забезпечити позитивні результати.

2. «*Наказ-договір*». Керівник закликає до логіки, почуття особистої зацікавленості чи лояльності підлеглого. Цей спосіб може бути ефективним, якщо він успішно використаний і підлеглий розуміє, чому йому потрібно змінити свою поведінку та виконати цей наказ. Однак він є

корисним тільки у тому випадку, якщо підлеглий поділяє переконання і цінності керівника та закладу загалом.

3. *«Наказ-погроза»*. Цей метод заснований на тому припущенні, що страх іноді є достатнім мотивом для ефективної діяльності. Однак почуття образи може посилитися і позначитися на самопочутті як керівника, так і підлеглого, що може призвести до конфліктів. Наказ-погроза є ефективним лише в екстремальних ситуаціях, які потребують швидких дій.

4. *«Наказ-прохання»*. Керівник намагається звернутися до найкращих почуттів підлеглого та забезпечити собі співчуття. Цей метод обґрунтований і ефективний за умови, що між керівником та підлеглим існує особливо довірливі стосунки.

5. *«Наказ-підкуп»*. Керівник може надати підлеглому будь-які переваги, якщо він певним чином змінить свою поведінку, свої дії або виконуватиме якесь конкретне завдання. У деяких ситуаціях підкуп як метод є дієвим, проте його застосування може приховувати небажані наслідки для керівника. Цей метод поділяє та протиставляє підлеглих одне одному, змушує їх і надалі чекати ще більших поступок.

6. *«Наказ – категорична вимога»*. Керівник використовує правила та вимоги звичайної субординації, щоб змусити підлеглого виконати певне завдання. Він у категоричній та лаконічній формі віддає розпорядження, яке не терпить заперечень та двозначностей. Цей підхід є не дуже оригінальним, але його перевагами є простота, чіткість, відсутність безлічі різноманітних тлумачень. Разом з тим, цей варіант видачі розпоряджень і наказів є ефективним лише у конкретній ситуації, під час вирішення конкретних завдань і спрямований на конкретного підлеглого.

Ефективне використання керівником закладу освіти різних видів управлінського впливу є важливою складовою його культури. Саме правильний добір засобів і механізмів впливу сприяє досягненню оптимального результату взаємодії, забезпечує розвиток колективу закладу,

формуванню високих моральних якостей підлеглих, реалізації їх творчих здібностей та можливостей. Цілеспрямоване використання керівником засобів психологічного впливу сприятиме успішному вирішенні управлінських задач та досягненню цілей закладу, зберігаючи при цьому здоровий психологічний клімат у колективі.

Контрольні питання:

1. Назвіть основні методи управлінського впливу.
2. Назвіть основні методи управління.
3. Які методи і способи управлінського впливу Ви знаєте?
4. Які варіанти видачі наказів та розпоряджень Ви знаєте?

Література:

1. Карамушка Л. М. Психологія управління. Навч. посібник. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
2. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». 2-е изд., изм. и доп. М.: Издательство НОРМА, 2001. 528 с.
3. Сивогракова З. А., Алексєєнко Н. В. Психологія управління: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 41 с.
4. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.

4.4. Ефективність управлінських впливів

Ефективність і задоволеність роботою як керівника, так і підлеглих значною мірою залежать від того наскільки налагоджена їх взаємодія. У

процесі управління закладом освіти особливого значення набувають вміння та навички керівника впливати на підлеглих. Ефективний вплив керівника полягає в умінні переконати підлеглих виконувати його накази і розпорядження, в розумінні психологічних особливостей підлеглих, а також від зворотного зв'язку. Тож для забезпечення конструктивного впливу на підлеглих керівник повинен правильно впливати на підлеглих та зважати на той факт, що від виконання управлінських рішень залежить ефективність праці закладу освіти в цілому.

Здійснення ефективного освітнього процесу та продуктивної взаємодії між підлеглими, передбачає володіння керівником відповідними стратегіями впливу. Керівникам доводиться докладати чимало зусиль для того, щоб мотивувати підлеглих і скеровувати їхню діяльність на досягнення мети закладу освіти. Слід зазначити, що управлінський вплив є частиною, функціональною формою психологічного впливу. Особливістю цього виду впливу є обмеженість сфери його застосування. Управлінський вплив використовується переважно в системі, де домінують статусні ролі, у першу чергу такі, як «керівник», «підлеглий» та ін.

Проблема впливу керівника на персонал нині є дуже актуальною, оскільки управління – це взаємодія того, хто керує, з тим, ким керують [1]. Управлінський вплив здійснюється постійно в різних формах у процесі взаємодії керівника і колективу. Важливо, щоб цей вплив був цілеспрямованим і позитивним з боку керівника, а підлеглі не чинили супротив.

Виходячи із цього, управлінський вплив має розглядатись як замкнута система, структурні компоненти якої поєднуються в єдине ціле завдяки складними багаторівневим зв'язкам та відносинам. Ці зв'язки та відносини, як би надбудовуючись одне над одним, і впливаючи одне на одне, одночасно забезпечують ефективність управлінського впливу. Виділяють

принаймні два рівні: управлінського впливу: когнітивний (розумовий) та емоційний, що описані у параграфі 4.3.

Управлінський вплив – це свідомий вплив на діяльність людини чи колективу закладу освіти, який має мету, надає поштовх до продуктивної діяльності та забезпечує узгодженість дій. Управлінський вплив включає соціальний, адміністративний, економічний, психологічний та інші впливи.

Слід зазначити, що зміст впливу «переломлюється» через індивідуальні особливості особистості та стан об'єкту (адресату) впливу. Тому для досягнення цілей впливу керівнику потрібно знати і враховувати особливості тих, на кого вплив спрямовано.

Ефективність будь-якого психологічного впливу керівника на підлеглих залежить від таких чинників:

- знання особливостей підлеглого (культурно-освітніх, національних, вікових, психологічних та професійних);
- досконалого знання змісту та предмета обговорення;
- уміння об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові якості, компетентність щодо обговорення проблем. Завищення (як і заниження) самооцінки створюють додаткові труднощі керівнику для досягнення мети;
- володіння технологічним інструментарієм риторики.

Основними факторами ефективності психологічних впливів є:

- якості ініціатора впливу;
- особливості об'єкта впливу;
- якості відносин, що складаються між суб'єктом і об'єктом психологічного впливу;
- відповідність типу, форми, методу і тактики впливу його меті, ситуації та особистісним особливостям суб'єкта і об'єкта впливу [1; 2].

Центральною фігурою у здійсненні психологічного впливу є керівник як ініціатор впливу. Ефективність впливу багато в чому залежить від його моральних, психологічних, особистісних і професійних якостей.

Якщо оцінка статусу і рольової поведінки керівника виявляється досить високою, і наявність його зв'язків з соціальною групою очевидна, якщо керівник має беззаперечний авторитет і відсутні навіть найменші підозри в нещирості його намірів, і, нарешті, якщо у керівника як ініціатора впливу є впевненість у достовірності пропонованої їм інформації і переконаність у своїх ідеях, то вплив буде досить ефективним.

Кожна людина в тій чи іншій мірі сприймає зовнішній вплив. Ця здатність властива всім людям, хоча й різною мірою. Стосовно різних методів психологічного впливу вона виступає як сугестивність, переконливість тощо. Виділяють такі види сприйнятливості до психологічного впливу:

- 1) за ступенем усвідомленості – навмисну і ненавмисну;
- 2) за змістом впливу – загальну і спеціальну;
- 3) за кількістю об'єктів впливу – індивідуальну та групову;
- 4) за умовами впливу – особистісну і ситуативну [2].

Крім того, ефективність впливу визначають наступні обставини, пов'язані з адресатом (об'єктом) впливу:

- участь адресата у процесі передачі інформації (адресат краще реагує на повідомлення, якщо він сам тим чи іншим чином бере участь у цьому процесі; так, підлеглий краще сприймає інформацію, якщо керівник не просто дає йому вказівки, а обговорює можливі шляхи вирішення проблеми);

- наявність у адресата механізмів психологічного захисту від впливу [4].

Як показав А. Кириченко, психологічний захист – зворотний бік будь-якого психологічного впливу. Він «фільтрує» вплив, відокремлюючи бажаний від небажаного, корисний від шкідливого, приймаючи або блокуючи їх [4].

Психологічний захист — комплексна, багаторівнева, динамічна система, основна функція якої полягає в запобіганні порушення внутрішньої стійкості особистості, захисту психіки людини (особистісної структури) від негативних, небажаних, руйнівних зовнішніх впливів.

Крім того, партнерів в психологічному впливі пов'язує взаємне, хоча і з різними цілями, пізнання. Так, керівник прагне пізнати підлеглих, щоб визначити тактику взаємодії, вибрати найбільш ефективні прийоми вирішення групових завдань, а підлеглі пізнають керівника з метою визначення його компетентності і, отже, ступеня довіри чи недовіри до нього [5].

Думка підлеглого про керівника складається зокрема, коли його вичитують за зроблені помилки. Як і в усьому, тут існує як конструктивний варіант ведення діалогу, так і деструктивний.

Керівника і підлеглих пов'язують і емоційні відносини, які є результатом їх пізнання один одного. Емоційні відносини можуть мати як позитивне, так і негативне забарвлення, але кожного разу вони впливають на спрямованість і силу психологічного впливу. Наприклад, симпатія підлеглого до керівника збільшує ступінь довіри, усуває комунікативні бар'єри, і тим самим збільшує ефективність впливу.

У сучасному світі будь-яка сфера життєдіяльності людини підпорядкована психологічному впливу. Цей вплив може відігравати як позитивну, так і негативну роль: формувати позитивні або негативні якості особистості, мобілізувати або демобілізувати працездатність особистості та колективу, підвищувати або знижувати трудову активність персоналу. Тому питання впливу керівника на підлеглих набуває особливо актуального значення, адже сутність його ефективного впливу полягає і в переконанні підлеглих додержуватися його розпоряджень, і в знанні психологічних особливостей людини, і в наявності зворотного зв'язку, та необхідних управлінських якостей [2]. Тож для забезпечення конструктивного впливу

на підлеглих керівник повинен правильно застосовувати владу залежно від ситуації та зважати на той факт, що саме від його впливу залежить не тільки доля персоналу, а й ефективність діяльності закладу освіти.

Найбільш цінними якостями сучасного керівника є вміння збуджувати у працівників ентузіазм і розвивати креативні здібності за допомогою визнання її гідності, відповідальності, працездатності, креативності тощо. Саме тому ефективне управління підлеглими неможливе без знання і застосування психологічних механізмів впливу керівника на персонал.

Нарешті, важливе значення для ефективності впливу має відповідність його типу, форми і методу цілям, ситуації та особистісним особливостям ініціатора і адресата.

Авторитарний вплив може використовуватися тільки в рамках реалізації таких видів влади, як легітимна і влада примусу. Діалогічний тип психологічного впливу лідер може використовувати при реалізації таких видів влади, як експертна та референтна.

Як підкреслює М. Битянова [3], авторитарний вплив може мати сильний але нетривалий ефект. Діалогічний вплив, не гарантуючи значну результативність під час комунікації та безпосередньо після неї, забезпечує більший «наслідковий ефект» і більш істотно впливає на установки, мотивацію, переконання та інші особистісні структури адресатів. Завдання лідера – гармонійно поєднувати авторитарний і діалогічний тип впливу на підлеглих, враховуючи властивості цих типів впливу і сферу їх застосування.

У залежності від мети розрізняють імперативні, особистісні та маніпулятивні впливи. Порівняння їх характеристик дозволяє стверджувати, що використання маніпулятивних, а часто й імперативних впливів знижує ефективність впливу.

Таблиця 4.1

Характеристики маніпулятивних, імперативних і особистісних впливів [3]

Маніпулятивний вплив	Імперативний вплив	Особистісний вплив
Результат бажаний тільки для ініціатора	Результат бажаний насамперед для ініціатора, але може зачіпати інтереси адресата	Вихід може зачіпати або не зачіпати інтереси ініціатора
Згода адресата не враховується	Згода адресата не враховується	Враховується згода адресата або відсутність такого
Інформація, що розходиться з бажанням адресата, не оголошується	Адресату надаються всі факти	Адресату надаються всі факти
Об'єкту маніпулювання не надається можливість вільного і самостійного вибору	Адресат зобов'язаний виконати пряму вимогу ініціатора	Адресату надається свобода вибору

Виділяють наступні компоненти психологічного впливу:

- предмет впливу (те, заради чого це вплив має бути надано);
- зміст впливу (те, що повідомляється);
- відносини між ініціатором і адресатом впливу;
- вміння правильно використовувати його типи, форми, методи і тактики (для ініціатора психологічного впливу) і вміння правильно оцінювати ступінь бажаності впливу і при необхідності вибудовувати захист проти нього (для адресата психологічного впливу);
- знання індивідуальних особливостей партнерів по взаємодії;
- особливості ситуації взаємодії між ініціатором і адресатом.

Серед сучасних керівників розповсюджена думка, що чим більш жорсткий прийом впливу на підлеглого використовується, тим цей вплив ефективніший, а працівник працює краще. Однак жорсткі методи впливу часто викликають у працівників спротив і небажання виконувати завдання та накази.

Для вибору керівником того чи іншого методу впливу необхідно враховувати особливості особистості і мотивації людей. Прохання, порада сприймаються краще і більш охоче приймаються людьми, оскільки орієнтовані на актуалізацію внутрішньої мотивації людини.

Основні умови забезпечення ефективного управлінського впливу є такі:

1. Керівник має глибоко вивчити проблему, бути, так би мовити, експертом у своїй діяльності.
2. Керівник повинен вміти переконати підлеглих у тому, що його дії спрямовані на успішну діяльність колективу, а не на його особисту вигоду.
3. Керівник не має діяти агресивно подібно до тарану, а впливати на підлеглих поступово і м'яко.
4. Керівник має апелювати частіше до позитивних, ніж до негативних емоцій підлеглих та мати логічну аргументацію.
5. У колективі має бути створена довірлива, доброзичлива, ділова атмосфера.

Робота керівника закладу освіти є складною, бо має значення не тільки з погляду досягнення ефективності діяльності закладу, а й з позицій впливу на підлеглих. Щоденно керівникові доводиться виконувати різні ролі і, відповідно, функції. Дії керівника визначаються тим, як він розуміє свої функції та завдання, що лежать в основі його управлінських рішень. Кожен керівник має вирішити для себе особисто, яку саме форму управлінського впливу краще обрати для підлеглих. Саме тому в діяльності сучасного керівника повинні тісно переплітатися функції адміністратора, організатора, фахівця високого рівня, професіонала, інформаційного центру, коучера, наставника та ін. Важливо вплинути на поведінку підлеглих у спосіб, що узгоджений з потребами організації та потребами працівників. Неефективне застосування влади негативно впливає як на працівників так і на заклад. Мати право і здатність впливати на поведінку

інших та ефективно користуватися цією здатністю – не одне й те саме. За ситуації, коли керівник недостатньо впливовий, можемо мати справу з чинниками, які гальмують здійснення ефективного керівництва. Крім того, певні дії керівника приводять до швидких і безпосередніх результатів, вплив інших управлінських дій проявляється тільки з часом.

Як бачимо, проблема полягає у тому, що впливовість в управлінській діяльності – це важлива категорія, яка визначає ефективність роботи взагалі. Ефективність діяльності закладу освіти – це насамперед ефективність управлінської діяльності керівника закладу освіти, його управлінських впливів на підлеглих. Забезпечення ефективної діяльності – першочергове практичне завдання кожного керівника.

Контрольні питання:

1. Розкрийте сутність ефективного управлінського впливу.
2. Які прийоми психологічного впливу найчастіше використовуються в управлінській практиці?
3. Охарактеризуйте методи передачі управлінського розпорядження.
4. Які індивідуальні особливості підлеглих впливають на якість управлінського впливу?
5. Які риси необхідно виховувати менеджеру для підвищення ефективності управлінської праці?

Література:

1. Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. Психологічні механізми ефективного управлінського впливу: навч.-метод. матеріали. К.: НАДУ, 2013. 48 с.
2. Базелюк В.Г., Артюшенко А.С. Авторитет керівника та його вплив на педагогічний колектив. Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. /

НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. В. Олійник; редкол. : Н. Бібік [та ін.]. Київ: Юстон, 2020. Вип. 13 (43). 180 с.

3. Битянова М. Р. Социальная психология: Учебное пособие. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 368 с.

4. Кириченко А. В. Акмеологическое воздействие в профессиональной деятельности: теория, методология, технология. М. : РАГС, 1999. 367 с.

5. Куликов В. Н. Прикладное исследование социально психологического воздействия. Прикладные проблемы социальной психологии. М., 1983. С. 158-160.

6. Потеряхін А. Л. Психологія управління. Основи міжособистісного спілкування. К .: ВІРА-Р, 1999. 384 с.

7. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

РОЗДІЛ 5. ТЕХНІКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

5.1. Техніка підбору персоналу

Максимально ефективне використання персоналу є одним із найважливіших факторів успіху діяльності будь-якого закладу освіти. *Персонал* – це той ключовий ресурс, від якого залежить продуктивність функціонування закладу освіти загалом. Через те виникає необхідність впровадження управління кадрами, здатного сформувати середовище, в якому буде сповна реалізуватися трудовий потенціал, розвиватимуться здібності працівників, зростатиме рівень задоволеністю своєю працею [5].

Проте рівень роботи з кадрами сьогодні не відповідає завданням перебудови освіти, впровадження в життя активної соціальної та кадрової політики. У практику кадрових служб слабо впроваджуються наукові методи оцінки, розстановки і підготовки кадрів з використанням результатів наукових досліджень.

Ефективний процес підбору персоналу особливо важливий для кожного закладу освіти, адже саме від раціональної укомплектованості закладу кадрами залежить його імідж, результативність, конкурентоспроможність. Тому актуальною є розробка та використання сучасних технологій підбору персоналу у закладах освіти.

Кадровий менеджмент у будь-якому закладі освіти функціонує завдяки впровадженню ефективних технологій. *Технології кадрового менеджменту* – це система цілей, засобів та способів здійснення управлінського впливу на персонал. Формування персоналу є основним завданням кадрового менеджменту не тільки на старті розвитку організації, але і протягом усієї її діяльності. Залежно від того, наскільки активно служба персоналу впроваджується у процес формування складу співробітників організації, структури персоналу і визначення переважних

якостей працівників, багато в чому залежить ефективність закладу освіти в цілому [3].

Підбір персоналу для будь-якого закладу освіти є дуже відповідальним і складним процесом, який неможливий без дотримання певного алгоритму, який використовується незалежно від використовуваних технологій підбору кадрів [5].

Пошук кандидатів

- Формування вимог до посади.
- Визначення способу пошуку кандидата і оголошення про вакансію.

Відбір кандидатів

- Аналіз резюме.
- Підготовка і проведення відбіркової співбесіди.
- Тестування і оцінка.
- Перевірка інформації про кандидата.

Прийняття рішення про найм

- Вибір кращого кандидата.
- Пропозиція роботи.

Як видно з даного алгоритму, саме на першому етапі визначається, яким чином буде відбуватися пошук потенційного працівника. Вітчизняним закладам освіти варто підтримувати світові тенденції та звертатися до сучасних технологій набору персоналу.

Особливість першого виду набору персоналу полягає в тому, що це один з напрямків пошуку та підбору персоналу ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму фахівців. Відбувається це за рахунок активного пошуку кандидатів в організаціях профілю замовника, серед тих, хто вже довів, що успішний у роботі.

Під час співбесід з обраною людиною, ретельно проводяться співбесіди, на яких всебічно досліджується особистість кандидата, його ділові можливості та мотивація, перевіряються рекомендації. Виявляється

мотивація кандидата на роботу у замовника. Ймовірність вдалого підбору при такій технології дуже висока.

Серед технологій підбору кадрів актуальними є якісний пошук кандидата на вакансію, поглиблений підбір кандидата і метод «поверхневого» підбору на «масові» позиції.

Методи підбору кадрів [5].

Якісний пошук персоналу:

- враховує особисті та ділові якості кандидата;
- підбір ключових менеджерів та фахівців;
- підбір проводиться з урахуванням особливостей закладу освіти та повним отриманням усіх даних про кандидата;
- ймовірність вдалого закриття вакансії від 60 до 100%.

Поглиблений підбір кандидата:

- підбір здійснюється через оголошення та ЗМІ;
- вибір найкращих з наявних у базі;
- підбір згідно із формальними вимогами з урахуванням особливостей ділових та особистісних якостей кандидата;
- ймовірність вдалого закриття вакансії від 10 до 40%.

«Поверхневий» підбір на «масові» позиції:

- підбір згідно із формальним вимогами (освіта, стать, вік, досвід роботи);
- ймовірність вдалого закриття вакансії становить 5-10%.

Основні характеристики сучасних технологій підбору персоналу

Пошук кандидата – це метод підбору рідкісних, ключових та високопрофесійних фахівців з унікальними компетенціями (наприклад, керівників закладів освіти) [14].

Основна відмінність якісного пошуку кандидата від стандартної технології підбору персоналу полягає в тому, що якісний пошук кандидата

надає клієнту комплекс додаткових консультаційних та інформаційних послуг.

Узагальнено етапи процесу якісного пошуку кандидата зображають таким чином:

- аналіз потреб організації у персоналі;
- дослідження ринку та відбір необхідних фахівців;
- підготовка інтерв'ю та безпосередній контакт з кандидатом;
- укладення контракту і гарантійний супровід [4].

Послуга якісного пошуку кандидата є досить дорогою: у світовій практиці гонорар за пошук і «переманювання» фахівця складає близько 30% від загального річного доходу прийнятого на роботу кандидата.

Характерно, що практична реалізація якісного пошуку кандидата має свої недоліки та переваги:

- гарантія високої вірогідності підбору потрібного організації фахівця пов'язана з великими фінансовими, часовими і трудовими витратами;
- відсутність професійної підготовки і єдиних критеріїв оцінки кандидатів на вакансії;
- деколи переманюють не одного фахівця, а цілі команди, завдаючи величезних збитків організації.

Ще одна важлива сучасна технологія підбору кадрів – поглиблений підбір кандидата.

Використання поглибленого підбору кандидата на вакансію передбачає підбір кадрів з урахуванням реальних особливостей робочого місця та ділових, особистісних якостей кандидата, що здійснюється за допомогою наявної бази кандидатів і за відгуками на оголошення в ЗМІ. Поглиблений підбір кандидата може проводитись самим закладом освіти або агентством по підбору персоналу.

Існує внутрішній і зовнішній поглиблений підбір кандидата на вакансію. *Внутрішній поглиблений підбір кандидата* – це одна із форм

кар'єрного зростання працівників закладу освіти. *Зовнішній поглиблений підбір кандидата* являє собою пошук і підбір кандидатів зі сторонніх джерел.

Поглиблений підбір кандидата відбувається поетапно:

- пошук кандидатів;
- підбір потенційних претендентів;
- відбір кандидатів;
- адаптацію нових співробітників [5].

«Поверхневий» підбір на «масові» позиції є ще однією сучасною технологією підбору кадрів, проте, на відміну від вищезазначених технологій, він передбачає так званий «поверхневий підбір». Тобто відбір потенційних працівників відбувається за формальними ознаками (віком, статтю, освітою, приблизним досвідом роботи) і здійснюється самим закладом освіти за допомогою надсилання запиту до служби зайнятості, розміщення оголошень про вакансію в Інтернеті, ЗМІ.

Визначаються такі етапи «поверхневого» підбору на «масові» позиції:

- аналіз ринку актуальних вакансій;
- аналіз вимог до кандидата та запропонованих умов працевлаштування;
- прямий пошук та первинний відбір кандидатів;
- аналіз резюме;
- проведення співбесіди;
- прийняття рішення стосовно найму аналізованого кандидата [1, с. 128].

Проаналізувавши сутність та особливості сучасних технологій відбору персоналу, можна провести їх класифікацію відповідно до категорії потенційних працівників.

Контрольні питання:

1. Що включають технології кадрового менеджменту?
2. Розкрийте основні характеристики сучасних технологій підбору персоналу .
3. Як Ви розумієте внутрішній поглиблений підбір кандидатів на посаду?
4. Схарактеризуйте етапи «поверхневого» підбору на «масові» позиції.

Література:

1. Коноваленко В. Хедхантинг як один із методів підбору персоналу. *Матеріали VIII Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери»: у 2-х т. Т. 1.* Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2011. С. 112-113.
2. Лист Міністерства освіти і науки України від 08 квітня 2020 року № 1/9-201 «Щодо нагальних питань впровадження Закону України «Про повну загальну середню освіту». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/npa/shodo-nagalnih-pitan-vprovadzhennya-zakonu-ukrayini-pro-povnu-zagalnu-serednyu-osvitu>
3. Назарова Г.В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії.* 2012. № 1. С. 162-165.
4. Науменко Л.М. Хедхантинг в управлінні персоналом на етапі сучасного розвитку економічної науки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/naumenkolm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogorozvitku-ekonomichnoyi-nauki/>.

5. Особливості використання технологій підбору персоналу в закладах позашкільної освіти. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nenc.gov.ua/wp-content/uploads/2017/01/povtp.pdf>.

5.2. Техніка призначень

Якісний пошук кандидата розрахований, перш за все, на вищих посадах (керівників закладів освіти), поглиблений підбір кандидата – наприклад, керівників відділів, а «поверхневий» підбір на «масові» позиції використовують для підбору допоміжного та обслуговуючого персоналу. Тобто, якісний пошук кандидата є найдорожчою сучасною технологією підбору персоналу, а «поверхневий» підбір на «масові» позиції не потребує дуже значних затрат.

Керівництву завжди слід пам'ятати про те, що воно відповідає за правильний підбір людей, які могли б реалізувати стратегію закладу освіти, а також за те, щоб співробітники добре почували себе на роботі, і вона відповідала б їх здібностям і можливостям.

Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес установлення відповідності ділових і особистих якостей особистості вимогам посади працівника чи місця.

Методи оцінювання персоналу можна об'єднати в три основні групи:

1) *Прогностичні методи*. Використовуються анкетні дані, письмові чи усні характеристики, думки та відгуки керівника й колег по роботі, особисті бесіди і психологічні тести;

2) *Практичні методи*. Перевіряється придатність працівника до виконання службових обов'язків на основі результатів його практичної роботи. Для цього використовують техніку випробувальних переміщень;

3) *Імітаційні методи*. Претендентові пропонують вирішити конкретне завдання [5].

У підсумку проводиться експертне оцінювання властивостей і ділових якостей особистості.

У кожному випадку набір критеріїв оцінювання залежатиме від змісту і якості виконуваної в майбутньому роботи.

При аналізі відношення до роботи оцінюють:

- ініціативність працівника;
- можливість витримувати великі навантаження;
- вміння пристосовуватися до різних ситуацій.

Старанність у роботі передбачає відношення до засобів виробництва, їх використання, оптимальність використання сировини й матеріалів, ступінь зменшення матеріальних витрат на робочому місці тощо.

Оцінюючи готовність до співробітництва, беруть до уваги участь працівника у вирішенні спільних завдань, взаємини в колективі, уміння брати участь у колективній роботі, реакцію на зауваження з боку, інші особистісні якості.

Ці критерії складають основу для оцінювання працівника. Важливо, щоб кожен з цих критеріїв можна було виразити кількісно (наприклад, у балах). Бальна оцінка дозволяє визначити, наскільки висунуті критерії наявні в того чи іншого працівника.

Способи і методи добору й оцінки претендентів на вакантні посади найчастіше поділяють на особисті й технічні.

До особистих відносяться:

- аналіз і оцінювання документів;
- тестування;
- інтерв'ю-співбесіда.

Технічні способи оцінювання персоналу:

- робочий експеримент (оцінні центри);
- графологічний висновок [5].

У групі особистих способів оцінювання персоналу найскладніше проводити інтерв'ю-співбесіди. Інтерв'ю-співбесіда – це не ідеальний метод особистісного оцінювання претендента, тому воно доповнюється іншими методами. Основна мета співбесіди – виявити, чи зацікавлений кандидат на вакантну посаду в даній роботі і чи здатний він її якісно виконувати.

У процесі ознайомлювальної бесіди з кандидатом рекомендується використовувати оцінні аркуші, щоб зафіксувати враження.

В ознайомлювальній бесіді комбінують різну техніку питань (вільні, структуровані або стандартизовані). Бесіда може проводитися з двома та більше особами. Краще, якщо з боку закладу освіти в бесіді бере участь відповідальний за відділ, у якому є вакансія, і співробітник відділу кадрів.

Після ознайомлювальної бесіди впливає оцінка, яка враховує такі критерії:

- поведження;
- зовнішній вигляд;
- товариськість, люб'язність;
- манера розмови, вимова, красномовність;
- кмітливість;
- чи підходить кандидат команді;
- професійна придатність, освіта, досвід роботи;
- відношення до посади і до закладу.

Мета розмови з кандидатом – вибрати кандидатів, чий особистий і професійний профіль якнайкраще збігається з визначеним профілем вимог. При цьому приймається до уваги можливість розвитку кандидата, планування кар'єри.

Як зазначають науковці, існує техніка проведення бесід, пов'язана з висуванням і перестановкою кадрів, яких необхідно погоджувати [1]. Зацікавлену людину потрібно надихати на прагнення отримати наступне

підвищення, а не примушувати її почуватися вдячною за зроблене просування. Під час бесіди з підлеглими по питанню висунування або підвищення категорії рекомендується дотримуватись таких правил:

1. Не потрібно обирати позу і дії заступництва.
2. Не потрібно намагатися створити враження щедрості або «панскості» – потрібно керуватися лише об'єктивністю та реальним станом справ.
3. Бути скромними і стриманими.
4. Не приписувати заслуг, навіть якщо розвиток здібностей працівника відбувався за сприяння керівника.
5. Дозволити працівнику самому відчутися досягнуті успіхи у роботі і підвищення його на посаді.
6. Не нагадувати працівнику про переваги і блага, пов'язані з новою посадою. При незначному підвищенні – не робити з цього «визначної події».
7. Окреслити перед працівником перспективи і можливості, що відкриваються, у зв'язку із просуванням по службі. У такому напрямку потрібно спрямовувати й інформувати його подальшу діяльність.
8. Ніколи не висувати некомпетентну людину на керівну посаду. За будь-якої підтримки навіть не намагатися висунути людину не за заслуги і ділові якості. Це призведе до підризу авторитету керівника і втрати довіри з боку підлеглих. У виключному випадку можна зробити його самостійним працівником, не наділяючи жодними владними повноваженнями.

При виконанні цих правил необхідно, щоб дії були спрямовані на подальше зміцнення і розвиток загальної системи управління, часткою якої є кожен – і керівник, і працівник.

На підприємстві, в установі чи організації у будь-якого працівника може бути не лише перспектива отримати підвищення, а й, на жаль, і

пониження. Для пониження працівника на посаді, також застосовується метод бесід.

При цьому потрібно пам'ятати, що пониження на посаді нездібного працівника може зміцнити становище керівника у колективі. І, навпаки, неправильний підхід до вирішення подібних питань може значно погіршити, навіть зіпсувати, репутацію керівника.

У разі виявлення перших симптомів незадовільної роботи працівника у колективі, потрібно провести з ним індивідуальну бесіду. Це необхідно зробити без свідків і сторонніх осіб, бажано, у кабінеті керівника. При цьому, працівника необхідно попередити, що розмова відбуватиметься суто між ним і керівником, і не набуде поширення поза межами кабінету.

У ході бесіди керівнику необхідно:

1. Вказати на результати роботи працівника, проаналізувати його діяльність за певний період.

2. Зв'язати загальні результати діяльності структурного підрозділу, очолюваного керівником, з мірою участі конкретного працівника. Визначити та конкретно вказати на недоліки останнього.

3. Навчити працівника виправляти окреслені недоліки.

4. У випадку виявлення грубих порушень і відхилень – визначити терміни їх усунення. Забезпечити постійний моніторинг роботи цього працівника.

5. Якщо працівник не спрямовуватиме зусиль на виправлення своїх дій, результати його роботи варто обговорити в колективі, на його робочому місці. Акцент має бути зроблений на виховному впливі колективу.

6. Проводячи оцінку роботи працівника, керівник має бути справедливим, наполегливим, об'єктивним. В іншому випадку працівник може прибігти до запевняння колег у несправедливості вимог, що висуваються до нього. Тобто буде нанесений збиток авторитету керівника.

Крайні заходи можна вживати лише у виняткових випадках. Ймовірно, що після обговорення, працівник виправиться, буде працювати більш сумлінно і цілеспрямовано.

Проведення бесіди, пов'язаної зі звільненням працівника, також вимагає ретельної підготовки.

Проводячи останню бесіду з працівником, що планує залишити заклад освіти, керівнику рекомендується встановити причину, що обумовила підвищення показника плинності кадрів. Також рекомендовано виявити ймовірність можливих помилок і недоліків керівника, що помітні співробітникам та іншому персоналу. Виконуючи цю роботу, не потрібно очікувати, що на прямі запитання будуть одержані прямі відповіді. Важлива ретельна тривала підготовка до гарної завершальної бесіди. При цьому завдання керівника від початку зводиться до того, щоб серед усіх пояснень причин, що спонукали працівника перейти в іншу організацію, знайти шляхи для поліпшення роботи у власному закладі. Якщо співрозмовник відмовляється розкрити причини, що спонукали його змінити місце роботи, можливо, це обумовлено стилем і методами управління керівника, застосовуваними ним способами і діями. Мистецтво керівника – уміння довідатися думку працівника щодо стилю роботи, недоглядів тощо.

Ефективний засіб проведення такої роботи – попередня підготовка списку питань для бесіди. За основу можна брати деякі розбіжності, що мали місце останнім часом. Незалежно від того, чи будуть отримані відповіді на поставлені запитання, керівник має постаратися, щоб такий працівник поміркував над питаннями стосунків у колективі, у закладі, надав їм характеристику.

Таку бесіду найкраще проводити в останній день роботи працівника в ранкові години, після його розмови з колегами і друзями, але перед одержанням трудової книжки.

Для проведення такої бесіди керівник має налаштуватися на дружній тон, під час неї – поводитися невимушено. Таку атмосферу потрібно забезпечити і працівнику. Ставлячи навідні, ретельно продумані запитання, поступово підійти до основного. Таким запитанням може бути:

1. «Якби керівник почав дії, спрямовані на попередження рішення про звільнення, як би ви до цього віднеслися і з чого треба було б почати?»

2. «Що, на вашу думку, необхідно зробити, щоб ви залишилися працювати, або хто зможе замінити вас?»

3. «Що ви вважаєте найважливішим у своїй роботі? Яку пораду ви б дали своєму спадкоємцю?»

Контрольні питання:

1. Що таке оцінювання персоналу?
2. Схарактеризуйте методи оцінювання персоналу.
3. Розкрийте критерії, що складають основу для оцінювання працівника.

Література:

1. Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. Морально-психологічні засади управлінської діяльності : навч.- метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 60 с.

2. Коноваленко В. Хедхантинг як один із методів підбору персоналу. *Матеріали VIII Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери»: у 2-х т. Т. 1.* Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2011. С. 112-113.

3. Назарова Г. В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії.* 2012. № 1. С. 162-165.

4. Науменко Л. М. Хедхантинг в управлінні персоналом на етапі сучасного розвитку економічної науки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/naumenkolm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogorozvitku-ekonomichnoyi-nauki/>.

5. Особливості використання технологій підбору персоналу в закладах позашкільної освіти. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nenc.gov.ua/wp-content/uploads/2017/01/povtp.pdf>.

5.3. Техніка добору керівного складу

Керівником закладу освіти (наприклад, закладу загальної середньої освіти), може бути особа, яка:

- є громадянином України, вільно володіє державною мовою;
- має вищу освіту ступеня не нижче магістра;
- стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи не менше трьох років (крім керівників приватних, корпоративних закладів освіти);
- організаторські здібності;
- стан фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджає виконанню професійних обов'язків;
- пройшла конкурсний відбір та визнана переможцем конкурсу відповідно до [Закону](#) (частина перша статті 38 [Закону](#)) [1].

Не може обіймати посаду керівника закладу освіти (закладу загальної середньої освіти) особа, яка:

- є недієздатною або цивільна дієздатність якої обмежена;
- має судимість за вчинення злочину;
- позбавлена права обіймати відповідну посаду;
- за рішенням суду визнана винною у вчиненні корупційного правопорушення;

- за рішенням суду визнана винною у вчиненні правопорушення, пов'язаного з корупцією;

- підпадає під заборону, встановлену [Законом України «Про очищення влади»](#) [2].

Призначення керівника закладу освіти

Керівник державного, комунального закладу загальної середньої освіти обирається на посаду за результатами конкурсу, що проводиться відповідно до вимог [Закону](#) [1] та положення про конкурс, затвердженого засновником або уповноваженим ним органом (посадовою особою) (частина перша статті 39 [Закону](#)) [5].

Конкурсна комісія має складати від 6 до 15 людей на паритетних засадах:

- представник або представники засновника;
- представник місцевої державної адміністрації або управління ДСЯО;
- представники інститутів громадянського суспільства. Наприклад, професійні спілки, експерти в загальній середній освіті, об'єднання директорів тощо.

Не може бути включена людина, яка визнана недієздатною або цивільна дієздатність якої обмежена; має судимість або на яку протягом останнього року накладалося адміністративне стягнення за вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення; є близькою людиною учасника конкурсу або особою, яка може мати конфлікт інтересів.

Керівник приватного, корпоративного закладу загальної середньої освіти обирається та призначається на посаду засновником (засновниками) відповідно до установчих документів закладу освіти.

Порядок проведення конкурсу

Рішення про проведення конкурсу приймається засновником державного чи комунального закладу загальної середньої освіти або уповноваженим ним органом (посадовою особою).

Рішення про конкурс потрібно ухвалити не менше ніж за два місяці до закінчення контракту попереднього директора. Або разом із затвердженням статуту нового закладу. Або протягом 10 робочих днів із дня, коли визнали, що конкурс не відбувся чи з дня дострокового припинення трудового договору попереднього керівника. Оголосити про конкурс на сайті засновника й закладу освіти треба на наступний робочий день після ухвалення рішення про конкурс. В оголошенні обов'язково зазначаються: місце знаходження закладу, назву, умови оплати праці, процедуру проведення конкурсу, які документи має надати кандидат, контактну особу.

Конкурсний відбір переможця конкурсу здійснюється за результатами:

- перевірки знання законодавства у сфері загальної середньої освіти, зокрема [Закону України «Про освіту»](#) та інших нормативно-правових актів у сфері загальної середньої освіти;

- перевірки професійних компетентностей шляхом письмового виконання ситуатійного завдання;

- публічної та відкритої презентації державною мовою перспективного плану розвитку закладу загальної середньої освіти, а також надання відповідей на запитання членів конкурсної комісії в межах змісту конкурсного випробування [1].

Для участі в конкурсі подаються наступні необхідні документи:

1. заява про участь у конкурсі з наданням згоди на обробку персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних»;

2. автобіографія та/або резюме (за вибором учасника конкурсу);

3. копія паспорта громадянина України;
4. копія документа про вищу освіту (з додатком, що є його невід'ємною частиною) не нижче освітнього ступеня магістра (спеціаліста);
5. документ, що підтверджує вільне володіння державною мовою;
6. копія трудової книжки чи інших документів, що підтверджують стаж педагогічної (науково-педагогічної) роботи не менше трьох років на день їх подання (крім приватних та корпоративних закладів освіти);
7. довідка про відсутність судимості;
8. довідка про проходження попереднього (періодичного) психіатричного огляду;
9. мотиваційний лист, складений у довільній формі (частина п'ята статті 39 [Закону](#)) [5].

Особа може надати інші документи, що підтверджують її професійні та/або моральні якості.

Визначені документи подаються особисто (або уповноваженою згідно з довіреністю особою) до конкурсної комісії у визначений в оголошенні строк, що може становити від 20 до 30 календарних днів з дня оприлюднення оголошення про проведення конкурсу.

До участі у конкурсі не можуть бути допущені особи, які:

- не можуть обіймати посаду керівника закладу загальної середньої освіти відповідно до [Закону](#);
- подали не всі документи, визначені цим Законом, для участі в конкурсі;
- подали документи після завершення строку їх подання.

Засновник зобов'язаний організувати та забезпечити ознайомлення кандидатів із закладом загальної середньої освіти, його трудовим колективом та представниками органів громадського самоврядування такого закладу не пізніше п'яти робочих днів до початку проведення конкурсного відбору.

Визначення переможця конкурсу

Конкурсна комісія протягом двох робочих днів з дня завершення конкурсного відбору визначає переможця конкурсу та оприлюднює результати конкурсу на офіційному веб-сайті засновника (частина дев'ята статті 39 [Закону](#)) [5].

Укладення трудового договору з переможцем конкурсу

Протягом трьох робочих днів з дня оприлюднення рішення про переможця конкурсу посадова особа засновника (голова відповідної ради чи керівник державного органу) або керівник уповноваженого ним органу (структурного підрозділу з питань освіти) призначає переможця конкурсу на посаду та укладає з ним [строковий трудовий договір](#).

Трудовий договір укладається на шість років на підставі рішення конкурсної комісії. З особою, яка призначається на посаду керівника закладу загальної середньої освіти вперше, укладається трудовий договір строком на два роки. Після закінчення строку дії такого строкового трудового договору та за умови належного його виконання сторони мають право продовжити строк дії відповідного строкового трудового договору ще на чотири роки без проведення конкурсу (частина дванадцятий статті 39 [Закону](#)).

Особа не може бути керівником одного і того ж закладу загальної середньої освіти більше ніж два строки підряд (крім тих, що розташовані в населених пунктах з одним закладом загальної середньої освіти).

Контрольні питання:

1. Хто може працювати керівником закладу освіти?
2. Які вимоги висуваються до претендента на посаду керівника закладу освіти?
3. На скільки років укладається трудовий договір?

Література:

1. Закон України «Про повну загальну середню освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
2. Закон України «Про очищення влади» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>
3. Лист Міністерства освіти і науки України від 08 квітня 2020 року № 1/9-201 «Щодо нагальних питань впровадження Закону України «Про повну загальну середню освіту». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/npa/shodo-nagalnih-pitan-vprovadzhennya-zakonu-ukrayini-pro-povnu-zagalnu-serednyu-osvitu>
4. Назарова Г. В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. № 1. С. 162-165.
5. Перелік кваліфікаційних категорій і педагогічних звань педагогічних працівників та порядку їх присвоєння, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2015 року № 1109. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2015-%D0%BF#Text>

5.4. Техніка побудови системи управління персоналом

Система управління персоналом являє собою комплекс основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи. Система управління персоналом організації – це система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом [6, с. 11]:

1) підсистема загального й лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними й виробничими підрозділами;

2) підсистема планування й маркетингу, що розробляє кадрову політику й стратегію управління персоналом, аналізує кадровий потенціал, аналізує ринок праці, організовує кадрове планування й прогнозує потреби в персоналі, організовує рекламу;

3) підсистема управління наймом і обліком персоналу. Здійснює організацію найму персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку приймання, переміщень, заохочень, звільнень персоналу, професійну орієнтацію й організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю і діловодством системи управління персоналом;

4) підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами й стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємин, управління взаємодією з профспілками;

5) підсистема забезпечення нормативних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики охорони праці, воєнізованої охорони організації й окремих посадових осіб;

6) підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської й винахідливої діяльності, реалізацію ділової кар'єри й службово-професійного просування;

7) підсистема оцінювання персоналу. Здійснює як оцінку кандидатів на вакантну посаду, так і періодичну оцінку персоналу;

8) підсистема управління мотивацією поведінки персоналу. Виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування й тарифікація трудового процесу, розроблення систем оплати праці, розроблення форм участі персоналу в прибутку, форм морального заохочення персоналу;

9) підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я й відпочинку, забезпечення дитячими установами, організацію соціального страхування;

10) підсистема розвитку організаційного страхування;

11) підсистема правового забезпечення;

12) кадрове діловодство тощо.

Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління.

Під *технологією управління персоналом* розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності [6, с. 19]. Технології управління персоналом – це інструментарій управління персоналом, що забезпечує:

- вплив на поведінку людини;
- створення сприятливого управлінського середовища;
- організованість і злагодженість спільної трудової діяльності;
- дисципліну;
- довіру, лояльність;
- зміну ставлення персоналу до трудової діяльності.

В економічній літературі розрізняють поняття «кадрові технології» та «персонал-технології» [6, с. 19].

Кадрові технології – професійні прийоми роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань діяльності з управління персоналом в організації. Використовуються постійно під час підготовки та приймання управлінських рішень щодо персоналу; розробляються на підприємстві та мають здебільшого традиційні форми.

Персонал-технології – сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку та удосконалення людських ресурсів організації (підприємства). Використовуються переважно у конкретній ситуації та реалізуються переважно через консультаційний процес; розробляються поза підприємством та адаптуються до його організаційної культури, й, відповідно, до вимог практичної результативності. *Основною метою управлінських персонал-технологій* є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань. Саме персонал-технології дають можливість мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання.

У сучасній практиці управління персоналом достатньо активно використовують такі персонал-технології [6, с. 20]:

- коучинг;
- лізинг персоналу;
- аутсорсинг (outsourcing);
- краудсорсинг (crowdsourcing);
- аутстафінг (outstaffing), краудстафінг;

- аутплейсмент (outplacement);
- дауншифтинг;
- рекрутинг;
- кадровий консалтинг;
- аудит персоналу;
- реінжиніринг;
- внутрішній маркетинг;
- таємний покупець;
- автоматизована інформаційна система управління персоналом тощо.

Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи [6, с. 20]:

- персонал-технології позикової праці;
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.

Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих з назв персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх використання, для прикладу можна навести персонал-технологію лізинг персоналу. Лізинг за своєю сутністю означає оренду, а нормами Господарського Кодексу та Кодексу Законів про працю в Україні не передбачено, що персонал може бути предметом договору оренди (лізингу).

Враховуючи, що для значної частини організацій проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, «плетіння мереж», використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених

фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Одним з важливих завдань управління персоналом є підвищення його кваліфікації та навчання. Найбільш яскравим прикладом сучасних навчальних персонал-технологій є коучинг, який розглядається не просто як технологія навчання персоналу, а один з найбільш ефективних стилів управління на сучасному етапі розвитку бізнесу [5]. Використання його засновано на принципі партнерства та спадкоємності, коли більш досвідчений та кваліфікований фахівець передає свій досвід менш кваліфікованому й цим самим сприяє поглибленню його знань, розкриттю потенціалу, більш ефективній його реалізації.

Активізація інноваційних процесів в усіх сферах діяльності призвела до розвитку персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу, які засновані на удосконаленні бізнес-процесів в організації, зокрема процесу управління персоналом. У цьому випадку йдеться про реінжиніринг. Серед основних переваг такого підходу виділяють простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору їх організації, синхронізації та взаємоузгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо людських.

Для отримання належної віддачі від працівника підприємство має стати клієнтоорієнтованим, причому у цьому випадку під клієнтами розуміють персонал підприємства, який виступає внутрішнім споживачем. Цей аспект проявляється в розвитку внутрішнього маркетингу на підприємстві, який розглядається в даному випадку як персонал-технологія стимулювання персоналу. Концепція внутрішнього маркетингу полягає у тому, що передбачає ставлення до персоналу підприємства як до споживачів корисності і переваг, які надає працівникові певна посада, яку він займає, чи певний вид роботи, яку він виконує.

Важливою функцією системи управління персоналом є контроль, який забезпечує зворотний зв'язок та відображення ефективності практично всіх процесів, з яких складається ця система. Основними формами контролю є оцінювання відповідності працівника посаді, яку він займає, атестація кадрів, оцінка роботи. Остання форма є найбільш важливою, оскільки встановлюється кінцевий результат діяльності працівника. При цьому важливо вивчати й сам процес діяльності працівника. У сфері послуг серед персонал-технологій контролю праці персоналу використовують методику «Таємний покупець» («Mystery Shopping»). Відповідно до неї на основі структурованого, прихованого спостереження, яке проводиться заздалегідь підготовленими «покупцями», отримують анонімну оцінку та здійснюють моніторинг якості обслуговування клієнтів, рівня надання послуг, дотримання правил мерчандайзингу та викладки продукції тощо [6, с. 21].

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення. Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення.

Контрольні питання:

1. Що таке кадрові технології?
2. Які Вам відомі персонал-технології?

3. Схарактеризуйте систему управління персоналом.
4. Схарактеризуйте технологією управління персоналом.

Література:

1. Коноваленко В. Хедхантинг як один із методів підбору персоналу. *Матеріали VIII Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери»*: у 2-х т. Т. 1. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2011. С. 112-113.

2. Лист Міністерства освіти і науки України від 08 квітня 2020 року № 1/9-201 «Щодо нагальних питань впровадження Закону України «Про повну загальну середню освіту». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/npa/shodo-nagalnih-pitan-vprovadzhennya-zakonu-ukrayini-pro-povnu-zagalnu-serednyu-osvitu>

3. Назарова Г. В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. № 1. С. 162-165.

4. Науменко Л. М. Хедхантинг в управлінні персоналом на етапі сучасного розвитку економічної науки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/naumenkolm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogorozvitku-ekonomichnoyi-nauki/>.

5. Особливості використання технологій підбору персоналу в закладах позашкільної освіти. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nenc.gov.ua/wp-content/uploads/2017/01/povtp.pdf>.

6. Система управління та соціально-психологічні аспекти управління персоналом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Users/admin/Downloads/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90_1%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90_1%20(3).pdf)

РОЗДІЛ 6. ТЕХНІКА КАДРОВОЇ РОБОТИ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

6.1. Сутність і зміст техніки кадрової роботи в закладі освіти

Сперечатися з тим, що саме кадри вирішують усе не буде ніхто. Щоб подолати труднощі і привести до вершини успіху заклад освіти може лише творчий, професійний колектив. Щоб сформувати такий колектив, керівник має бути обізнаний, зокрема з особливостями кадрової роботи: як правильно оформити прийняття працівників на роботу та звільнення з неї; якої тривалості надати відпустки; які питання трудових відносин потрібно внести у колективний договір; як оформити прийняття працівника на роботу за суміщенням чи сумісництвом та як оплачувати таку роботу; тощо.

На сучасному етапі особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання фахівців. Робота з кадрами – одна із складових частин управлінської роботи по керівництву даним закладом освіти. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім плановірності та обдуманості дій.

Техніка кадрової роботи складається з різноманітних способів, методів, засобів, що забезпечують організацію відбору і прийому на роботу, ділову оцінку кадрового складу, профорієнтацію й адаптацію, соціальний та професійний розвиток педагогів (навчання, створення умов для кар'єрного зростання та просування), мотивацію та організацію праці, оздоровлення соціально-психологічного клімату в колективі, взаємодію керівників із профспілками та службами зайнятості, створення безпечних умов праці.

Кадрова робота в управлінні закладом освіти спрямована на вирішення важливих управлінських задач – таких, як [4, с. 88]:

- забезпечення нормального стану здоров'я працівників, що є найважливішим показником якості кадрової роботи; натомість зростання захворюваності серед педагогів свідчить про те, що адміністрація не турбується про них;

- забезпечення високих показників професійної діяльності педагогів, їхньої інноваційної активності;

- збереження кадрового складу закладу освіти; залучення найбільш кваліфікованих працівників;

- підтримання виконавської та трудової дисципліни персоналу;

- створення сприятливого морально-психологічного клімату в закладі освіти;

- створення умов ефективної взаємодії між управлінською ланкою і персоналом.

Техніка кадрової роботи передбачає дві дещо суперечливих групи засобів, по-перше, зі стабілізації, а по-друге, з розвитку кадрового потенціалу закладу освіти (табл. 1).

Таблиця 6.1

Техніка кадрової роботи

Стабілізація кадрового потенціалу	Розвиток кадрового потенціалу
- задоволення потреб у кадрах шляхом відбору, розміщення, просування;	- вдосконалення методів контролю і оцінки діяльності педагогів;
- адаптація новоприбулих педагогів;	- підвищення кваліфікації та перекваліфікація;
- координація дій педагогів;	- формування управлінського резерву;
- вдосконалення стилю управління	- покращення умов праці

Кадровий потенціал закладу освіти визначається рівнем поєднаних можливостей усіх педагогічних працівників закладу освіти, складовими яких є сформованість професійних якостей педагогів, стан організаційної культури і соціально-психологічного клімату, домінуючий стиль управління [4, с. 88].

Типовими недоліками застосування техніки кадрової роботи є:

- ставлення до кадрової роботи як до другорядного завдання керівника;

- боротьба із наслідками, а не з причинами. Так, низька дисципліна педагогів може бути наслідком їх зниженої матеріальної мотивації. Проте керівник прагне підвищити рівень дисципліни шляхом посилення вимогливості, вживання каральних методів для порушників. Це не дасть тривалого позитивного результату, оскільки не впливає на причини проблеми;

- надмірна формалізація роботи з педагогами, що полягає у складних системах кадрового відбору, проведення атестацій; значній кількості інструкцій і положень з визначення діяльності працівників і підрозділів; впровадженні численних стандартних форм складання планів, графіків, звітів тощо. Зростання кількості робочих документів, що відволікає від основного змісту роботи – освітнього процесу, затуляє постать вчителя з його потребами, прагненнями, почуттями;

- підміна живого спілкування з педагогами роботою з їх персональними даними (вік, освіта, спеціальність, стаж роботи, склад сім'ї, соціальні умови і потреби), що особливо загострюється у сучасних умовах широкого використання комп'ютерних баз даних. Однак керівникові не варто забувати, що навіть найбагатша інформаційна база не здатна відтворити справжній образ живої людини [4, с. 89].

Контрольні питання:

1. Схарактеризуйте техніку кадрової роботи керівника.
2. Схарактеризуйте спрямованість кадрової роботи в управлінні закладом освіти.
3. Схарактеризуйте типові недоліки застосування техніки кадрової роботи.

Література:

1. Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. Морально-психологічні засади управлінської діяльності : навч.- метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 60 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. С. 58-63.
3. Гавкалова Н. В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 3. С. 7-15.
4. Гірняк К. М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>.

6.2. Техніка відбору та прийому молодих педагогів у заклад освіти

У вирішенні кадрових питань у закладі освіти, зокрема щодо прийому на роботу, головними завданнями керівника є наступні:

- забезпечити прийом на роботу на основі кадрової політики закладу освіти;
- захистити освітню організацію від осіб, які можуть (свідомо, чи ні) зашкодити йому [4, с. 90].

Прийом на роботу здійснюється відповідно із кадровою політикою, прийнятою в закладі освіти. Кадрову політику також називають корпоративною політикою у сфері управління людськими ресурсами. Під *політикою* у цьому випадку розуміють основні принципи та норми використання людських ресурсів у закладі освіти [5]. Кадрова політика віддзеркалює стратегію розвитку закладу освіти. Вирізняють кілька стратегій розвитку організації та відповідних до них типів кадрової політики (табл. 2).

Таблиця 6.2

**Типи кадрової політики відповідно до прийнятої стратегії
розвитку закладу освіти**

Стратегія розвитку закладу освіти	Відповідна кадрова політика
Ініціація на швидке зростання закладу в різних сферах, на швидке реформування, залучення ресурсів тощо	Пошук і відбір ініціативних, творчих, інноваційних працівників
Збереження престижу закладу освіти, завоювання гегемонії, формування громадської думки, агресивна боротьба на ринку освітніх послуг	Професіонали з високим авторитетом, визнанням та статусом, досвідом у сфері освіти
Ініціація на стабільну ритмічну роботу, що вимагає певний рівень освіти	Вузькі професіонали, здатні точно та якісно виконувати професійні обов'язки

Небезпечні особливості характеру претендентів на робоче місце поділяють на загальні й специфічні [4, с. 90].

Загальні небезпечні властивості претендентів є небажаними для будь-яких посад і робочих місць. Наприклад, психопатологічні прояви кандидата на посаду важко виявити при прийомі на роботу, але такий працівник приносить багато складнощів, бо він, як правило, є важкокерованим, непередбачуваним, різким і конфліктним у спілкуванні, а до того ж безвідповідальним. Небажані якості претендентів можуть виявлятися на вищих рівнях особистості як асоціальні установки (агресивність, жорстокість, безжальність, зухвалість), аморальність (брехливість, крадіжки).

Специфічні несприятливі особистісні риси претендентів стосуються лише окремих посад. Наприклад, для педагогів закладу освіти небажаними якостями є упередженість, зарозумілість, мстивість, невірноваженість, розсіяність, грубість, безвідповідальність. Керівникам нижчої та середньої ланок (у тому числі у сфері освіти) протипоказані безініціативність, тривожність, невірноваженість, імпульсивність, неуважність; керівникам вищої ланки – пасивність, нездатність до рішень, загострене почуття провини, конформність.

Існуючі *схеми підбору кадрів* досить різні та мають свою історію. Так, у Радянському Союзі прийом на роботу контролювався спецвідділами, які оцінювали претендента, насамперед, з ідеологічних позицій. Для прийому на роботу вимагались характеристики з попереднього місця роботи. Пріоритет ідеологічних принципів у кадровій політиці призвів до ситуації, коли керівні посади у закладах освіти, як правило, обіймали не фахівці з педагогічною освітою, а функціонери комуністичної партії. Членство у цій партії було обов'язковою умовою навіть для керівників нижчої і середньої ланок. Професіонали фактично не мали можливості для кар'єрного зростання, якщо не співпрацювали з партійними органами [4, с. 91].

Сьогодні у деяких організаціях поширена практика прийому на роботу за ознаками особистої відданості, родинних зв'язків (родичів, знайомих). Ця система ефективна лише на початковому етапі існування організації. Внаслідок того, що не всі працівники мають відповідну професію чи кваліфікацію, а ділові взаємини додатково навантажені особистими проблемами, увага до питань функціонування і розвитку організації послаблюється, необхідні рішення приймаються не завжди в інтересах справи, а на користь когось із працівників, близьких до керівника. У створеному таким чином колективі процвітають безвідповідальність, кругова порука, натомість бракує старанності й працьовитості.

Найбільш виправданою і ефективною є система прийому на роботу через спеціальні бюро, агенції, рекомендаційні листи з попереднього місця роботи, так звані резюме з описом професійних досягнень претендента. Наприклад, в Ізраїлі для прийому на роботу потрібно мати двох поручителів з юридичною та фінансовою відповідальністю. В Україні ефективно діють бюро з працевлаштування. Набула поширення практика інформування про робочі місця і працевлаштування через мережу Інтернет.

Обмеження у кадровій політиці зумовлені завданнями раціонального використання НР (людських ресурсів) у суспільстві, виконанню яких заважають наступні обставини [4, с. 91].

1. Помилки і недоліки діагностичних технік, що дають спотворене уявлення про властивості претендентів на посади.

2. Об'єктивні обмеження діагностичних засобів, результати яких носять переважно ймовірнісний характер, жодна діагностична методика не має 100% надійності.

3. Проведення переважно індивідуальної діагностики, а не групової, у результаті чого кожен окремий педагог може відповідати запитам закладу освіти, але залишається невідомим, яким він буде у колективній роботі, як складуться взаємини з колегами.

4. Однобічна спрямованість кадрового відбору лише в інтересах закладу освіти, виявлення того, наскільки підходять якості претендента на посаду вимогам закладу освіти. Натомість ігнорується друга сторона – чи буде працівник задоволеним своєю роботою у закладі освіти, що також є важливим чинником продуктивності його діяльності.

5. Ігнорування системності властивостей особистості претендента на посаду. Наприклад, для закладу освіти потрібні креативні працівники, але важливо врахувати не лише цей показник, але й відповісти на питання, у якій сфері педагог готовий виявляти свою креативність, яким є рівень його інтелекту. Адже креативність працівника може спрямовуватись і на створення кримінальних схем, і на особисте збагачення тощо. Відтак, для тих, у кого високі показники креативності, при кадровому відборі потрібно враховувати їх особистісну спрямованість.

6. Складні моральні дилеми стосовно тих претендентів на посади, які тривалий час не можуть влаштуватись на роботу через невідповідність діагностованих у них рис потрібним для закладу освіти. Вони стають безробітними, звикають до цього своєю статусу, поповнюючи категорію

«зайвих людей», «пропащої сили», внаслідок чого погіршується гуманітарна ситуація у суспільстві.

7. Недостатня відповідальність і кваліфікація осіб, які проводять кадровий відбір.

Контрольні питання:

1. Якими є головні завдання керівника щодо прийому на роботу працівників?

2. Яка система прийому на роботу є найбільш виправданою і ефективною?

3. Схарактеризуйте стратегії розвитку організації.

Література:

1. Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. Морально-психологічні засади управлінської діяльності : навч.- метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 60 с.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. С. 58-63.

3. Гавкалова Н. В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 3. С. 7-15.

4. Гірняк К. М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>.

5. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: Навчальний посібник. Київ: КТН, 2020. 194 с.

6.3. Техніка забезпечення умов адаптації молодих педагогів

Щойно прийнятий на посаду педагог проходить більш чи менш тривалий період соціально-психологічної адаптації до вимог закладу освіти.

Професійна адаптація являє собою процеси, які забезпечують педагогові виконання його діяльності в межах існуючих у закладі освіти умов, вимог, норм без шкоди для свого здоров'я та особистих суспільно значущих досягнень. Успішність професійної адаптації прямо впливає на результативність педагогічної діяльності, на формування мотивації до тривалого професійного зростання. Професійна адаптація щойно прийнятих на роботу педагогів передбачає поєднання процесів входження до соціально-психологічної структури педагогічного колективу й до виконання виробничих вимог, передбачених посадою вчителя.

Результати професійної адаптації новоприбулого фахівця виявляються у рівнях адаптованості, а саме [2]:

- *високий рівень* – передбачає професійну ідентифікацію, тобто внутрішнє прийняття педагогом цілісної системи норм і вимог закладу освіти, повне застосування своїх можливостей у діяльності на робочому місці, підвищення власного професіоналізму та розвиток професійних особистісних якостей;

- *середній рівень* – являє собою пристосування педагога до роботи шляхом зовнішнього дотримання вимог (офіційних чи неофіційних) при внутрішньому прийнятті лише їх частини. Професійна діяльність проходить на пів сили, не всі свої можливості педагог використовує, оволодіння новими навичками та вміннями не призводить до професійно-особистісного розвитку;

- *низький рівень* – лише зовнішня адаптація, повне внутрішнє неприйняття інтересів, задач, вимог закладу освіти, незгода із його організаційною культурою, споживацьке ставлення до свого робочого місця для вирішення особистих проблем, що йде у розріз з інтересами закладу освіти і призводять до професійної деформації особистості.

Успішність професійної адаптації визначається сукупністю соціально-психологічних чинників, провідними з яких є наступні:

- відповідність ціннісних орієнтацій, установок, очікувань, звичок новоприбулого фахівця характеристикам організаційної культури закладу освіти;

- мотивація новачка до професійної діяльності, до входження у систему ділових стосунків, притаманну для закладу освіти;

- індивідуально-стильові особливості управлінської діяльності і керівника та рівень згуртованості педагогічного колективу;

- відповідність між уявленням новачка про належні умови професійної праці та реальним їх забезпеченням у закладі освіти [1, с. 93].

Техніка забезпечення професійної адаптації передбачає створення керівництвом закладу освіти сприятливих умов для новоприбулого педагога, проведення низки роз'яснювальних, ознайомлювальних, інструктивних заходів. Розпочинається ця робота з ознайомлення новачка із вимогами до його особистісних якостей (наявність професійної освіти та перспективи підвищення її рівня, сформованість професійно-важливих якостей, знань, умінь та навичок). З іншого боку, керівник створює умови для роз'яснення новоприбулому педагогові змістовних і формальних особливостей його професійної діяльності, виконання посадових обов'язків, управлінської ієрархії, доведення планів, графіків роботи закладу освіти.

Після того, як новоприбулий педагог розпочав трудову діяльність, проводиться моніторинг виконання ним професійних завдань, їх обсягу та якості, фіксується ступінь відповідності організаційній культурі закладу освіти, норм і правил поведінки педагога, його спілкування з колегами, учнями, їх батьками, керівництвом. У випадку виявлення ділянок професійної діяльності, що викликають найбільші труднощі, новачку надається підтримка і допомога. Проходять заходи, що сприяють входженню новачка у систему ділових стосунків педагогічного колективу з використанням таких управлінських методів, як включення новачка до

складу робочих груп, методичних об'єднань, призначення старшого наставника тощо.

Контрольні питання:

1. Що таке професійна адаптація?
2. Схарактеризуйте рівні професійної адаптованості.
3. Чим визначається успішність професійної адаптації педагога?

Література:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2011. С. 58-63.
2. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навчальний посібник. Запоріжжя : КПУ, 2013. С. 60-72.
3. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури. 2005. С. 256- 262.
4. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: Навчальний посібник. Київ: КНТ. 2020. 194 с.
5. Савицька О. В., Подуфалова Л. С. Соціально-психологічні чинники та показники професійної адаптації практичних психологів. *Збірник наукових праць КПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України: Проблеми сучасної психології*. 2010. Вип. 7. С. 653-661.

6.4. Техніка мотивації та стимулювання діяльності молодих педагогів

Мотивування це процес, здійснюваний у межах управлінської діяльності, що полягає у комплексному управлінському впливі, що

передбачає забезпечення мотивації кожного педагогічного працівника закладу освіти і всіх членів його колективу до активної діяльності задля обопільного задоволення своїх потреб і досягнення цілей освітньої організації [4, с. 103].

Формування позитивної професійної мотивації передбачає створення керівником умов для задоволення потреб педагогів. Серед провідних потреб, що педагог очікує задовольнити шляхом своєї праці, вирізняють наступні групи.

Суб'єктні потреби: у можливості вибору способів діяльності (їх задоволення забезпечує особистісну активність, відповідальність, захопленість роботою), а також в оновленні процесу своєї діяльності (задоволеність змінами та їх темпами), у сприятливому рівні психічної напруги (боротьба із дистрессами шляхом тренінгу, аутогенного тренування).

Особистісні потреби: у визнанні (заохочення, стимулювання повинні враховувати індивідуальні погребі в них), у престижі, в особистісному і кар'єрному зростанні, у самовираженні й самореалізації.

Потреби в умовах праці: в обладнаному і безпечному місці роботи: чіткому розподілі функцій, вимог, прав і обов'язків, у визначенні перспективи розвитку закладу освіти. Невизначеність з цих питань шкодить настрою як окремого працівника, так і всього колективу, породжує плітки і чутки [7].

Керівники закладу освіти повинні постійно вдосконалювати способи покращення професійної діяльності й мотивації педагогів.

У процесі мотивування педагогів застосовуються різні *методи*, сутність яких розглянемо нижче.

Найперший і найбільш поширений *метод покарання і заохочення*, так звана політика «батога і пряника». Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів і проіснував досить довго в умовах

адміністративно-командної системи. Поступово він трансформувався в систему *адміністративних і економічних санкцій і стимулів* [7].

Метод покарання і заохочення є найбільш ефективним для професій, яким притаманні повторювані рутинні операції, пріоритет формальних показників над змістовними, а також у випадку неможливості змінити місце роботи (з різних причин).

В умовах діяльності закладу освіти значну роль відіграють людські взаємини, а найбільш ефективними є *психологічні методи мотивування педагогів*. В основі цих методів лежить твердження, що важливим мотивуючим чинником є не лише матеріальні стимули, але й *нематеріальні* – такі, як самоповага, визнання навколишніми, моральне задоволення роботою і гордість своїм закладом освіти. Психологічні методи мотивування передбачають розвинену психологічну компетентність керівника, його здатність виявляти проникливість, спостережливість, уважність до педагогів, володіння розвиненими механізмами взаєморозуміння (емпатією, ідентифікацією, рефлексією). Ці якості допоможуть керівнику правильно визначати психічні стани педагогів та їх зміну в залежності від ступеня задоволення своєю працею. Спрямувавши управлінське спілкування в русло турботи про психоемоційний стан педагогів, про їх задоволеність працею і взаєминами з колегами, керівнику вдається помітно посилити трудову мотивацію педагогів.

Заохочення прагнення до оволодіння новими компетентностями. Це є необхідною умовою розвитку закладу освіти. Однак не завжди педагоги зустрінуть з ентузіазмом завдання оволодіти новою діяльністю, розширити арсенал своїх умінь і навиків. Так, звична робота дозволяє педагогам працювати у пів сили, відволікатись на сторонні речі. Варто внести елемент нового й моменти послаблення уваги стануть неможливими, водночас не буде жодних компенсацій з боку самої роботи. Якщо педагоги схильні до збереження певного професійного стереотипу в роботі, то необхідно

шукати спосіб стимулювати в них погребу до оволодіння новими вміннями і навичками. Для цього керівнику важливо привселюдно підкреслювати незамінну цінність нових компетентностей, що ними оволодів чи має оволодіти педагог. Такий підхід, як правило, стимулює працівника до професійного самовдосконалення, надає сенс оволодінню новими навичками, розширенню діапазону його спроможностей.

Підвищення цілісності роботи. Будь-яка людина отримує більше задоволення від тієї діяльності, що має певний візуалізований результат – продукт, яким можна насолодитись, помилуватись, побачити у ньому втілення своїх здібностей. На жаль, це мало стосується роботи педагога, в якій більшість результатів не мають предметного вираження. Продукт педагогічної праці є інтегрованим наслідком погоджених, але досить індивідуалізованих внесків багатьох і багатьох педагогів, носить накопичувальний характер, а більш помітні кількісні зміни у поведінці учня чи студента досить тривалий час не переходять у якість – появу нових бажаних властивостей, яких так очікує педагог і батьки. Закладені зусиллями когось з педагогів у характер дитини властивості слугують фундаментом для роботи вже інших педагогів. Ця особливість педагогічної праці зумовлює відсутність дуже важливого для збереження позитивної мотивації емоційного підкріплення тим зусиллям, що їх докладають педагоги. Педагог позбавлений можливості помилуватись своєю картиною, як художник, чи новобудовою – витвором праці архітектора [7].

Підвищення цілісності педагогічної праці можна досягти за рахунок активізації спілкування і взаємодії між педагогами різних рівнів освіти, а також учителями, що викладають різні навчальні предмети. Під час таких зустрічей педагоги мають можливість обговорити свої враження про роботу один одного, висловити вдячність від педагогів вищого рівня освіти на адресу педагогів нижчого рівня. Також використовують метод цілісного аналізу траєкторії розвитку на різних рівнях освіти, що її пройшли учні –

випускники школи. У цьому аналізі доцільно висвітлити роль кожного окремого етапу, оцінити якість роботи педагогів, висловити вдячність, схвалення, чи – навпаки.

Помітно сприяють підвищенню задоволеності педагогами результатами своєї праці такі форми роботи, як батьківські збори, зустрічі з випускниками.

Підтримка зв'язків з випускниками на постійній, а не разовій основі також слугує сприятливим чинником для мотивації педагогів.

Підвищення значущості роботи. Якщо педагог знає, як конкретно будуть використані результати його праці, він починає відчувати цінність власної роботи, що стимулює його до докладання зусиль для отримання якісного результату. Працівник завжди хоче знати, у чому полягає сенс тих завдань, які перед ним ставить керівник. Навіть якщо його просять зібрати дані для звіту, йому хочеться знати яку ціль переслідує цей звіт. Тому при формулюванні без виключення всіх завдань керівнику необхідно докладно і чітко розкрити цілі, повідомити педагогів про те, на що впливає швидкість і якість виконання роботи, як вона «вливається» у діяльність закладу освіти загалом [7].

Збільшення автономії. Робота керівника вимагає вирішення завдань різного рівня значущості. Передача деяких управлінських функцій нижчого рівня підлеглим несе подвійний ефект, не лише дозволяє сконцентрувати зусилля керівника на вирішенні складніших проблем, але й позитивно впливає на мотивацію педагогів. Передача права прийняття деяких рішень підлеглим вважається позитивним лише за умови, що вони мають відповідний досвід і правильно розуміють усі особливості роботи, у тому числі, де одержати необхідну інформацію й у який момент прийняти рішення. Навіть якщо педагоги лише частково беруть участь у процесі прийняття рішень, набагато більша ймовірність того, що вони будуть більш відповідальними за роботу й переживуть радість успіху по її завершенні. У

закладі освіти можна організувати спеціальне навчання прийняттю управлінських рішень, що сприятиме формуванню управлінського резерву. Під час таких навчальних занять необхідно запобігти ситуації, коли педагог ставить перед собою нереальні цілі, які не можуть бути реалізовані через певні причини, що залежить, у тому числі, й від поточного стану справ організації.

Визначення термінів і темпу роботи. Час є надзвичайно важливим чинником в усіх видах роботи. Темп виконання роботи також істотно впливає на трудову мотивацію. Коли педагог не має достатньо часу для якісного виконання роботи, він буде вважати, що на неї взагалі не варто витрачати зусиль. Особливості темпераменту педагогів також накладають певні часові обмеження. Сангвініки й холерики виконують завдання набагато швидше від флегматиків і меланхоліків. Якщо ж останні будуть змушені поспішати, то робота виходить неякісною зі значними помилками. Завчасно сплановане і доведене до виконавців завдання надає значну автономію у визначенні графіку і тривалості роботи. У педагога з'являється можливість цілісно планувати свій робочий тиждень і день, розставляти пріоритети, врахувати свої рівень досвіду і здібності, а, отже забезпечує позитивне переживання ним своєї компетентності й продуктивності, підвищує рівень самореалізованості і задоволення від виконаного [4, с. 107].

Посилення зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок буває внутрішнім (порівняння процесу роботи із визначеними її цілями) й зовнішнім (про результати роботи відгукуються ті, хто ними користується), а також у випадку публічною схвалення. Внутрішній зворотний зв'язок є більш надійним, тому що впливає на педагога безпосередньо під час виконання його професійних обов'язків. Можливі способи стимулювання цього зв'язку – постановка чітких і конкретних цілей, надання інструкцій, алгоритмів, приписів, рекомендацій щодо процесу виконання роботи, її проміжних результатів, оцінка окремих етапів роботи. Це дозволить

педагогу одразу ж виправляти недоліки, і, відповідно, коригувати освітній процес, чи то під час уроку, чи виховного заходу, чи батьківських зборів. А це означає, що подібні помилки у майбутньому вже не повторяться.

Досить поширеною є ситуація суцільного негативного зворотного зв'язку. Тобто, коли педагоги отримують інформацію лише про недоліки своєї роботи. У них виникає враження, що хорошого взагалі не зроблено, бо про це нічого не сказано. Однак відомо, що люди майже не реагують на критичний зворотний зв'язок. Педагог просто не сприймає негативні оцінки більш ніж за двома-трьома параметрами. Якщо керівник чергує позитивну й негативну критику, то інформація про невдачі сприймається набагато повніше, керівник не помічає, укорінюються у праці педагога, він не мотивований до виправлення своїх помилок, до вдосконалення своєї праці.

Інший випадок – коли керівник не вміє критикувати своїх підлеглих. Тоді невдачі, яких керівник не помічає, укорінюються у праці педагога, він не мотивований до виправлення своїх помилок, до вдосконалення своєї праці.

Отже, для ефективності зовнішнього зворотною зв'язку необхідно, щоб він був об'єктивним, влучним, аргументованим, своєчасним. Повідомлення про погане виконання роботи тільки демотивує працівника. Якщо ж зазначити, що саме було зроблено неправильно, чому це трапилося, як виправити ситуацію, і при цьому вказати на позитивні аспекти роботи, ефективність такого зворотного зв'язку, безсумнівно, зросте.

Таким чином, кадрова робота – це діяльність суб'єктів державної кадрової політики, органів управління та кадрових служб підприємств, установ, організацій, спрямована на забезпечення реалізації принципів, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою. Основними функціями єдиної системи кадрової роботи є перш за все аналіз, планування та прогноз кадрів. Головним завданням цієї функції є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій,

спеціальностей і кваліфікації, тобто необхідно визначити кількісну та якісну потребу в кадрах на поточний період і перспективу.

Контрольні питання:

1. Схарактеризуйте зміст кадрової роботи.
2. Які методи застосовують у процесі мотивування педагогів?
3. Схарактеризуйте психологічні методи мотивування педагогів.

Література:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2011. С. 58-63.
2. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навчальний посібник. Запоріжжя : КПУ, 2013. С. 60-72.
3. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури. 2005. С. 256- 262.
4. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: Навчальний посібник. Київ: КНТ. 2020. 194 с.
5. Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2003. 400 с.
6. Карамушка Л. М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2003. С. 123-133.
7. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

РОЗДІЛ 7. ОСНОВИ ТЕХНІКИ ГРУПОВОГО РОЗВИТКУ

7.1. Нове розуміння групи

Техніка групового розвитку – це набір тактичних та стратегічних інструментів колективної роботи з інформацією у спільному процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Це техніка трудової діяльності та спільного навчання у процесі трудової діяльності. Можна сказати, що йдеться про техніку саморозвитку групи. Мається на увазі, майстерність вигідного застосування сили знань кожного працівника групи. Знання кожного утворюють групові знання, груповий інтелектуальний потенціал. Інструменти його формування, розвитку та насамперед реалізації вивчені мало. Потреба у них очевидна [1, с. 275].

Техніка групової роботи та одночасно навчання включає: методи експертних оцінок, «мозкових штурмів», модернізацію або методи прийняття рішень у процесі дискусій, а також ті інтелектуальні методи, за допомогою яких здійснюється творча взаємодія між людьми у групі та досягається ефект синергії. Перелік цих інструментів є різноманітним і залежить від традиції конкретної організації, епохи і навіть країни. Різноманітний і характер таких інструментів як методів роботи в групі. Вони формують фактичні стилі управління, а також своєрідну психологію групи, її корпоративний дух, коли є пріоритетні колективні цілі, а лояльність кожного співробітника до свого закладу чи колективу вважається його головною перевагою. Командний дух поряд з «колективним патріотизмом» і прагненням до гармонії в процесі спільної роботи особливо притаманний японським стилям лідерства.

Загально відомо, що японці досконало володіють груповою технікою прийняття рішень. Така техніка доступна і для фірм США та Західної Європи. Завдяки орієнтації на турботу про групові методи роботи ці фірми

давно подолали відставання від японського бізнесу, який у 90-ті роки вступив у смугу різкого уповільнення економічного зростання, коли середньорічний приріст внутрішнього валового продукту Японії склав 1,3% замість 4,0% у 80-ті роки [1, с. 276].

Техніка групової роботи спирається на ділову активність фахівців, розширені галузі прийняття ними рішень, а також на свіжі ідеї та енергію для їх реалізації. Методи групової роботи окреслені не так чітко і конкретно, як це має місце у разі методів індивідуальної роботи з інформацією. Класифікація індивідуальної техніки менеджменту на індивідуальну, групову та організаційну техніку теж досить відносна: немає групових обговорень без індивідуальних інструментів роботи з інформацією.

Основними ідеями управління груповими процесами (менеджменту організації або групи) є такі положення:

- основою діяльності групи служать групові процеси, групова робота, а не розпорядження вищих керівників;
- логічна концентрація посилить кожного члена групи на пріоритетні завдання організації, які також пріоритетно інтегруються у завдання самої групи;
- внутрігрупові комунікації служать основою групових процесів і включають всі причетні до них фактори та ресурси;
- критика всередині групи можлива і навіть необхідна, але тільки в такій формі, яка не принижує гідність того, хто критикується;
- основою внутрішньо групових комунікацій служить не контроль, а довіра, але контроль не скасовується, він має доброзичливий характер [1, с. 276].

У таких умовах змістом управління персоналом групи є управління інтелектуальними ресурсами особистості кожного члена групи, а його метою – забезпечення безпечних умов реалізації особистісних потенціалів

взаємодіючих співробітників під час вирішення завдань організації. Такому управлінню в якості об'єкта потрібен кваліфікований та компетентний у своїй галузі роботи співробітник. Такому співробітнику необхідне кооперативне управління із гарантованою йому областю прийняття рішень.

Отже, *мета управління персоналом* полягає у формуванні інтелектуальних потенціалів співробітників та у створенні умов їх реалізацій з найбільшою ефективністю. Така мета раціональніше досягається в процесі групової роботи і групового розвитку. *Мета менеджменту* – це інтеграція працівників у динамічну організаційно-технічну та соціально-економічну робочу систему – групу, це формування кадрових потенціалів підрозділів та створення умов їх реалізації. Така мета передбачає управління груповими процесами у взаємозв'язку з управлінням організацією. Вона передбачає оптимальну інтеграцію людини у групу, інтелектуального потенціалу співробітника у кадровий потенціал підрозділу [1, с. 277].

Ядром внутрішньої динаміки сучасного менеджменту стає група. Для інтеграції співробітників у групу необхідні сполучні процеси. До них традиційно відносять комунікації та управлінські рішення. Але дедалі більше гідне місце у цьому ряду займає управління персоналом у тому сенсі, про який ми згадали, і така його функція як розвиток персоналу (індивідуальний та груповий розвиток). Динаміка менеджменту потребує перманентного навчання персоналу. Організація не може це зробити без навчальної активності співробітників. Спеціально для цих цілей на початку 90-х років на підприємствах США та Західної Європи, насамперед ФРН були розроблені різні концепції управління знаннями. Найбільш поширеною стала концепція самонавчання організації. В її основі знаходяться принципи кооперативної самокваліфікації та навчальної стратегії групового розвитку. Така стратегія заснована на новому мисленні та поведінці співробітників. Зазначимо основні елементи такої новизни.

Контрольні питання:

1. Схарактеризуйте концепцію управління знаннями.
2. У чому мета управління персоналом в сучасних умовах?
3. Що таке техніка групового розвитку?

Література:

1. Беляцкий Н. Л. Интеллектуальная техника менеджмента: Учеб. пособие. Мн.: 2000. С. 275-301.
2. Беляцкий Н. П., Ройш П., Суша Н. В. Техника работы менеджера. Мн.: 1998. 88 с.
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. М., 1995. 204 с.
4. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: Навчальний посібник. Київ: КНТ. 2020. 194 с.

7.2. Нове мислення

Розвиваються умови праці, змінюється склад управлінських завдань, не залишаються постійними межі поведінки та галузі прийняття рішень. Відбувається глобалізація та сегментування ринків, посилюється конкуренція для людей розумової праці, підвищуються вимоги до виживання організації, виникають інтернет-економіки та віртуальні корпорації.

Розвиток персоналу за таких умов немає чітких напрямів, часто носить хаотичний характер. Воно вимагає нових підходів до осмислення власної кар'єри та майбутнього тієї організації, де працює співробітник. Орієнтаціями кар'єри є гарантії місця роботи, впевненість у завтрашньому

дні, безпечні умови праці. Задоволеність працею та її оплатою іноді стають мрією. Але така мрія цілком досяжна при осмисленні курсу дій та виборі необхідного варіанту поведінки. Поворот від суворих «тейлористських» форм і «фордовських» методів роботи до гнучких організаціям праці становить зміст нової парадигми: від односторонніх лінійних форм організації праці до процесуального устрою організації праці. Подібні зміни робочого середовища вимагають зміни процесів навчання, щоб пристосуватися до таких змін. Стратегії навчання мають носити комплексний і випереджальний характер. Традиційне інтелектуальне навчання більше не може відповідати потребам практики [1, с. 278].

За дедалі більш швидко змінюваних соціальних і ринкових умов виробництва продукції та послуг відбуваються зміни у змісті кваліфікації персоналу. Роль після вузівського навчання не тільки постійно збільшується, а й набуває інше значення: без безперервного підвищення кваліфікації при швидкому «старінні» знань співробітник не може відповідати вимогам нових завдань. Так зване постнавчання вимагає зміни цілей та змісту. Таке навчання реструктурує професійну кваліфікацію. Відбувається трансформація функціонально-прагматичної цільової вузькопрофільної освіти у поведінкову, стратегічну, соціальну, управлінську та «кооперативну» компетентність. При цьому рівень індивідуального розвитку оцінюється у системі взаємовідносин, яка властива конкретної групі, а груповий розвиток здійснюється на основі кооперативної компетентності членів групи. Виникають поняття компетентності управлінських відносин та кооперативної кваліфікації. Вони вимагають від співробітників нового мислення та поведінки, а також орієнтації на групову роботу.

Потрібні для такої роботи поведінкові потенціали не вдається сформувати старими методами централізованих семінарів підвищення кваліфікації. Досвід фірмових семінарів показує, що у виграшному

положенні знаходиться навчання з місцями безпосередньо у функціональній сфері та відповідними формами навчання. У цьому випадку говорять про нову парадигму розвитку персоналу, про нову стратегію навчання. Навчання порівнюють більше з підтримкою «полум'я смолоскипа», ніж з наповненням новим «змістом бочки». З цього погляду стає зрозумілим, чому «полум'яні ідеї» мають бути відразу ж пущені в обіг. Інакше ідеї згаснуть і навчання відірветься від практики.

Стан справ в організації поряд з кон'юктурою ринку змінюються так швидко, що можна впасти в депресію і «опустити руки»: щойно успішно застосовувані методи роботи в найкоротший термін виявилися не актуальними або навіть не придатними для нових умов. Ці умови вимагають нових думок та ідей, як правило, орієнтованих на використання можливостей кадрового потенціалу. Тенденція переходу від адміністрування до управління персоналом у сучасному менеджменті стала переважаючою. Серед функцій управління ресурсами особистості пріоритетною виявилася діяльність із розвитку персоналу і, насамперед, із групового розвитку. Йдеться про якісну сторону групового розвитку на основі індивідуального та організаційного розвитку. Такий розвиток орієнтується на спільну роботу і так звану кооперативну поведінку, яка базується на нових технологіях спілкування. Вони дозволяють розвивати групові здібності і є «моторами» їх розвитку [1, с. 280].

Зі збільшенням інтелектуального потенціалу співробітників зростає кадровий потенціал групи, а також їхній рівень домагання і вимог до свого шефа. Виникає ситуація тотального та перманентного розвитку на основі внутрішньо групового самонавчання. Це найважливіший аспект гармонізації робочого середовища організації та партнерської поведінки самої організації разом із її менеджментом у процесі прийняття та реалізації рішень.

Таким чином, нове мислення і поведінка формує солідарний стиль лідерства на основі нового принципу внутрішньої гуманізації управлінських відносин. Він може бути виражений формулою: шлях це теж ціль, а форма це теж зміст.

Нове усвідомлення кваліфікації або всеосяжна стратегія навчання вимагають групових методів роботи та компетентності, що постійно змінюється і розвивається.

Контрольні питання:

1. У чому полягає сутність Нового мислення?
2. Поясніть чому стратегії навчання мають носити комплексний і випереджальний характер?
3. Доведіть, що традиційне інтелектуальне навчання більше не може відповідає потребам практики.
4. Схарактеризуйте сутність гуманізації управлінських відносин.

Література:

1. Беяцкий Н. Л. Интеллектуальная техника менеджмента: Учеб. пособие. Мн.: 2000. С. 275-301.
2. Беяцкий Н. П., Ройш П., Суша Н. В. Техника работы менеджера. Мн.: 1998. 88 с.
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. М., 1995. 204 с.

7.3. Техніка розвитку групи, що навчається

Такий розвиток в умовах навчальної групи супроводжується формуванням нової інформаційної та комунікаційної культури. Її елементами є, наприклад, спільна розробка нових правил роботи, спільна робота над помилками, виявлення їх причин замість встановлення винних, оперативне регулювання цих причин замість планів заходів щодо їх

усунення, так що нова культура виникає в обхід цих помилок поза їх причинами. У процесі групового розвитку виникають нові проектні групи та команди, які організують їхню роботу. Що є основою успіху групової роботи? Вона дозволяє забезпечити створення системи завершених та саморозширюваних трудових циклів замість стійких, але дискретних циклів. Разом з процесом становлення організації, що навчається, створюються структура підтримки її розвитку на основі нових правил, угод, досвіду та спільних перевірок на практиці «ноу-хау». В основі практичного застосування досвіду лежить безперервний послідовний процес навчання (за принципом роботи безперервно-потокової лінії конвеєра) у вигляді «стрічки», на якій базуються навчальні процеси, процеси розвитку та вирішення проблем. Система тотального навчання – це основа концепції організації, що навчається, це своєрідна ДНК самонавчаючої організації, основа її розвитку [1, с. 285].

Для організацій та їхніх співробітників найбільші труднощі є першими кроками на шляху до перетворень. Найважливішою метою таких перетворень мають стати гнучкість організацій та безперервне прагнення працівників до знань. Закордонні підприємства, які просунулися в галузі організаційного самонавчання, давно помітили переваги перетворень, що ведуть до групового розвитку на основі самокваліфікації працівників. Але їх досвід свідчить також про те, що перетворення можуть виявитися неспроможними, якщо вони не є нагальною потребою організації. Причина неспроможності навчальних процесів складна. Вона прихована у діях та надмірних очікуваннях організації та пов'язана з небажанням співробітників включати у свою роботу навчальні процеси. Це вже починається з неправильних формулювань завдань, які не аналізуються співробітниками. Це найбільш помітно за повної відсутності цілей. Навчальні процеси у взаємозв'язку з виробничим процесом передбачають точне визначення та структурування завдань, персоніфікацію

відповідальності, включення механізмів випереджаючого цільового контролю. У практиці діяльності кожного підрозділу підприємства щодня виникають незакінчені цикли діяльності чи виробничі цикли. Вони постійно накопичуються, зростає обсяг незавершених поточних справ. Вони знижують здібності підрозділу до самонавчання та розвитку його співробітників.

У 20-х роках учениця Курта Левіна Б. Цайгарнік виявила наступний феномен [1, с. 286]. Завершена дія дає можливість тому, хто хоче повністю сконцентрувати свою увагу на наступній проблемі. Її рішення є навчальним процесом. Але якщо дія або виконання завдання не завершено, або діючий отримав його незавершеним від інших учасників виробничого процесу, то надалі йому доведеться приділяти частину свого часу та уваги такому незавершенню, що призведе до зростання напруги в роботі. Припустимо, що це у підрозділі чи групі відбувається щодня та багато разів. Тоді в організації утворюються вторинні ефекти. Виникає стійка думка про те, що так і має бути. Одночасно збільшується напруга у роботі, яка з часом досягає значної величини. Це часто є джерелом закидів, скарг, відмов від зобов'язань та відповідальності.

Виникають організаційні та психологічні бар'єри, а також «кам'яні лавини». Вони блокують процеси навчання на трьох рівнях:

- на рівні організації та завдань як додаткові проблеми;
- на рівні відносин між людьми та підрозділами (групами) як «барикадне мислення»;
- на рівні мотивації та ділової активності як «внутрішня еміграція», відмова, безініціативність, безвідповідальність [1, с. 287].

Подолання таких блоkad комунікативними та мотиваційними інструментами не дає навіть надії на успіх. Починати ж за умов «барикадного мислення» та «кам'яних лавин» запровадження групових методів прийняття рішень та проведення політики безкомпромісної

орієнтації на клієнта марно. Що у цьому випадку пропонують робити західні експерти? Найнадійніший, зрозумілий і водночас складний шлях – вивчати менеджмент – науку управління людьми організації. У процесі самої роботи. Основна проблема полягає у тому, щоб розблокувати шляхи навчання. Успіх може бути досягнутий, якщо «імплантувати» первинний осередок успішно діючої навчальної програми та включити співробітників і керівників у завершені навчальні цикли, які пов'язані між собою на різних рівнях. У концепції організації, що навчається, існує п'ять рівнів спільної роботи, тобто, такої роботи, що поєднується з навчальним процесом. Кожен рівень є завершеним і служить стійкою передумовою для наступного, доки п'ятий рівень знову не упреться в перший. Циклічний характер такого навчання ґрунтується на тому, що процес передбачає завершеність кожного рівня навчання. Розглянемо ці рівні [1, с. 287].

1 рівень: Встановлення контактів та формулювання цілей.

Встановити контакти означає подолати перепони у розумінні людей, забезпечити умови обміну досвідом та на цій основі сформулювати спільні цілі. Йдеться про створення умов ділового спілкування як основи довіри, про узгодження на цій основі внутрігрупових комунікацій і про зростаючу відкритість та гласність. На цьому ґрунтується надалі весь процес спільної роботи. Відкритість стає основою цільових орієнтацій. Відкрита гласна спільна робота – ось мета організації, що навчається. Від владної єдиноначальності – до ділового консенсусу. Від виконання рутинних завдань – до безперервних процесів перетворень та розвитку нового рівня уявлень співробітника про своє місце у групі, про місце групи в організації. Таким чином здійснюється перехід до наступного рівня спільного навчання у процесі роботи.

2 рівень: З'ясування структури організації та завдань.

Багато завдань вже структуровано, багато спірних питань тематизовано. Необхідно з'ясувати пріоритетність проблем та галузі

компетентності підрозділів, які призначені для їх вирішення. Потрібно чітко розмежувати обов'язки кожного групового учасника виробничого процесу. Застосовуються зрозумілі, але динамічні межі повноважень. Кордони окреслюються правилами, які виробляються залежно від ситуації та узгоджуються з тими, хто вирішує завдання. Вони чітко структуровані, як це дозволяє характер самої проблеми. Структуризація організації та структуризація завдань підвищують свою значущість співробітників, а також їх смислову відповідальність. На цьому рівні самонавчання як би розсуваються межі розвитку та розширюється простір для інтересів.

3 рівень: Досягнення умов узгоджених дій.

Завдання впорядковано, межі дій сформульовані. Треба визначити правила спільних дій в окреслених рамкових умовах, що динамічно змінюються. Угоди створюють умови розвитку «договірних» відносин, як це буває під час укладання контрактів. Девіз цього рівня спільної роботи – «договори включають дружбу». Пошук угоди включає такі компоненти:

- осмислення відповідальності;
- особливості ділових якостей співробітників;
- зацікавленість у розвитку персоналу з боку менеджменту (керівництва організації) та співробітників;
- особисті переваги, симпатії та антипатії, сильні та слабкі сторони.

Такі компоненти складають зміст листів угод. Вони мають бути складені дуже конкретно та підписані учасниками спільної роботи. Угоди регулюють їхню поведінку та зобов'язання. Навчальний ефект дають правила поведінки та дотримання цих правил працівниками. Хто, що і коли має робити, якщо не досягається результат? Відповідь можна знайти в аркушах угод. Вони надають управлінню групою певну додаткову силу.

4 рівень: Взяти на себе особисту відповідальність.

Завдання полягає у визначенні персонально обмеженої області відповідальності кожного члена групи, яка має бути відома іншим.

Відповідальність структурується та персоніфікується. Створюються умови подолання захисних механізмів старої системи роботи. У межах заданої відповідальності формується простір вільних дій, самоврядування та самонавчання.

5 рівень: Проаналізувати досвід.

Попередні рівні груповий роботи спрямовані зміну ситуації, створення умов спільних дій. Йдеться про формування групи, що навчається, коли кваліфікація співробітників підвищується у процесі роботи, а сама робота є навчальний курс.

На даному рівні в процесі навчання включається аналіз здобутого досвіду групової роботи, виявляються та виправляються ті помилки, які були допущені на попередніх рівнях. Аналіз є найважливішим інструментом організації, що навчається. Після аналізу розпочинається новий цикл навчання [1, с. 290].

Усі п'ять рівнів відносять до прикладного інструментарію успішно діючих організацій країн Західної Європи. Тільки застосовуються вони там, де існують проблеми та труднощі, не завжди точно у цьому порядку. Успіх організації, що навчається, полягає в тому, що вона в кожній ситуації застосовує принципи спільної роботи та спільного навчання. Кожен окремо з п'яти рівнів є важливим. У спільній роботі від жодного з них не можна відмовлятися. Ніхто не може перестрибнути один або два рівні, щоб прискорити досягнення мети. Тільки якщо всі рівні будуть виконуватися, виникає спільна робота як навчальний процес. При цьому зростають особисті здібності та соціальна компетентність співробітника. Вони постійно працюють над поліпшенням виробничого процесу, товару та сервісу. Навчання є принципом покращення. Воно ґрунтується на аналізі, спостереженні, спілкуванні з колегами, партнерами та клієнтами, а також на виправленні помилок, які були зроблені раніше. У цьому вся основа концепції кооперативної самокваліфікації.

Навчальний та виробничий процеси взаємопроникають утворюючи єдину систему групового розвитку. Діють три поля поведінки працівника в організації:

- поле функціонування – робота;
- поле навчання;
- поле інтеграції процесів діяльності [2].

У полі функціонування встановлюється необхідність подальшої професійної самокваліфікації. Тут розпочинається подальше навчання, яке застосовується залежно від процесу роботи. Інтеграційне поле утворюють соціальні комунікації. Поле навчання – це середовище та умови навчання на робочому місці під час виконання виробничих завдань, це безпосередня самокваліфікація. Мова йде про:

- партнерську поведінку співробітників із різними досвідом, знаннями, освітою;
- всебічну взаємну допомогу в попередженні конфліктів, що назрівають;
- сприяння в управлінні групою, про самоврядування;
- кооперативну самокваліфікацію, яка включає такі фактори: вчитися вчитися, вчитися вчити (передавати знання іншим), вчитися допомагати, вчитися жити.

Контрольні питання:

1. Що таке груповий розвиток?
2. Що являє собою система тотального навчання?
3. Схарактеризуйте систему групового розвитку?
4. Що блокує процеси навчання групи?

Література:

1. Бемяцкий Н. Л. Интеллектуальная техника менеджмента: Учеб. пособие. Мн.: 2000. С. 275-301.
2. Бемяцкий Н. П., Ройш П., Суша Н. В. Техника работы менеджера. Мн.: 1998. 88 с.
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. М., 1995. 204 с.
4. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: Навчальний посібник. Київ: КНТ. 2020. 194 с.

7.4. Техніка самонавчання групи

Груповий розвиток є результатом синтезу тотального безперервного навчання та колективної роботи. Такий результат виражається зростанням інтелектуального – творчого потенціалу і як наслідок – розвитком кадрового потенціалу групи. Груповий розвиток допомагає подолати комплекс неповноцінності управління персоналом, який вважається, наприклад, національною специфікою російського менеджменту на думку деяких вчених Росії. Причина цього комплексу полягає у невпевненості у собі як менеджера. Групове навчання та корпоративний дух сприяють колективним процедурам прийняття якісних рішень. Як вважають менеджери США, «гіркота поганої якості довго залишається в роті, тоді як насолода швидкого виконання завдання скоро зникає». Американський менеджер Ч. Шваб відносить до найціннішої ділової якості сучасного керівника «уміння викликати в людей ентузіазм і розвивати те, що є найкращого в людині за допомогою визнання її переваг і заохочення» [2].

Ділова активність кожного члена групи важливіша за підприємливість та енергійність одного її керівника. Люди повинні знати,

що бізнес робиться разом. Свідомості сутності бізнесу досвідчений менеджер присвячує низку своїх розмов із співробітниками. Менеджер взаємодіючи з групою, розмовляючи, збільшує свою соціально-психологічну «мускулатуру», соціально-емоційний інтелект. Для зарубіжних організацій компетентність їхнього керівника набула вирішального значення. Не потрібні додаткові дослідження, щоб переконатися: всі фактори виживання організації одночасно є і факторами управління персоналом. Усі недоліки роботи організації пов'язані з недоліками управлінських відносин та вторгненням у цю сферу малограмотних дилетантів або недосвідчених авантюристів, які до того вже не бажають набувати досвіду реформ і перетворень.

Проблема професіоналізації менеджменту може бути вирішена лише самим менеджментом. В основі такої професіоналізації знаходиться досвід управління груповим розвитком, забезпечення успішної роботи групи та максимальної реалізації особистісних потенціалів працівників. Небезпечними тут виявилася орієнтація на минулий досвід командної економіки та дилетантську інтуїцію. На допомогу приходить самонавчання у процесі групової роботи. Таке навчання є «допомогою для самодопомоги». Цей принцип формування та розвитку кадрового потенціалу групи є колективним заходом протистояння негативним чинникам зовнішнього середовища. Ступінь адаптації до швидкості зміни зовнішніх умов стає критерієм оцінки професійного рівня менеджера. На відміну від фахівця професіоналізм керівника спирається не так на освіту та знання, скільки на досвід та розгалужену систему компетентності, яка включає [1, с. 292-293]:

- стратегічну компетентність;
- функціональну компетентність;
- соціальну компетентність;
- управлінську компетентність;

- емоційну стійкість;
- екологічну компетентність.

Така система компетентності формується внаслідок синтезу інтелекту, підприємливості та досвіду прийняття нетрадиційних рішень за участю всієї групи. Ми вважаємо невірним твердження про те, що справжній керівник має володіти насамперед талантом, як художник, музикант чи поет. Менеджмент, справді не лише наука, а й мистецтво. Але це дещо інший вид мистецтва. Він має пряме відношення до власності, влади, інтересів та потреб. Лідерство на основі вроджених якостей є лише однією з теорій, яка, на щастя, не підтвердилася практикою бізнесу. Тому є проблематичним впровадженням системи абітурієнтів на управлінській спеціальності на основі обов'язкового та спеціального тестування. Водночас заміна іспиту на тестування, наприклад, з математики, безвідносно до спеціальності є виправданою.

Справжній менеджер формується у процесі організаційного і групового розвитку, виступаючи як лідер нововведень. Є багато правил для успішного менеджера. Існують десятки моделей успішних керівників. Розроблені каталоги якостей сучасного менеджера, виявлені пріоритетні якості, досліджуються значущості управлінських якостей залежно від ситуаційно обумовлених факторів. Запропоновано технології господарського лідерства та концепції ділової активності. Проте наука відстає від потреб практики управління персоналом. Щоб вийти з даного становища, наука запропонувала взяти на озброєння як провідну ідею менеджменту вітання народів Африки на південь від Сахари «саву бона», що означає «Я бачу Вас». Бачення проблеми починається з бачення кожної людини у групі, а пошук вирішення проблеми забезпечується усіма членами групи. У процесі такого менеджменту здійснюється:

- організаційний розвиток. Організація стає організацією, що самонавчається.

- індивідуальний розвиток. Співробітник стає причетним до єдиного процесу групової роботи та навчання, він активно реалізує свою «енергетику» бажання, пошуку та варіативного мислення [1, с. 294].

Стратегія групового самонавчання поєднує випадково-хаотичні стилі творчої діяльності кожного співробітника у креативний менеджмент групи. Управління персоналом стає сервісною функцією менеджменту. Такий менеджмент висуває нові вимоги до менеджера.

Особлива увага приділяється творчим здібностям та вмінням найповніше та успішно використати творчий потенціал кожного співробітника для задоволення потреб клієнтів. Загалом замість адміністрування приходять ділові взаємини між менеджером та співробітниками на основі діалогів, бесід та інших форм обміну інформацією. Менеджера нового типу відрізняє якісна організація праці працівників.

Поведінка такого менеджера відрізняється орієнтацією на групову роботу, а його новою суттєвою якістю стає вміння реально оцінити сильні і слабкі боки кожного співробітника, щоб раціонально використовувати індивідуальні потенціали у груповій роботі. Поєднання компетентності, поведінки та досвіду є базисом розвитку якостей менеджера. Сучасному менеджеру доводиться будувати «мости у майбутнє». Вивчаючи ситуацію, він не тільки відстежує чинний ринок та враховує його динаміку, а й змушує керувати майбутнім.

Управління майбутнім залишається загадкою. Це таємниця за сімома печатками. Але на наш погляд такими є:

- управління організаційними знаннями – концепція інтелектуальної організації;
- управління часом – концепція організації, що самонавчається;
- управління ризиками та обставинами – технології успіху у господарській діяльності;

- антикризове управління – концепція ділової активності та виживання;
- інструменти класичного менеджменту – випереджальний контроль, планування стратегії;
- фунтурологія, менеджмент життя;
- розвиток персоналу – індивідуальний, груповий, організаційний.

Контрольні питання:

1. На що спирається професіоналізм керівника?
2. Що таке груповий розвиток?
3. Назвіть шляхи розвитку сучасного менеджера?

Література:

1. Беяцкий Н. Л. Интеллектуальная техника менеджмента: Учеб. пособие. Мн.: 2000. С. 275-301.
2. Беяцкий Н. П., Ройш П., Суша Н. В. Техника работы менеджера. Мн.: 1998. 88 с.

7.5. Діалог як форма групового розвитку

Діалог є інструментом модерації, що найбільш використовується. Розглянемо поняття модерації.

На противагу суперечкам і конфліктам, у яких основну роль грає функція ведення розмови, *модерація* – це форма ведення розмови, яка не так переслідує мету, скільки орієнтована на процес. Це техніка вирішення проблем у процесі дискусії [1, с. 295].

Модератор займає нейтральну роль, він по можливості не повинен втручатися у хід дискусії і віддавати особисту перевагу комусь із учасників розмови – дискусії.

Модерація виникла не лише завдяки моді, і це не стара форма ведення розмови у новому оформленні. Вона представляє набір методів ведення групової дискусії, який включає методи ведення групових процесів і обходиться без ієрархічних домагань на владу.

Модерація вимагає ретельного вивчення і не може успішно застосовуватися без систематичної підготовки. Раціонально також ознайомити із цим методом і співрозмовників.

При невдалих спробах, які можуть призвести до сильних невдовольень та подразнень у робочих групах, не виключені тривалі негативні наслідки.

Уявлення про діалог у сенсі рефлексивного (зворотного, відбитого) процесу групового розвитку ґрунтується на роботі трьох мислителів двадцятого сторіччя [1, с. 296]:

- *Філософ Мартін Бубер (Martin Buber)* використав термін «діалог» у 1914 р., щоб описати форму міжлюдського обміну інформацією, при якому прямо звертаються до співрозмовника і сприймають його не як об'єкт соціальної функції, а в його справжньому існуванні з усіма особливостями особистості.

- *Психолог Патрік де Маре (Patrick De Mare)* вказував у 80-ті рр. на те, що «соціотерапевтичні» засідання груп можуть дозволити зробити людей здатними зрозуміти та змінити поточні процеси в організації. Таким чином, можна усунути причини групових конфліктів.

- *Фізик Давид Бом (David Bohm)* пропонував, що така форма бесіди (розмови) має бути сконцентрована на розкритті та зміні «безмовної інфраструктури» мислення.

Пояснимо ці уявлення діалогу. Діалог сприяє такому виду уваги, через яке розвивається нове сприйняття розмови: популяризація думок;

врегулювання прийнятних та неприйнятних пропозицій; спілкування з розбіжностями у думках.

Оскільки йдеться про колективні відносини, індивідуальних роздумів не вистачить. Група повинна навчитися розглядати чи переживати власні процеси в дії. Мета діалогу як її розуміють сьогодні – створення оточення, в якому колективну увагу до проблеми можна підтримувати свідомо.

З позиції теорії діалогу, провали в ефективності роботи груп та організацій відображають власну глибоку кризу у сприйнятті зовнішнього середовища. Ми вчимося тлумачити світ і «ділимо» його автоматично на категорії та відмінності, потім ми ніби загіпнотизовані цими відмінностями і забуваємо, що самі їх створили. Такі уявлення як «погана економіка» чи «люди зіпсовані» перетворюються на реальність, яку ми, мабуть, жодного впливу не маємо, якщо перебуваємо осторонь дійсності.

Значною мірою ми самі створюємо ці «гіпнотичні» стани і дозволяємо їм впливати на нас.

Як пояснює Д. Бом, уривчастість мислення – вірус, який уразив усі функції менеджменту, багато керівників не здатні поєднувати межі різних професій. Маркетинг розглядає виробництво як проблему. Менеджер повинен «думати», робітник «виробляти». Замість того, щоб разом поміркувати, люди захищають свою сферу компетентності та намагаються перемогти інших [2].

Якщо фрагментація чи уривчастість функцій – це обов’язкова умова дійсності, то діалог – відносно надійна стратегія, щоб відступити від способу мислення, який був пошкоджений фрагментацією. Діалог забезпечує «провідність» ідей, він створює можливість вирішення проблем і у багатьох випадках Д. Бом порівнював діалог із здатністю надпровідності, електрони, які охолоджуються при дуже низьких температурах, поведуться швидше як сполучене (що залежить одне від одного) ціле, ніж як окремі частинки. Вони обтікають перешкоди, не стикаючись, і не створюють опір,

а дуже високу енергію. За більш високих температур вони починають поводитися як роз'єднані частинки, діляться у довільному русі і втрачають темп [1, с. 297].

Якщо йдеться про складну проблему, люди поводяться скоріше як окремі високотемпературні електрони. Вони стикаються один з одним і працюють незалежно один від одного. Діалог «намагається» створити більш «прохолодне» та спокійне оточення, в якому фокусується на вирішенні певної проблеми. Ці оточення, які дослідники модерації позначають як «контейнер» або «розвідувальні поля», виникають, якщо група охоплена процесом діалогу. Під «контейнером» розуміють суму загальних припущень, колективних намірів та переконань групи. Якщо учасники рухаються до рішення через діалог, вони помічають, що «клімат» або «атмосфера» групи змінюється і вони поступово усвідомлюють, що зміна досягається їхньою колективною свідомістю.

При переході від однієї фази до іншої можна явно натрапити на різні види індивідуальної та колективної кризи. Якщо вже зроблено перехід через якусь фазу, то до неї можна повернутися знову, до певної міри всі фази постійно присутні, навіть якщо будь-яка окрема фаза здається зараз домінуючою.

Розглянемо три фази діалогу [1, с. 298].

Фаза 1. Нестабільність контейнера.

Якщо збирається група співробітників, це створює спектр безмовних невисловлених відмінностей сприйняття проблем групи. У цей момент діалог стикається з першою кризою: члени групи повинні сприймати групу як єдине ціле, яке включає їх самих як спостерігачів та тих, кого спостерігають, замість того, щоб «один одного краще зрозуміти» або «ухвалити рішення», з яким кожен може погодитися. На початку цієї кризи люди стикаються з важливим парадоксом: діалог можна проектувати, але не можна змушувати людей на діалог або керувати ним з позиції сили. У

процесі діалогу учасники дізнаються, що у них є вибір: вони можуть відмовитися від своєї думки, вони усуваються і беруть під сумнів впевненість у твердих переконаннях, включаючи свої власні. Вони можуть досліджувати методи, за допомогою яких вони зазвичай висували припущення, а потім діяли. Вони можуть простежити весь процес думок і почуттів, який викликав конфлікт, наприклад: «Давайте подивимося, чим було викликано цю розбіжність, цей хаос, цю нестабільність». Так група починає схилитися до діалогу.

Група може також схилитися до конвергенції (збіжності), де вона ухиляється від виклику і більше не досліджує перешкоди, що виникли, а натомість вирішує розбирати прийняті раніше позиції або захищати їх. Ця конвергенція може набути двох абсолютно різних форм. У міру того, як люди починають захищати себе і при цьому уникають висловлювань, які могли б послабити їхню точку зору, вони рухаються в напрямку непродуктивної дискусії. Але як тільки вони починають розкривати дані, які ведуть до конфлікту та роблять висновки, на які спирається їхня точка зору, вони рухаються у напрямку кваліфікованої дискусії.

Отже, фаза 1 включає запрошення до діалогу, саму розмову або звернення один до одного, а також роздуми та обговорення. Це початок діалогу.

Фаза 2. Нестабільність у контейнері.

Якщо група наважилася «жити в хаосі невирішених проблем», її погляди починають змінюватися. У цій стадії учасники відчуваються часом пригніченими. Здається, більше немає поглядів, які повністю відповідають дійсності, немає незаперечних висновків. Вони не знають, куди веде група: відчуваються дезорієнтованими та, можливо, витісненими та обмеженими іншими.

Це веде до «кризи усунення». Крайні погляди виражаються і захищаються. Але це саме те, що мало статися. Фрагментація, яка була

прихована, тепер проявляється. Замість того, щоб трактувати конфлікт, як вираження міжособистісних проблем, можна трактувати його як питання суперечливих колективних уявлень. («Ви думаєте, що фахівці дурніші за керівників?»).

Для подолання кризи усунення необхідно, щоб кожен учасник усвідомив, що відбувається. Немає жодного приводу для паніки чи відступу, не потрібно боротися або класифікувати різні точки зору як «правильні» та «неправильні». Потрібно тільки прислухатися і запитувати: «Що це означає?» При цьому прислухатися не лише до інших, а й до самого себе. «З якого погляду я слухаю? Що так турбує мене (не інших)?».

У цій кризі вирішальне значення має компетентний супровід розмови. Супроводжуючий не намагається виправити напрямок або привести ситуацію до ладу, а показує, що залишаються на вазі припущення кожного учасника діалогу.

Отже, фаза 2 включає дискусії та виникнення проблем діалогу. Це початкова криза діалогу.

Фаза 3. Розвідка «контейнера»

Якщо «критична маса» учасників продовжує процес після цієї фази, розмова починає текти абсолютно по-новому. У такому активному складі група як ціле рухається до нових питань. Люди відчують, як розмова впливає на всіх учасників.

Ця фаза представляє можливість просуватися до нових знань легше. Але вона все ж таки веде до подальшої кризи. Люди усвідомлюють, що їхня роз'єднаність зростає. Усвідомлення цього приносить біль.

«Криза колективного болю» вимагає значної дисципліни та колективної довіри.

У той час, коли група відчуває зростання цілісності, члени групи починають змінюватися і виходити з заціпеніння звичного сприйняття спілкування. Ця криза - не само собою зрозуміла або необхідна передумова

для успіху діалогу. Групам потрібно часом дуже довго, доки вони не розвинуть свої здібності, просуватися вперед на наступний рівень.

Отже, фаза 3 включає дебати, кваліфіковану дискусію (логічний аналіз) та осмислений перебіг діалогу.

Фаза 4. Креативність «контейнера»

Криза подолана, виявляється різниця між емоціями і думками. Групова думка набуває зовсім іншого вигляду та ритму. Виникає можливість креативного вирішення проблем.

Контрольні питання:

1. Хто такий модератор?
2. Що таке модерація?
3. Схарактеризуйте фази діалогу.
4. Що потребує «Криза колективного болю» ?

Література:

1. Беяцкий Н. Л. Интеллектуальная техника менеджмента: Учеб. пособие. Мн.: 2000. С. 275-301.
2. Беяцкий Н. П., Ройш П., Суша Н. В. Техника работы менеджера. Мн.: 1998. 88 с.
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. М., 1995. 204 с.
4. Дуткевич Т. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: Навчальний посібник. Київ: КНТ. 2020. 194 с.
5. Карамушка Л.М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ: Міленіум, 2003. С. 2007-215.

РОЗДІЛ 8. ТЕХНІКА ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ

8.1. Поняття і спрямованість кар'єри

Поняття «кар'єра» стало використовуватися порівняно недавно. Однак, ще не вироблено єдиної трактовки змісту поняття «кар'єра» та її складових. Термін «кар'єра» має багато значень. Найпопулярніше визначення «кар'єри» – просування вперед по обраному шляху діяльності, наприклад, отримання більших повноважень, більш високого статусу, престижу, влади, грошей. «Зробити кар'єру» – для нас, перш за все, означає домогтися престижного становища в суспільстві і високого рівня доходу [3, 9]. *Кар'єра* (італ. *carriera* – дія, життєвий шлях, поприще. від лат. *carrus* – віз, візок) – швидке й успішне просування по службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності, досягнення популярності, матеріальних благ у певному виді діяльності. *Кар'єра* (від франц. *carrière*) – це професійний шлях до успіху по службових сходинках, до престижного соціального статусу і положення у суспільстві. У соціальній психології і психології професійної діяльності кар'єра розглядається як індивідуальна послідовність атитюдів і поведінки, пов'язаної з досвідом і активністю у роботі впродовж усього життя [5].

Дослідниця О. Богатирьова визначає кар'єру як явище професійної діяльності, що відбиває послідовність займаних шаблів у виробничій, майновій або соціальній сфері [2].

Поняття «кар'єра» широко поширене на Заході (наприклад, в США профорієнтація часто взагалі називається «психологією кар'єри»). У країнах пострадянського простору існує своя традиція вживання слова «кар'єра» – це успіх у певному виді діяльності, але з деяким негативним відтінком (типу «кар'єризм»). В американській традиції кар'єра (за Дж. Сьюпера) – це «певна послідовність і комбінація ролей, які людина виконує протягом

свого життя» (дитина, учень, студент, працівник, громадянин, чоловік, господар будинку, батько) [16]. Дж. Сьюпер розглядає кар'єру з декількох точок зору: з економічної точки зору, кар'єра — послідовність позицій, займаних особистістю у майновій ієрархії і вимірюваних рівнем доходу, який приносить та чи інша діяльність; із соціологічної точки зору, кар'єра — послідовність ролей, виконуваних особистістю, коли природа, характер кожної ролі, спосіб виконання і ситуація, в якій ця роль виконується, має деяке відношення до характеру попередньої і наступної ролі, відображаючи соціальну мобільність людини; з психологічної точки зору, кар'єра також розглядається як серія виконуваних особистістю ролей, вибір яких і успіх в їх виконанні детерміновані частково установками, інтересами, цінностями, потребами, а частково попереднім досвідом та очікуваннями в майбутньому [9].

Дослідник В. Дятлов визначає кар'єру як мотивацію до досягнення успіху, пізнання самого себе, успіх і самовіддачу, самоконтроль і працездатність тощо, тобто, як процес успішної самореалізації, що супроводжується соціальним визнанням, і є результатом просування службовими сходами [7].

Дослідниця Вишнякова М.В. професійну кар'єру розглядає як рух на шляху оволодіння певними цінностями, благами, визнання в суспільстві чи організації. Такими є: посадові щаблі, рівні ієрархії; щаблі кваліфікаційних сходів та пов'язані з нею розряди, диференціюючи навички і знання людей за рівнем майстерності; ранги, які відображають рівень вкладу працівника в розвиток організації (вислуга років, унікальні раціональні пропозиції, вирішальні для організації пропозиції), його положення в колективі; щаблі влади як ступеня впливу в організації (участь у прийнятті важливих рішень, близькість до керівництва); рівні матеріальної винагороди, доходу [4].

У концепціях професійного становлення особистості підкреслюється, що суб'єкт може виступати як творцем своєї кар'єри, так і її об'єктом. Наразі існують різні критерії класифікації кар'єр, а, отже, і стратегій їх побудови.

Критерії можуть бути поділені на об'єктивні і суб'єктивні.

До *об'єктивних критеріїв* належать: просування по службі, посадове зростання, число змін місць і видів робіт.

Суб'єктивні критерії пов'язані з ціннісними уявленнями суб'єкта про свою кар'єру, з його побажаннями щодо того, як вона буде складатися надалі [9].

Стратегія побудови кар'єри являє собою специфічну систему дій щодо адаптації або розвитку самої кар'єри і людини, дій спрямованих на перетворення себе, інших людей, зміну умов і змісту професійної діяльності у досягненні кар'єрних цілей [1].

Сучасні психологи вкладають у поняття кар'єри різні смисли, це залежить від того, які види кар'єри розглядаються.

Аналізуючи вищезазначене, можна дійти висновку, що кар'єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у певній галузі діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням. Поняття кар'єри можна розглядати також як вид конкретного виду діяльності. Це може бути кар'єра менеджера, спортивна кар'єра, військова кар'єра, артистична кар'єра та ін. Життя людини поза роботою має значний вплив на ділову кар'єру, і є її важливою складовою [9].

Варто наголосити, що кар'єра має свої рушійні мотиви, відштовхуючись від яких менеджери докладають активних зусиль для того, щоб досягти конкретних цілей [1; 9; 12]. До таких мотивів відносяться:

- *автономія*. Людиною рухає прагнення до незалежності, можливості робити все по-своєму. У рамках організації вона досягає високих посад, статусу, авторитету, заслуг, з якими всі змушені рахуватися;

- *функціональна компетентність*. Людина прагне бути кращим фахівцем у своїй справі та вміти вирішувати найскладніші проблеми, орієнтуючись для цього на професійне зростання, розглядаючи посадове просування крізь призму професійного. До матеріальної сторони справи такі люди в основному байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації і колег;

- *безпека і стабільність*. Діяльністю працівників управляє прагнення зберегти і зміцнити своє становище в організації, тому за основне завдання вони мають отримання посади, котра дає такі гарантії;

- *управлінська компетентність*. Людиною керує прагнення до влади, лідерства, успіху, що асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, привілеями, визнанням керівництва, швидким просуванням службовими сходами;

- *підприємницька креативність*. Людьми керує прагнення створювати або організувати щось нове, працювати творчо. Тому для них основний мотив кар'єри – набуття необхідної для цього влади і свободи, які надаються відповідною посадою;

- *потреба в першості*. Людина прагне до кар'єри заради того, щоб завжди і всюди бути першою, «обійти» своїх колег;

- *стиль життя*. Людина ставить перед собою завдання інтегруючи потреби особистості та сім'ї, наприклад, отримати цікаву, досить високо оплачувану роботу, яка надає свободу пересування, розпорядження своїм часом тощо. Якщо в людини немає сім'ї, то пріоритети надаються змістовності роботи, її різноманітності;

- *матеріальний добробут*. Людьми керує бажання отримати посаду, пов'язану з високою заробітною платою чи іншими факторами винагороди;

- *забезпечення здорових умов.* Працівником керує прагнення одержати посаду, котра передбачає виконання службових обов'язків у таких умовах [1; 9; 12].

З віком і зростанням кваліфікації мотиви кар'єри зазвичай змінюються.

Види кар'єри класифікують за різними підходами. Так розрізняють *кар'єру внутрішньо організаційну*, яка передбачає проходження конкретним працівником у процесі своєї професійної діяльності усіх стадій розвитку: навчання, влаштування на роботу, професійний ріст, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник проходить послідовно в межах однієї організації. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою. Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності послідовно проходить різні стадії кар'єри як в одній, так і в різних організаціях, однак у рамках професії та галузі діяльності, в якій він спеціалізується [7].

Кар'єра вертикальна – вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, бо в цьому випадку просування найбільш зрима. Під вертикальною кар'єрою розуміється підйом на більш високу ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується вищим рівнем оплати праці).

Кар'єра горизонтальна – вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну область діяльності, або виконання певної службової ролі на щаблі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми тощо); до горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення завдань на попередній ступені (як правило, з адекватною зміною винагороди). Поняття горизонтальної

кар'єри не означає обов'язковий і постійний рух нагору по організаційній ієрархії.

Кар'єра ступінчаста – вид кар'єри, що сполучає в собі елементи горизонтального і вертикального видів кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального росту з горизонтальним, що дає значний ефект. Такий вид кар'єри зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньо організаційні, так і міжорганізаційні форми.

Кар'єра прихована – вид кар'єри, що є найменш очевидним для оточуючих. Він доступний обмеженому колу працівників, які, як правило, мають великі ділові зв'язки поза організацією. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра керівництва організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, отримання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації, проте рівень його оплати праці істотно перевищує винагороду за роботу на займаній посаді.

Розрізняють також горизонтальну і вертикальну кар'єру.

Горизонтальна кар'єра – це зростання професійної майстерності. Вона може розвиватися у двох напрямках: поглиблення і розширення. У першому варіанті працівник буде намагатися освоїти більш складні форми роботи, і в результаті зможе виконувати такі операції, які іншим фахівцям не під силу. При цьому його будуть поважати, цінувати і керівництво, і колеги по роботі. Якщо він буде розширювати свої професійні можливості, ним можуть бути освоєні суміжні професії, що додасть незалежності від інших й універсальності при виконанні робіт. Цей шлях так само вітається керівництвом і колегами. Крім горизонтальної є *вертикальна кар'єра*, чи адміністративна – це зростання на посаді, пов'язане з умінням

організовувати роботу. Якості, які визначають кар'єрний успіх у професіях,
– це:

- освіченість;
- системність й аналітичність мислення, уміння прогнозувати розвиток ситуації, передбачати результат рішення, вміння мислити масштабно і водночас реалістично;
- комунікативні вміння, навички ефективної міжособистісної взаємодії, проникливість, уміння чинити психологічний вплив на інших людей;
- високий рівень саморегуляції, уміння керувати своїм психічним станом, розвиненість самоконтролю, стресостійкість;
- ділова спрямованість;
- активність, наполегливість і спрямованість на прийняття рішень, уміння вирішувати нестандартні проблеми і завдання, прагнення до постійного підвищення професіоналізму;
- реалістичне сприйняття своїх можливостей і здібностей, висока самоповага (реальне сприйняття себе, без самоприниження) [9].

Професійна кар'єра – це активні дії працівника до досягнення успіхів у професійній діяльності. Цей тип кар'єри тісно пов'язаний з професійним зростанням і майстерністю, і характеризується не стільки самою метою, скільки рухом до цієї мети. Вдалою кар'єра виявляється в тому разі, коли людина заздалегідь не просто знає, чого вона хоче, але й навіщо їй це потрібно, і що вона буде робити, досягнувши мети [18].

Дослідниця І. Лотова виділяє такі типи професійної кар'єри [10]:

- «Типова» професійна кар'єра – поступове просування до вершин посадової ієрархії, по мірі зростання професіоналізму. Тривалість такої кар'єри, як правило, дорівнює часу активної трудової діяльності (у середньому, 35-40 років).

- «Швидкісна» кар'єра характеризується стрімким, та все ж послідовним посадовим просуванням працівника по вертикалі організаційної структури. За часом така кар'єра в два-три рази коротша, ніж типова. Тривалість перебування на посаді – від одного до двох років.

- «Десантна» професійна кар'єра відрізняється тим, що працівники такого типу кар'єри готові зайняти будь-яку посаду, причому, заміщення посади найчастіше відбувається спонтанно.

- «Сповільнена» професійна кар'єра характеризується перебуванням на окремих посадах більше п'яти-шести років.

Можлива й «атипова» професійна кар'єра, коли, наприклад, посадове просування державного службовця характеризується стрімкими «злетами» або «падіннями», перескакуванням через одну, а то й дві ступені ієрархії.

Поряд з цими властивими якостями кар'єри, виділяються і такі її види:

- прогресивний (розвиток по висхідній);
- регресивний (розвиток зі спадами і низхідним рухом);
- лінійний (безперервний, послідовний процес розвитку кар'єри);
- нелінійний (наявність стрибків, перерв та проривів);
- спіралеподібний (схожі процеси кар'єрних ротацій здійснюються на різних ієрархічних рівнях);
- стагнаційний (застій, коли тривалий час немає змін ні в посаді, ні в зарплаті).

Вчені наголошують, що кар'єра – це не завжди влада, багатство чи просування по службі, але це завжди успіх і завжди ріст: творчий, професійний, службовий чи просто економічний – у вигляді підвищення заробітної плати [10].

На думку деяких дослідників, професійна кар'єра – це своєрідний турнір, пов'язаний з успіхами і невдачами, які можуть серйозно вплинути на подальший хід професійного росту. Інакше кажучи, чим довше людина

знаходиться на першому щаблі кар'єрних сходів, тим менше у неї можливостей для прогресу.

Таким чином, професійний розвиток – це процес поетапного досягнення мети з урахуванням «людського фактора» (тобто з урахуванням закономірностей розвитку людини, особливостей психіки тощо). Перш ніж планувати професійну кар'єру, необхідно з'ясувати ставлення людини до неї, загальний емоційний настрій, те, що вкладається в поняття кар'єри, адже складно, а може бути й неможливо, прагнути до мети, не знаючи, як її окреслити.

Важливо також знати рівень власної мотивації, який залежить від спонукання людини до виконання трудових завдань шляхом активізації її вольової сфери. Психологічними чинниками, що в конкретному мотиваційному процесі визначають прийняття рішення, можуть виступати: моральний контроль, здібності, схильності, зовнішня ситуація тощо. Часто буває, що людина приступає до конкретних дій, не маючи мотивації на досягнення успіху.

Професійна кар'єра характеризується тим, що людина в своєму трудовому житті проходить різні стадії розвитку: вибір професійного шляху, навчання, прийняття на роботу, професійний ріст, підтримка індивідуальних професійних здібностей тощо. Важливо пам'ятати, що кар'єра починається не з моменту призначення на будь-яку посаду, а з моменту вибору сфери, в якій можна застосувати свої можливості.

Варто наголосити, що основною умовою успішної професійної кар'єри є правильний вибір професії. Вирішення цієї проблеми ґрунтується на аналізі декількох факторів.

1) потрібно добре знати світ професій і вимог, що пред'являються до людини, яка виконує ту чи іншу роботу. Уточнити для себе формулу обраної професії, з урахуванням можливих запасних варіантів вибору;

2) потрібно правильно визначити свої інтереси і схильності, оцінити свої можливості, стан здоров'я, здібності і відповідність вимогам обраній професії;

3) потрібно вивчити стан ринку праці, його потреби і регіональні особливості;

4) потрібно виходити з реальних можливостей отримання освіти, перенавчання та підвищення кваліфікації. Зробивши все це, можна відібрати для себе кілька потрібних професій, і серед них – обрати свою, єдину, намітити свій професійний маршрут і вибрати індивідуальний шлях у досягненні поставленої мети [9].

Вчені вивчали кар'єрні орієнтації чоловіків і жінок. Отримані ними дані свідчать про те, що в чоловіків більше виражена спрямованість на менеджмент, підприємництво, сучасні виклики, а в жінок – на професійну компетентність, автономію, стабільність, відданість справі та інтеграцію стилів життя [4].

У цьому напрямі американський дослідник Д. Сьюпер один з перших запропонував психологічну класифікацію кар'єри. У ній виділено чоловічі і жіночі типи кар'єр, залежно від чергування професійних проб і періодів стабільної роботи [6].

Чоловічі:

1) стабільна, коли суб'єкт відразу після навчання займається професійною діяльністю і незмінно йде обраним шляхом;

2) звичайна, коли після навчання відбувається серія професійних проб, які закінчуються стабільною службою;

3) нестабільна, з чергуванням професійних проб і періодів стабільної роботи;

4) кар'єра з множиною проб, коли людина часто змінює вид зайнятості, не маючи стабільної роботи.

Жіночі:

- 1) кар'єра домогосподарки;
- 2) звичайна кар'єра, коли освічені жінки, вийшовши заміж, припиняють працювати і стають домогосподарками;
- 3) стабільна робоча кар'єра, коли здобута освіта допомагає знайти роботу, що стає справою життя;
- 4) дволінійна кар'єра, коли кар'єра домогосподарки узгоджується зі стабільною робочою кар'єрою;
- 5) переривчаста кар'єра – робота до одруження, потім перерва (народження та виховання дітей), повернення на роботу;
- 6) нестабільна кар'єра – чергування періодів роботи після одруження поряд з поверненням до кар'єри домогосподарки;
- 7) кар'єра з множинними пробами – послідовність непов'язаних видів праці без стабілізації у якій-небудь професійній галузі [6].

Уявлення про кар'єру раніше визначалося стабільністю положення на ринку і структурою організації, уклад якої припускав можливість просування співробітників багаторівневими службовими сходами. Визначений рівень мав відповідати певному віку співробітника.

Наразі вкрай змінилися обставини у сфері професійної зайнятості.

Якщо раніше вона відрізнялася стабільністю, гарантованістю, довготривалістю, то тепер їй притаманний тимчасовий характер контрактів, відсутність стабільних гарантій, непередбачуваність, самоконтроль і самостійне управління своєю кар'єрою.

Важливо зрозуміти, які фактори та яким чином впливають на кар'єрні установки й наміри людини. Це корисно для неї і як співробітника певної організації, і як особистості, що розвивається. Тим більше, це важливо й для самої організації, зацікавленої у плануванні ефективної стратегії управління кар'єрою і професійним розвитком своїх співробітників. Іншими словами,

необхідна регуляція відносин організації і співробітників з метою задоволення інтересів усіх учасників ділових відносин.

З кар'єрою пов'язані будь-які переміщення персоналу. Не всі з них можна запланувати (наприклад, при наявності ситуативно зумовлених чинників). В умовах сучасного управління персоналу і реальної дійсності організацій необхідна системна кар'єра. На підприємствах і державних службах відсутня так звана підсистема управління кар'єрою. Немає відповідної методичної бази, не існує загальноприйнятих понять про кар'єру.

Все це вимагає наукових психологічних розробок як у плані теорії, так і в сфері практичного застосування знань [7].

Таким чином, аналізуючи вищевказане можна зробити наступні висновки:

1. Поняття кар'єри не можна пов'язувати тільки з роботою, так як життя людини поза роботою і роль, яку вона відіграє в цьому житті, має істотний вплив на кар'єру, будучи її частиною.

2. Проблема кар'єри є мало досліджуваною.

3. Кар'єра має свої рушійні мотиви, які з віком і зростанням кваліфікації зазвичай змінюються.

Отже, у науковій психологічній літературі поняття «кар'єра» трактується як:

1) вид професійної діяльності на окремих етапах професійного шляху людини;

2) професійний ріст і надбання майстерності, професійних знань і активної життєвої позиції впродовж усього життя;

3) види діяльності, поєднані зі способом життя, які реалізують життєві цілі і мотиви;

4) професійний досвід конкретної людини, що стосується не тільки професії;

5) праця, робота, служба; посада; професія-покликання із включенням як службової, так і неслужбової діяльності, що свідомо спрямовані на досягнення певної мети.

Контрольні питання:

1. Як поняття «кар'єра» трактується у психологічній літературі?
2. Схарактеризуйте чоловічі і жіночі типи кар'єр.
3. Схарактеризуйте види кар'єри.
4. Що є основною умовою успішної професійної кар'єри?

Література:

1. Афанасенко И. В. Стратегии построения карьеры как компонент профессиональной Я-концепции. *Сборник материалов III всероссийского съезда психологов*. Изд-во Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина, СПб., 2005. С. 65-79.

2. Богатырева О. О. Психологические предпосылки карьерного роста. *Вопросы психологии*. 2008. № 3. С. 92-98.

3. Бодалев А. А., Рудкевич Л. А. О содержании и наполнении понятия карьера и ее вариантах. Как становятся великими и выдающимися? М.: КВАНТ, 1997. С. 53-57.

4. Вишнякова М. В. Охота на менеджера. М.: Издательство ООО «Журнал «Управление персоналом», 2007. 160 с.

5. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Д. Доннелли. Организация: поведение, структура, процессы. М: ИНИОН, 2000. 78 с.

6. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: Навчальний посібник. Київ: КТН, 2020. 194 с.

7. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Г. Управление персоналом: учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов. М.: Изд-во МГУ, 1998. 786 с.

8. Лозовецька В. Методологічні підходи до формування кар'єри майбутніх фахівців. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка*. 2014. № 8. С. 21-27. – Режим доступу: – http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvipto_2014_8_5

9. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2015. 279 с.

8.2. Основи планування кар'єри керівника

У кожної людини є особистісна концепція, таланти, спонукання, мотиви й цінності, якими вона не може поступитися, здійснюючи вибір кар'єри. Життєвий досвід формує в кожній людині певну систему ціннісних орієнтації, соціальних установок стосовно кар'єри зокрема і до роботи взагалі [4].

Поняття успішної кар'єри пов'язується, насамперед, з успішним професійним самовизначенням. Однією з популярних у психології є теорія професійного самовизначення Д. Сьюпера [16]. У ній дев'ять основних положень. Одне з них говорить: задоволеність роботою (а багато в чому й життям у цілому) залежить від того, якою мірою людина знаходить адекватні можливості для реалізації своїх здібностей, інтересів і властивостей особистості у професійній ситуації, що значною мірою визначається можливістю грати ту роль, що вважалася прийнятним на стадії професійного розвитку.

У теорії Д. Сьюпера стверджується, що найважливішою детермінантою професійного шляху людини є його подання про свою

особистість – так названа «професійна Я-концепція», що кожна людина в житті втілює в серію кар’єрних рішень. Професійні переваги й тип кар’єри – це спроба відповісти на запитання: «Хто я?». Обрана професія й кар’єрні досягнення впливають на нашу загальну «Я-концепцію» і самооцінку. При цьому дуже часто людина реалізує свої кар’єрні орієнтації не усвідомлено.

Д. Сьюпер виділив чотири типи кар’єри, які залежать від особливостей особистості, способу життя, відносин і цінностей людини. Підставою цієї класифікації є показник стабільності кар’єри [2].

1. Стабільна кар’єра – характеризується просуванням, навчанням, тренуванням у єдино постійній професійній діяльності.

2. Звичайна кар’єра – найпоширеніша – збігається з нормативними стадіями життєвого шляху людини, включаючи кризи.

3. Нестабільна кар’єра – характеризується двома або декількома пробами, причому зміна професійної діяльності відбувається після певного періоду стабільної роботи в попередній професійній сфері.

4. Кар’єра із множинними пробами – зміна професійних орієнтацій відбувається протягом всього життя.

При характеристиці типу кар’єри береться до уваги як послідовність, частота й тривалість професійної діяльності, що обирає, так і досягнутий рівень професійної майстерності. Велика індивідуальна своєрідність усередині типів професійних кар’єр, що ми спостерігаємо в житті, багато в чому визначається особистісними особливостями.

Останнім часом у соціально-психологічних дослідженнях особлива увага приділяється гендерним аспектам побудови кар’єри. За американським даними, у середньому менеджменті (у посадах із середнім доходом) жінки займають більше половини місць, одна третина нових мільйонерів – це жінки.

Темп залучення жінок до підприємництва в шість разів перевищує темп залучення в цю сферу чоловіків. За даними ООН до 2025 року передбачається збільшення частки жінок на посадах керівників до 45-50 %, що ставить важливе завдання підготовки жінок-керуючих [4].

У сучасному світі жінки просуваються швидше в тих галузях, де старі правила не працюють; у традиційних галузях жінок-керівників небагато. Таким чином, наявне явище розхитування стереотипу розгляду жінки як людини, не здатної робити кар'єру. Основні гендерні стереотипи, що стосуються побудови кар'єри, пов'язані зі статево-рольовою соціалізацією, соціальними стереотипами, пристроєм соціуму, що відбивається у відомому вираженні: «Для жінок шлях до управлінської кар'єри пов'язаний з подоланням численних перешкод, а для чоловіків – з реалізацією численних можливостей» [4].

Соціально-психологічні дослідження показали, що жінки не менше чоловіків зацікавлені у просуванні по службі й підвищенні свого освітнього рівня, орієнтовані на престиж, заробітну плату; мають не менше почуття відповідальності. Здійсненню жіночої кар'єри об'єктивно заважає природна біологічна роль жінки, пов'язана з необхідністю сполучення службових, подружніх і батьківських функцій. Тому не викликає подиву той факт, що жінки, яким вдається зробити кар'єру й домогтися керівної посади, як правило, залишаються самотніми або випробовують сильну фізичну й емоційну напругу й почуття провини.

У робочій же ситуації відзначаються такі «сильні» якості жінок-керівників, як прагнення до нового, радикалізм, висока чутливість, турбота про людей, «олюднення» організаційних інтересів, спрямованість на взаємодію з підлеглими, все те, що характерно для моделі сучасного ефективного менеджменту. Стиль жіночого керування часто називають «перетворювальним» або «м'яким примусом». Його основними характеристиками є: 1) активна взаємодія з підлеглими; 2) підтримка в

співробітника самоповаги; 3) підтримка співробітників у стресовій ситуації; 4) прагнення до створення оптимального психологічного клімату в організації, профілактика конфліктів; 5) підтримка здоров'я, організація спільного дозвілля; 6) «фінансова кмітливість», детальне планування; 7) «інстинкт виживання», розумний ризик, прагнення утримати придбане й завоювати нове; 8) інтуїція; 9) почуття гумору, оптимізм, віра в себе [4].

У дослідженнях жіночої кар'єри виділяються культурні, освітні, юридичні й психологічні бар'єри.

Відзначаються такі соціально-психологічні фактори, що стримують жіночу кар'єру:

1) уже згадане вище – тендерний поділ у професійній орієнтації та сферах кар'єри;

2) надзвичайно висока вмотивованість;

3) підвищена емоційність, вразливість, загострене переживання промахів і невдач;

4) страх успіху й непевність у собі, що заважає ризикувати й творчо вирішувати ділові й управлінські завдання.

Більшість факторів, що визначають кар'єрний ріст жінок, стосується організаційної професійної поведінки: жінки більше пасивні в плануванні кар'єри, менш орієнтовані на змагання й конкуренцію, що обумовлено характером соціалізації. Показано, що кар'єрно успішні соціалізуються шляхами, які зробили їх більшою мірою подібними із «середнім» чоловіком, ніж із «середньою» жінкою.

Специфіка жіночої кар'єри полягає в тому, що жінка сполучає кар'єру з активним виконанням ролей матері, дружини, домогосподарки, що служить джерелом «рольової напруги», стресу, тому що професійна й сімейна ролі є однаково важливими, що особливо виражено в молодих жінок. Побудова кар'єри часто супроводжується негативними емоційними

переживаннями, пов'язаними з недостатньою увагою близьким й особливо дітям.

Дослідження М.В. Сафонові показало, що важливим фактором успішної кар'єри жінок є практика сімейного виховання батьківської родини. У переважній більшості успішні в кар'єрі жінки є старшими дітьми в повних одно- чи дводітних родин, де батьки мають високий освітній і соціально-професійний статус. Сформовані в батьківській родині високі життєві стандарти, прагнення до досягнення й незалежності пов'язані з успішною побудовою кар'єри. При цьому особливо важливі «нетрадиційні» установки матері щодо ролі жінки в суспільстві, а також підтримуюча поведінка батька [1].

Цікаво, що існують розходження в особистісних особливостях і характері поведінки жінок, зайнятих у традиційно «жіночих» і традиційно «чоловічих» сферах, тобто сфера професійної зайнятості й характер організаційної культури актуалізує певні особистісні риси й особливості поведінки жінок, успішних у кар'єрі.

Згідно із сучасною статистикою популярності професій в Україні, *юриспруденція* вважається найпрестижнішим напрямом працевлаштування. Такий висновок можна зробити з аналізу численності охочих отримати юридичну освіту, незважаючи на високий рівень цін цього напрямку навчання. Різноманітні експертні оцінки також вказують на високий соціальний статус юриста в українському суспільстві [4].

Все більш популярним напрямом навчання в українських ЗВО стає медицина, хоча медичні заклади освіти приймають велику кількість іноземців. Не менш привабливими професіями вважаються професії менеджерів та банкірів, незважаючи на перенасичений ринок праці спеціалістами цих професій. За даними аналізу ринку праці, експерти зробили висновок, що чисельність спеціалістів з юридичною та економічною освітою досягне норми за умови, якщо випуск цих

спеціалістів у ЗВО України припинити на 5 років. Проте всім нам відомо, що досвідчені спеціалісти з високим рівнем професіоналізму завжди потрібні. Залишається тільки здобути цей досвід.

Вищенаведена статистика була зроблена на основі даних вступу до ЗВО України. Якщо ж поглянути на ринок праці України, який є частиною глобального світового ринку праці, то на ньому все більшу роль відіграють інформаційні технології.

Світові експерти кажуть, що з розвитком Інтернету все більше втрачає актуальність проблеми пошуку роботи. Адже нині вже нікого не здивуєш своїм працевлаштуванням «в Інтернеті». Все більшої популярності набуває професія *фрілансера*, яка частіше за все не вимагає від професіонала ні освіти, ні досвіду роботи. Все, що потрібно – наявність комп'ютера та високошвидкісного Інтернету. Але не треба забувати про всі ризики неофіційного працевлаштування.

Нині відомо, що за професіями у сфері інформаційних технологій знаходиться майбутнє постіндустріального суспільства. Адже на ринку праці спостерігається досить високий рівень попиту на таких спеціалістів як системний адміністратор комп'ютерних систем та мереж, програміст, дизайнер.

Проте не лише для фахівців у сфері інформаційно-комп'ютерних технологій, а і для всякого фахівця є поняття стадії кар'єри. Вони визначаються як періоди, відзначені різними завданнями розвитку та кар'єрних інтересів. Виникнення й зміна цих періодів пов'язані з поняттям «плато» кар'єри, що може бути двох видів:

- *організаційне* – особистість має потенціал, але досягнення більше високих позицій в організації неможливо в силу об'єктивних причин;

- *особистісне* – відбиває недостачу потенціалу або бажання працювати на більш високому рівні.

Цікавий підхід до проблеми стадій кар'єри зустрічається в роботах С. Н. Паркінсона. Запропонована ним шкала починається із числового позначення віку (Γ), у якому конкретна особа вступає на свій професійний шлях після навчання. Кожна наступна «пора» визначається значенням попередньої з додаванням відповідного числового виміру [4]:

- 1) пора готовності (Γ);
- 2) пора розсудливості (P) = $\Gamma + 3$;
- 3) пора просування (Π) = $P + 7$;
- 4) пора відповідальності (B) = $\Pi + 5$;
- 5) пора формування авторитету (A) = $B + 3$;
- 6) пора досягнень (D) = $A + 7$;
- 7) пора винагород (H) = $D + 9$;
- 8) пора самосформованості (C) = $H + 6$;
- 9) пора мудрості (M) = $C + 3$;
- 10) пора тупика (T) = $M + 7$.

Так, приблизно з 21 року (пора готовності) до 24 років людина перебуває в етапі роздумів, з 24 років до 31 року вступає в пору розсудливості і просування, далі до 36 років – етап відповідальності, потім приходить авторитет, до 39 років настає пора досягнень і т. ін. Послідовність стадій кар'єри визначається наявністю або відсутністю в ній невдач та падінь. Дослідник вважає, що працівник, який рухається не по службі, замість зазначених фаз 6-10 проходить інші фази, а саме:

- 1) пору краху (K) = $A + 7$;
- 2) пору заздрості (3) = $K + 9$;
- 3) пору безпорадності (B) = $3 + 4$.

Але існують способи, за допомогою яких можна дати поштовх розвитку працівника, що перебуває на плато. Це можуть бути, по-перше, спонсорство, рекомендації; по-друге, психологічне консультування.

Як правило, виділяють два критерії успішної кар'єри: об'єктивний і суб'єктивний. *Об'єктивно* процес кар'єрного росту можна оцінити за двома базовими параметрами: рух усередині організацій і рух усередині професії. Найчастіше як основний параметр об'єктивного успіху розглядають просування службовими сходами.

Критерієм особистісної, *суб'єктивної* успішності може бути власна думка людини про те, чи досягла вона того успіху, до якого прагнула. Важливим суб'єктивним моментом є залежність успіху від референтної групи, до якої людина себе відносить (вона як би служить критерієм успіху). Водночас суб'єктивна оцінка успіху пов'язана із зовнішніми параметрами – тим, що для навколишніх є символами успіху (заробітна плата, престиж, визнання). У процесі професійної діяльності людина проходить певні етапи розвитку кар'єри. Ці етапи розрізняються за своїм внутрішнім змістом.

Виділяються дев'ять етапів в еволюції індивідуальної кар'єри [4].

1. Обмірковування майбутнього роду занять. На цьому етапі подання про кар'єру обмежено професійними стереотипами, а критерії успіху ще розмиті, особистість поки тільки готується почати відповідний цій професії процес навчання.

2. Утворення й тренування. Цей етап багато в чому залежить від вимог конкретної професії.

3. Входження особистості у світ професії. Для більшості людей, незалежно від підготовки, виникає момент «шоку від реальності». Головна психологічна проблема на цьому етапі – проблема адаптації. У міру того як людина довідається про реалії своєї роботи і про свої можливості в ній, відбувається виникнення професійного «Я-концепту».

4. Професійне навчання й подальша спеціалізація індивіда в умовах конкретної організації. Тривалість цього етапу залежить від професії, організації, складності роботи й т. ін.

5. Досягнення членства в організації. Людина усвідомлює значущий образ себе як члена організації, як професіонала. З'ясовано особисті мотиви й особисті цінності, виникає відчуття свого таланту, відбувається усвідомлення своїх сил і слабостей.

6. Ухвалення рішення про своє членство в організації у випадку незадоволеності нею або більших можливостей професійного росту в іншій організації. Звичайно це відбувається в перші 5-10 років кар'єри.

7. Криза. Більшість людей до середини кар'єри проходять через період переоцінки себе, незважаючи на те, що кар'єра складається добре. Виникають питання про правильність первісного вибору професії, про рівень досягнень, про майбутній шлях розвитку, оцінюються масштаб досягнутого, ступінь витрачених зусиль, перспективи продовження або зміни роду діяльності й стратегій дій на період, що залишився, професійного життя. Така переоцінка створює базу для ухвалення рішення про подальший шлях особистості в сфері кар'єри.

8. Зниження залученості у професію й підготовка до відходу на пенсію. Для деяких людей ця підготовка набирає форми заперечення: напруга, що виникає у зв'язку з перспективою можливого припинення професійних занять, виражається в агресивному продовженні діяльності.

9. Відхід на пенсію. Найбільший інтерес представляє трансформація професійного образу «Я», коли людина розстається із професійною роллю.

Тривалість кожного етапу різна й не завжди пов'язана з віком і професією. Ступінь зв'язку з віком залежить від конкретної кар'єри. Якщо людина змінює професію, етапи можуть повторюватися. Отримана замолоду професія, як правило, визначає майбутню кар'єру людині, але багатьом людям за своє життя не один раз доводиться переучуватися, здобувати нову спеціальність і починати все спочатку в зовсім новій для себе діяльності. Люди міняють роботу в тридцяти-, сорока- і

п'ятдесятилітньому віці, а деякі навіть вийшовши на пенсію починають опановувати нову справу.

Американський дослідник Д. Осгуд виділяє сім етапів трансформації індивідуальних кар'єрних орієнтації й установок [4].

1. Ідеалізація дійсності. Для цього початкового етапу кар'єри характерні великі надії, очікування й ентузіазм.

2. Катастрофа надій. У людини виникає усвідомлення розриву між перебільшеними очікуваннями й бажаннями, з одного боку, і реальними обставинами – з іншої. З'являється почуття тривоги й занепокоєння.

3. Виклик усьому й непокора (сховані та явні). Переживши етап катастрофи надій, людина доходить висновку, що справи, мабуть, не підуть так, як хотілося б, якщо він не почне яких-небудь певних дій.

4. Відхід від справ. Цей етап настає тоді, коли людина починає почувати, що більше не має змісту навіть намагатися якось змінити хід подій.

5. Усвідомлення. Цей етап характеризується почуттям відповідальності й бажанням змінити щось у собі.

6. Рішучість. Вольове зусилля дозволяє на цьому етапі перейти до реальних дій.

7. Переконаність. Основна характеристика цього етапу – активне, постійне бажання поліпшити стан справ.

Послідовність, у якій ці етапи об'єктивуються в різних людей, не є постійною. Деякі з них можуть випадати, деякі – повторюватися.

Контрольні питання:

1. Що таке «плато» кар'єри?
2. Схарактеризуйте «плато» кар'єри.
3. Скільки етапів в еволюції індивідуальної кар'єри вам відомо?

4. Скільки етапів виділяє американський дослідник Д. Осгуд трансформації індивідуальних кар'єрних орієнтації й установок?

Література:

1. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2015. 279 с.

2. Лотова И. П. Психолого-акмеологические основы профессиональной карьеры государственных служащих. М.: Союз, 2001. 287 с.

3. Мазур Алла. Що таке кар'єрний план? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – <https://osvitanova.com.ua/posts/3910-yak-buduvaty-svoiu-karieru-hid-dlia-studentiv-i-molodykh-fakhivtsiv>

4. Планування кар'єри. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – https://pidru4niki.com/87791/psihologiya/planuvannya_karyeri.

8.3. Вибір кар'єри керівником

Найчастіше під час вивчення успішної кар'єри об'єктом дослідження стають керівники. Американські дослідники виділяють три рівні кар'єри серед керівників [3].

1. *Низова ланка керування* (технічний рівень). Це рівень керівників, що перебувають безпосередньо над робітниками й виконавцями, наприклад, майстер, сержант, медична сестра, завідувач відділом і т. ін., тобто люди, відповідальні за ресурси, сировину, устаткування. Їхня робота напружена й різноманітна. Половина робочого часу керівників такого рангу проходить у спілкуванні, причому найбільше з робочими або безпосередніми виконавцями, небагато з майстрами й найменше зі своїм начальством.

2. *Середня ланка керування* (управлінський рівень). Останнім часом саме ця ланка керування істотно зросла за чисельністю і значущістю.

Велика кількість керівників середньої ланки є однією з ознак сучасної організації. До них відносяться завідувачі відділеннями, начальники цехів, декани, офіцери від лейтенанта до полковника й т. ін. Представники цієї управлінської ланки здійснюють істотний внесок у вирішення проблем організації, але характер їхньої роботи більше визначається характером роботи керованого ними підрозділу, чим організації в цілому. Середня ланка керування є своєрідним буфером між низовою й вищою ланками керування. Представники середньої ланки керування майже 90 % часу проводять у взаємодії з людьми.

3. *Вища ланка керування* (інституціональний рівень). Це самий нечисленний шар керівників – президент і віце-президент корпорації, генерал, міністр, ректор. Саме представники вищої ланки керування відповідають за прийняття найважливіших рішень. Їхня робота надзвичайно напружена, існує величезний ризик невдачі, і як результат – особиста самотність. Робочий тиждень керівників такого рангу становить 60-80 годин, майже 70 % часу йде на засідання й зустрічі й близько 20 % – на роботу з паперами.

Які ж основні мотиви керівників у побудові своєї кар'єри? Д. Мак-Клелланд виділив три основні мотиви у виборі особистої кар'єри [3].

Перший основний мотив – це прагнення до влади. Ті, хто прагне до влади, енергійні, відверті у вираженні своїх думок і почуттів, не бояться конфронтації й відстоюють свої позиції. Вони вимагають до себе уваги, прагнуть до лідерства. Люди, що досягли вищого рівня керування, часто мають таку орієнтацію.

Другий основний мотив у побудові кар'єри – це прагнення до успіху. Найчастіше такий мотив задовольняється не проголошенням успіху, а процесом доведення роботи до успішного завершення. У побудові своєї кар'єри ці люди ризикують помірковано.

Третій основний мотив – це мотив причетності. Він формується під впливом бажання бути включеним у певне соціальне й професійне оточення, потреби у спілкуванні, допомозі іншим, суспільній роботі.

Американська дослідниця С. Доннел, опитавши дві з половиною тисячі керівників, виявила кілька основних причин невдач у кар'єрі керівників [3]:

- бажання одержувати більш високу платню, мати особистий комфорт, а не піклуватися про результативність керованих підрозділів;
- надмірне хвилювання із приводу символів становища (будинки, квартира, кабінети, машини);
- хвилювання із приводу власної персони;
- схильність привласнювати собі всілякі лаври;
- схильність до самоізоляції й, як наслідок, поступова втрата зв'язку з навколишніми;

- бажання сховати свої думки й почуття, насамперед свій гнів і страх. Індивідуальними, особистісними факторами, що перешкоджають досягненню кар'єрного успіху, є недолік особистісного потенціалу (відсутність необхідних якостей, низька мотивація, екстернальний локус контролю, нерішучість, тривожність, емоційна нестабільність, неконструктивні установки щодо досягнень: страх успіху, страх невдачі, нереалістичність цілей, уникання ризику, перфекціонізм, перевага у структурі особистості спрямованості на себе, а не на справу).

Дослідники звертають увагу на дві групи факторів, що визначають формування кар'єри. По-перше, фактори, пов'язані безпосередньо з людиною. Це здатності й інтереси людини, мотивація, ухвалення рішення про зміну ролей і статусу, особливості спеціалізації тощо. По-друге, фактори, пов'язані із взаємодією особистості з оточуючим середовищем. Це вплив інших людей на професійну кар'єру людини (наприклад, матеріальні можливості батьківської родини при здобутті освіти, планування власної

родини й сполучення інтересів родини й організації, досягнення організаційного «плато» кар'єри, потреба організації у фахівцях такого профілю тощо).

Узагальнюючи дані вітчизняних і закордонних досліджень, як інваріант професіоналізму, що визначає кар'єрний успіх, можна зробити наступні висновки:

- освіченість, системність й аналітичність мислення, уміння прогнозувати розвиток ситуації, передбачати результат рішень, уміння мислити масштабно й реалістично одночасно;

- комунікативні вміння, навички ефективної міжособистісної взаємодії, проникливість, уміння чинити психологічний вплив і вплив на інших людей;

- високий рівень саморегуляції: уміння управляти своїм станом, розвиненість самоконтролю, стресостійкість;

- ділова спрямованість: активність, наполегливість і цілеспрямованість, спрямованість на прийняття рішень, уміння вирішувати нестандартні проблеми й завдання, прагнення до постійного підвищення професіоналізму;

- чітка «Я-концепція», реалістичне сприйняття своїх здібностей і можливостей, висока (адекватна) самоповага.

Контрольні питання:

1. Що таке кар'єра?
2. Які рівні кар'єри вам відомі?
3. Які основні мотиви керівників у побудові своєї кар'єри?
4. Що включає кар'єрний успіх?

Література:

1. Мазур Алла. Що таке кар'єрний план? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – <https://osvitanova.com.ua/posts/3910-yak-buduvaty-svoiu-karieru-hid-dlia-studentiv-i-molodykh-fakhivtsiv>
2. Могилёвкин Е. А., Новгородов А. С. Исследование ведущих мотивов карьерного самоопределения у студентов вузов. *Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса*. 2011. № 1. С. 61-78.
3. Планування кар'єри. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – https://pidru4niki.com/87791/psihologiya/planuvannya_karyeri.

8.4. Складання особистого плану кар'єри

Як зазначає Анна Мазур, засновниця кар'єрного порталу Harry Monday: «Кар'єрний план – це інструмент досягнення професійних цілей. Він допомагає зрозуміти і зафіксувати свою кар'єрну мету та визначити методи її досягнення. Наявність такого плану дає змогу довгостроково тримати фокус на власних цілях, своєчасно відстежувати прогрес і коригувати дії, коли це потрібно» [4].

Особистий план кар'єри потрібний тому, хто готовий взяти на себе відповідальність за побудову і розвиток своєї кар'єри. Він має два важливих складники: кар'єрну мету (тобто чого саме ти хочеш досягти) і план дій (як ти цього досягнеш). Почни із цих двох питань. За бажанням план можна доповнити такими категоріями: бачення кар'єри на 5-10 років; аналіз власних сильних і слабких сторін; опис конкретних запланованих дій із чітким строком виконання; перелік ресурсів для розвитку.

«Будь-який план потрібен, щоб упровадити зміни. Якщо ти не хочеш нічого змінювати, план не потрібний. А от якщо відчуваєш, що час зробити крок уперед або в сторону – почни з кар'єрного плану».

Аби створити свій план кар'єрного розвитку, треба виокремити час на його формування. Для першої чернетки знадобиться 1,5-2 години концентрованої роботи. Через кілька днів варто повернутися до плану і перечитати його, внести зміни/доповнення. А потім треба починати діяти.

Уляна Ходорівська, кар'єрний консультант, зазначає: «План потрібно створювати тоді, коли ти знаєш свій рівень. Він діє, якщо ти чітко розумієш, куди хочеш рухатися і чим хочеш займатися. Ти не можеш одразу знати, ким ти хочеш бути, доки не спробуєш цю професію в дії. Буває, що людина з дитинства має схильність і талант до чогось. Тоді вона розуміє, чим буде займатися в майбутньому. Це чудово, але це скоріше виняток із правил» [4].

Пані Уляна радить розробити два плани. Перший – мріяльний (мати його на все життя, наприклад на 80 років вперед). Запиши туди, чим би тобі хотілося займатися в майбутньому. Цей план потрібно періодично переглядати і не дорікати собі, якщо ти не досяг(-ла) конкретних цілей через певний проміжок часу. Плани пишуть не для того, щоб їх виконувати, а для того, щоб у тебе було уявлення про майбутнє і ти відстежував(-ла), як воно змінюється. А те, що твої цілі та бажання можуть змінюватися, – це нормально.

Другий план має бути більш структурованим. Запиши в ньому, чого хочеш досягти, через який час і за допомогою яких засобів. Якщо ти студент(-ка), твій план може складатися з того, що потрібно спробувати. Це буде кар'єрна стратегія проби. Для побудови такого плану я рекомендую техніку «agile». Вона є найгнучкішою, саме її використовують ІТ-фахівці для планування проектів.

Планування кар'єри за «agile» передбачає чітку постановку цілей і регулярну їх перевірку. Ця техніка складається з таких кроків.

1. Передбачає самотійну оцінку себе як професіонала. Якщо в тебе страхи, то спочатку розберись із ними. Спробуй подивитися на свою професійну ситуацію збоку, а також знайди менторів і поговори з людьми, які можуть порадити, куди рухатися далі.

2. Визнач горизонт планування – на який період ти плануєш свою кар'єру. Тут немає конкретного терміну. На скільки відчуваєш, на стільки і плануй.

3. Дай відповідь на запитання: «Де я і хто я?». Для цього потрібно ідентифікувати себе професійно. Відповісти на це запитання допоможе інструмент – коло компетенції. Розділи свої компетенції за рівнями. Центральний рівень, або ядро, – це твоя професійна компетенція, у якій ти впевнений(-а) на 100 % і можеш називати себе senior. Друга зона – це сукупність умінь, які дають тобі змогу почуватися на рівні між middle та senior. Третя зона – джуніор, там, де ти тільки починаєш розвиватися.

4. Врахуй обставини життя, які можуть вплинути на твою професійну реалізацію. Це може бути сім'я, переїзди, здоров'я і стан інших членів родини.

5. Зроби дослідження у професійній сфері. Враховуй той факт, що ти матимеш справу з прогнозами і версіями реальності, а вони досить неточні. Досліджуй різні джерела і обирай свою точку зору на те, що відбувається на ринку.

6. З'ясуй, які зовнішні обставини можуть впливати на твою професійну реалізацію. Не сприймай їх негативно чи позитивно. Спробуй зробити аудит, без оціночної ситуації.

7. Став цілі, яких хочеш досягти в межах горизонту планування. Розпиши свої перспективи та завдання. Помрій про те, яке майбутнє хочеш

мати. Запитай себе, які задачі виконує робота у твоєму житті. Список цілей має викликати у тебе сильні емоції. Вони не мають бути нав'язані соціумом.

8. Визнач, які засоби і ресурси ти маєш, щоб досягти своєї цілі. Це можуть бути гроші, нерухомість, люди, ментори, освіта, здоров'я. Також важливо розуміти, на який обсяг ресурсів ти можеш розраховувати.

9. Передбачає верхньорівневе планування. Тут потрібно приблизно розписати, де ти плануєш бути і приблизно через який час.

10. Починай діяти та розписувати перший пункт плану. Напиши, що ти маєш отримати в результаті і які засоби тобі будуть потрібні для досягнення цієї цілі.

11. Настає тоді, коли ти виконав(-ла) перший пункт плану і перевіряєш, чи подобається тобі ціль і її результат. Тільки тоді, коли крок 1 завершено, можна планувати крок 2. І так доти, доки не дійдеш до основної цілі» [4].

Потрібно регулярно оцінювати свою професійну ситуацію, повертатися до плану мінімум раз на декілька місяців і серйозно переглядати раз на рік. Тут немає алгоритму. Час від часу запитуй себе: «Чи добре мені зараз? Чи задоволений(-а) я? Чого мені бракує? Як організувати собі те, чого бракує? Чи можна це зробити на моєму поточному робочому місці чи потрібно обов'язково його змінювати?»

Чому погано зовсім без стратегії? Бо тоді ти можеш займатися якимось справою тільки тому, що тобі це гарно продали або тебе вмотивували інші люди. Тоді ти не дослухаєшся до своїх бажань і потреб.

Щоб побудувати стратегію, Уляна Ходорівська рекомендує [4]:

- піти в «розвідку» – спробувати ті сфери, які тебе цікавлять. А вже потім на її основі будувати план кар'єрного зростання. Зробити це можна за допомогою стажувань, проєктної зайнятості, волонтерств. Це ідеальні способи знайти те, що подобається, не вписуючись довготерміново;

- чітко формулюй цілі. Записуй, з якими завданнями і людьми тобі хотілося б працювати, у якій компанії, що ти можеш зробити вже сьогодні, щоб така можливість у тебе з'явилася через 2 роки, а може, навіть швидше;

- не бійся переписувати свою стратегію відповідно до змін, які відбуваються всередині тебе та у зовнішньому світі. Буває так, що те, чим ти хотів(-ла) займатися раніше, перестає подобатися.

Можна зробити декілька варіантів свого плану. Це дасть змогу бути гнучкішим(-ою). Треба ставити таку ціль, яку можна буде досягнути різними способами. Будь готовим(-ою) у будь-який момент пристосовуватися до зовнішніх умов. Адже світ змінюється, тому потрібно набувати нових професійних навичок.

Контрольні питання:

1. Що таке кар'єрний план?
2. Для чого потрібен кар'єрний план?
3. Для чого потрібні різні стратегії кар'єрного плану?
4. Що має бути результатом кар'єрного плану?

Література:

1. Лозовецька В. Методологічні підходи до формування кар'єри майбутніх фахівців. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка*. 2014. № 8. С. 21-27. – Режим доступу: – http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvipto_2014_8_5

2. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2015. 279 с.

3. Лотова И.П. Психолого-акмеологические основы профессиональной карьеры государственных служащих. М.: Союз, 2001. 287 с.

4. Мазур Алла. Що таке кар'єрний план? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – <https://osvitanova.com.ua/posts/3910-yak-buduvaty-svoiu-karieru-hid-dlia-studentiv-i-molodykh-fakhivtsiv>

РОЗДІЛ 9. ТЕХНІКА ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

9.1. Поняття техніки ведення переговорів

Перговори є могутнім інструментом, який винайшло людство для урегулювання конфліктів, розв'язання спірних питань, організації спільної діяльності.

Переговори – спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін.

Переговори як спосіб мислення та організація життєдіяльності притаманні не всім соціально-економічним, політичним та управлінським моделям суспільства [2]. Наприклад, адміністративно-командні системи використовують їх рідко, що обмежує сферу міжособистісної взаємодії. Проте, силовими методами і погрозами суперечностей і конфліктів не розв'язати. Тому єдиним засобом узгодження інтересів є переговори. Вони забезпечують розв'язання спірних проблем, налагодження співпраці в ході дискусій, консультацій, прийняття домовленостей, вироблення спільних рішень. Однак трапляється, що сторони не готові до прийняття рішення. Такі переговори вважають попередніми, на них лише обмінюються поглядами, інформацією. Буває, що одна із сторін вступає у переговори лише для того, щоб відвернути увагу партнера. В такому разі їх вважають деструктивними щодо іншої сторони. Якщо переговори використовують як прикриття, показну демонстрацію зацікавленості, вважати їх переговорами можна хіба що умовно, оскільки один або більше їх учасників не мають наміру братися за розв'язання проблеми.

Приступаючи до переговорів, необхідно знати, що така діяльність передбачає відносини в системі «суб'єкт – суб'єкт», а не «суб'єкт – об'єкт». Переговорний процес є діяльністю двох суб'єктів взаємодії, кожен з яких

керується своїми цілями, інтересами, завданнями, намірами. Такі відносини супроводжують співучасть, співпереживання, співробітництво [4].

Ці засади стосуються і сфери управління, де без переговорів неможливо налагоджувати контакти з партнерами, розв'язувати проблеми з максимальним урахуванням інтересів кожного. Цій діяльності властива наявність в учасників переговорного процесу власних цілей, інтересів, намірів, які можуть частково збігатися, а частково розходитися. Саме збіг інтересів уможлиблює переговори, а розбіжність потреб змушує сторони до участі в них [5].

Оптимальним наслідком переговорів є спільне рішення, яке б задовольняло всіх учасників переговорного процесу і розглядалося ними в конкретній ситуації як найкраще. Використовують переговори і для інших цілей (з'ясування позицій зацікавлених сторін, дезінформування про свої інтереси, імітування активності тощо).

Контрольні питання:

1. Що таке переговори?
2. Для чого потрібні переговори?
3. Що треба знати щоб провести переговори на належному рівні?
4. Що є результатом переговорів?

Література:

1. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [З-те вид., переробл. ідоп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

2. Технології роботи організаційних психологів : навчальний посібник / За наук. ред. Л. М. Карамушки. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

3. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю : навчальний посібник. К. : НМЦВО, 2001. 560 с.

4. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.

5. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Харків : Видав. гр. «Основа», 2003. 80 с.

6. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник. Тернопіль, Астон, 2007. 150 с.

9.2. Підготовка та ведення переговорів

Переговори починаються задовго до того, як сторони сядуть за стіл. Фактично вони починаються з того моменту, коли одна із сторін (або посередник) виступить ініціатором проведення переговорів і учасники займуться їхньою підготовкою. Від того, як буде проведена підготовка, багато в чому залежить майбутнє переговорів та прийнятих на них рішень. Підготовка до переговорів ведеться за двома напрямками: організаційному та змістовному.

До *організаційного напрямку* підготовки відносять: формування делегації, визначення місця і часу зустрічі, порядку денного кожного засідання, узгодження із зацікавленими організаціями що їх стосуються. Велике значення має формування делегації, визначення її голови, кількісного і персонального складу. Буває так, що головою делегації на переговорах призначають людину виходячи лише з посадового статусу, не беручи до уваги її компетентність по суті обговорюваної проблеми. Важливо, щоб делегація представляла собою єдину команду, де всі

працюють на успіх переговорів, а не на те, щоб краще виглядати в очах керівництва.

Змістовна сторона підготовки до переговорів включає:

- аналіз проблеми та інтересів учасників;
- формування спільного підходу до переговорів і власної позиції на них;
- визначення можливих варіантів рішення [3].

Перш ніж сторони почнуть готуватися до переговорів, аналізується проблема, яка буде вирішуватися. У чому її суть? Чи є інші шляхи її вирішення, які вимагають менших витрат і зусиль? Вони можуть бути виявлені як в рамках односторонніх дій, так і на основі переговорів з опонентом. Необхідно виробити загальний підхід до переговорів – їх концепцію. На відміну від позиції концепція переговорів – менш мінливий елемент. При формуванні загального підходу до переговорів визначаються завдання, які будуть реалізовуватися на них. Необхідно визначити можливі варіанти вирішення. Проводиться розробка різних варіантів рішення, їх оцінка, ранжування в залежності від ступеня їх прийнятності для обох сторін.

Учасники повинні продумати пропозиції, що відповідають тому чи іншому варіанту вирішення, а також їх аргументацію. Пропозиції є ключовими елементами позиції. Навіть гарна ідея, не будучи одягнений у ясну форму пропозицій, може загинути. Формулювання пропозицій повинна бути простою і не допускати двозначності. Аргументація завжди повинна бути об'єктивною.

Для підвищення ефективності підготовки можливі:

- проведення економічної, правової чи іншої експертизи;
- складання балансних аркушів (на аркуші паперу записують різні варіанти рішення, а проти кожного з них – можливі позитивні і негативні наслідки його прийняття);

- проведення групового обговорення окремих питань переговорів за методом «мозкового штурму»;
- експертне опитування з оцінки варіантів рішень;
- використання комп'ютерної техніки для імітаційного моделювання; виявлення ступеня ризику та невизначеності; вибору норм і процедур для прийняття рішень; оптимізації процесу прийняття рішень з використанням комп'ютера як «третьої сторони».

Ведення переговорів. Власне переговори починаються з того моменту, коли сторони приступають до обговорення проблеми. Для того, щоб орієнтуватися в ситуації переговорів, необхідно добре розуміти, що являє собою процес взаємодії при веденні переговорів, з яких етапів він складається. Можна говорити про три етапи ведення переговорів:

- уточнення інтересів, концепцій і позицій учасників;
- обговорення (обґрунтування своїх поглядів і пропозицій);
- узгодження позицій і вироблення домовленостей [1].

У ході **уточнення інтересів і позицій** знімається інформаційна невизначеність з обговорюваної проблеми. Знаходиться «спільна мова» з партнером по переговорах. Обговорюючи питання, необхідно переконатися, що під одним і тим же терміном сторони розуміють однакові, а не різні речі. Етап уточнення проявляється у викладі сторонами позицій (внесення офіційних пропозицій) та надання роз'яснень з ним. Вносячи пропозиції, сторони тим самим визначають свої пріоритети, своє розуміння можливих шляхів вирішення проблеми.

Етап обговорення (аргументації) спрямований на те, щоб максимально зрозуміло обґрунтувати власну позицію. Він набуває особливого значення, якщо сторони орієнтуються на вирішення проблеми шляхом компромісу. Під час обговорення опонентів показують, на що і чому сторона не може піти. Обговорення є логічним продовженням уточнення позицій. Сторони шляхом висунення аргументів в ході дискусії,

висловлювання оцінок на адресу пропозицій партнерів показують, з чим і чому вони принципово не згодні або, навпаки, що може бути предметом подальшого обговорення. Якщо сторони прагнуть вирішити проблему шляхом переговорів, то результатом етапу аргументації повинно бути визначення рамок можливої домовленості.

Третій етап – узгодження позицій. Виділяють дві фази узгодження: спочатку узгодження загальної формули, а потім – деталей. При виробленні загальної формули угоди, а потім і при її деталізації сторони проходять як би всі три етапи: уточнення позицій, їх обговорення і узгодження.

Звичайно, виділені етапи не завжди сліднують строго один за одним. Уточнюючи позиції, сторони можуть і погоджувати питання або відстоювати свою точку зору, утворивши для цього спеціальні експертні групи. Наприкінці переговорів учасники можуть знову перейти до уточнення окремих елементів своїх позицій. Проте в цілому логіка переговорів повинна зберігатися. Її порушення може вести до затягування переговорів і навіть їх зриву.

Заключним періодом переговорного процесу є **аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей**. Прийнято вважати, що якщо сторони підписали якийсь документ, значить, переговори були не даремно. Але наявність угоди ще не робить переговори успішними, а його відсутність не завжди означає їх провал. Суб'єктивні оцінки переговорів і їх результатів є найважливішим індикатором успіху переговорів. Переговори можна вважати вдалими, якщо обидві сторони високо оцінюють їх підсумки. Інший найважливіший показник успішності переговорів – ступінь вирішення проблеми. Успішні переговори передбачають вирішення проблеми, проте учасники можуть по-різному бачити, наскільки проблема вирішена [3].

Третій показник успішності переговорів – виконання обома сторонами взятих на себе зобов'язань. Переговори закінчилися, але

взаємодію сторін триває. Попереду виконання прийнятих рішень. У цей період складається уявлення про надійність недавнього опонента, про те, наскільки строго він впливає домовленостям.

Після завершення переговорів необхідно провести аналіз їх змістовної і процесуальної сторони, тобто обговорити:

- що сприяло успіху переговорів;
- які виникали труднощі, як вони долалися;
- що не враховано при підготовці до переговорів і чому;
- яка була поведінка опонента на переговорах;
- який досвід ведення переговорів можна використовувати.

Контрольні питання:

1. Що відноситься до організаційного напрямку підготовки переговорів?
2. Що відноситься до змістового напрямку підготовки переговорів?
3. Схарактеризуйте етапи ведення переговорів.
4. Що є показником успішності переговорів?

Література:

1. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посібник. К. : Видавничий центр «Академія», 2006. 256 с.
2. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Етикет ділового спілкування. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
3. Корбутяк В. І., Толчанова З. О. Діловодство : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2010. 122 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібник. К. : Знання, 2008. 320 с.

5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків : Видавника група «Основа», 2003. 240 с.

9.3. Основні етапи ведення переговорів

Переговори – найвідповідальніший момент в управлінській діяльності, а їх результат залежить від підготовки. Підготовка до переговорів починається з аналізу проблем.

По-перше, необхідно визначити предмет переговорів, тобто яке головне питання ви будете обговорювати.

По-друге, потрібно не тільки знайти партнера, але і перевірити його надійність, отримати інформацію про його репутацію і досвід діяльності. Зверніть увагу на службовий список партнера.

Переговори зазвичай включають такі *три етапи*:

1) обмін інформацією; взаємне уточнення інтересів, концепцій і позицій сторін;

2) обговорення, обґрунтування поглядів і пропозицій, висування аргументів і контраргументів;

3) узгодження позицій, формулювання домовленості.

Отже, плануючи ділові переговори, спочатку необхідно провести змістовний аналіз проблеми, тобто з'ясувати інтереси обох сторін – вашої і вашого партнера, обміркувати, які з ваших інтересів особливо важливі і що заважає їх реалізувати.

У техніці проведення переговорів існує два основних, принципово різних підходи, або методи [1].

Перший метод, так званий *позиційний торг*, являє собою протистояння сторін. Це завзята боротьба, подібна до перетягання канату. Кожен займає тверду позицію, що припускає значне завищення первісних

вимог (наприклад, продавець «заламує» непомірну ціну, а покупець пропонує сміховинну суму). Потім шляхом незначних поступок сторони досягають компромісу. Кожна із сторін прагне зробити власні поступки мінімальними і захистити свою завищену вихідну позицію.

У розвинутих країнах Заходу, де функціонують дослідницькі, навчальні, консультативні центри і видається безліч книг з техніки ведення переговорів, метод позиційного торгу вважається малопродуктивним. Його учасники витрачають багато часу на суперечки і ризикують погіршити стосунки, адже принцип «хто – кого» призводить до програшу однієї із сторін, і вона може відмовитися від подальшого співробітництва.

Протилежністю позиційного торгу є метод спільного аналізу проблеми, або партнерський, тобто метод так званих ***принципових переговорів***, який вважають найбільш ефективним. Він був розроблений у Гарвардському університеті (США) і докладно описаний Роджером Фішером і Вільямом Юрі. «Шлях до угоди, або Переговори без поразки» [3].

Якщо партнери мають дружні стосунки і прагнуть дотримуватися методу принципівних переговорів, основою ділового спілкування стає спільний повний і глибокий аналіз проблеми. Розпочинати його краще з тих аспектів, у яких інтереси обох сторін збігаються. На початковому етапі не слід згадувати (а особливо – нагадувати) про розбіжності в інтересах. Розбіжності погіршують емоційну атмосферу переговорів, а констатація спільних інтересів викликає взаємну симпатію і створює дружню і конструктивну атмосферу для подальшого обговорення більш спірних питань.

Слід зазначити, що в чистому вигляді, в ідеальному варіанті, метод принципівних переговорів рідко зустрічається на практиці. Проте, орієнтація на такий підхід вважається хорошим тоном, робить честь бізнесмену, а за умов правильного використання дає і великий прибуток. На

теперішній час представники ділового світу все частіше обирають метод принципових переговорів.

Визначивши загальний підхід, тобто стратегію переговорів, необхідно, перебравши усі варіанти, розробити тактику їхнього проведення.

Контрольні питання:

1. Схарактеризуйте три етапи підготовки переговорів.
2. Що таке позиційний торг?
3. Схарактеризуйте принципові переговори.
4. Які два принципово різні підходи існують до переговорів?

Література:

1. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [З-те вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

2. Технології роботи організаційних психологів : навчальний посібник / За наук. ред. Л. М. Карамушки. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

3. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю : навчальний посібник. К. : НМЦВО, 2001. 560 с.

4. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.

5. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Харків : Видав. гр. «Основа», 2003. 80 с.

9.4. Функції та види переговорів

В управлінському процесі переговори реалізують такі *функції*:

1. *Інформаційно-комунікативна*. Сприяє обміну інформацією, поглядами, налагодженню нових зв'язків. Виявляє вона себе під час будь-яких переговорів, однак обмеженість лише цією функцією дає підстави вважати їх консультаціями.

2. *Регулятивна*. Передбачає встановлення взаємодії на переговорах, упорядкування спільної діяльності.

3. *Координаційна*. Спрямована на узгодження дій між учасниками переговорів, встановлення, оптимізацію взаємозв'язку між суб'єктами переговорного процесу.

4. *Контролююча*. Передбачає перевірку виконання укладених раніше угод.

Учасники переговорів можуть дотримуватися різних позицій і принципів: розглядати їх як засіб здобуття перемоги чи як засіб спільного аналізу проблеми і пошуку шляхів її розв'язання. Конкретна позиція зумовлює підходи учасників переговорів до обговорення, аналізу та розв'язання проблем:

- *конфронтаційний підхід*. Базується на впевненості, що метою переговорів є перемога як найповніше досягнення власної цілі;

- *партнерський підхід*. Має на меті з'ясувати позицію партнера, спільно з ним проаналізувати проблему і знайти оптимальні варіанти вирішення суперечності [3].

З огляду на кількісний аспект розрізняють *двосторонні та багатосторонні переговори*. Враховуючи відносини, в межах яких вони відбуваються, виокремлюють переговори конфлікту (спрямовані на врегулювання конфліктних, спірних ситуацій) і переговори співробітництва (зорієнтовані на розвиток спільної діяльності).

Поведінка, наміри учасників переговорного процесу значною мірою залежать від передумов та обставин, у яких вони відбуваються.

За умов співробітництва учасники переговорного процесу створюють «новий продукт», вибудовують нові відносини. У конфліктній ситуації сторони можуть бути зорієнтовані на урегулювання, приглушення конфлікту або ліквідацію його джерела. Як правило, основний акцент вони роблять на розподілі або перерозподілі прав, можливостей тощо. Якщо на цей період їм не вдається налагодити каналів комунікації, доводиться звертатися за допомогою посередника. Іноді альтернативою переговорам можуть бути насильницькі дії, що вимагає від учасників переговорного процесу особливої відповідальності за прийнятті рішення.

Узявши за критерій функціональний підхід, американський політолог Чарльз Ікле виокремив такі ***види переговорів***:

1. Переговори, спрямовані на продовження дії домовленостей, досягнутих угод.
2. Переговори з метою нормалізації відносин, що передбачає перехід від конфліктних до інших типів стосунків між сторонами.
3. Переговори з метою перегляду угоди. За таких обставин одна із сторін вимагає змін на свою користь за рахунок інших сторін.
4. Переговори з метою досягнення нової угоди. Вони спрямовані на встановлення нових відносин і зобов'язань між учасниками переговорного процесу. Такі відносини можуть встановлюватися як із давніми, так і з новими партнерами, що вимагає особливої обережності, з'ясування їх репутації.
5. Переговори, зорієнтовані на отримання не відображених в угоді результатів [1].

Не менш поширеними є класифікації, в яких за основу взято ***процесуальний аспект*** (за тривалістю, механізмом прийняття рішень,

рівнем проведення), а також *за предметом* (дипломатичні, торгові, політичні, із розв'язання трудових спорів тощо).

Результати переговорів залежать від прийомів їх ведення, способів мовленнєвого впливу, культури ділового спілкування, тобто дотримання правил добропорядного тону, шанобливого ставлення до партнера, толерантності, терпимості до недоліків у характерах і поведінці людей.

Контрольні питання:

1. Схарактеризуйте функції переговорів.
2. Які види переговорів виокремив Чарльз Ікле?
3. Схарактеризуйте відомі Вам підходи до ведення переговорів.
4. Ві чого залежить успішність переговорів?

Література:

1. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посібник. К.: Видавничий центр «Академія», 2006. 256 с.
2. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Етикет ділового спілкування. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
3. Корбутяк В І., Толчанова З. О. Діловодство : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2010. 122 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібник. К. : Знання, 2008. 320 с.
5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків : Видавника група «Основа», 2003. 240 с.

9.5. Тактичні прийоми ведення переговорів

Розглянемо основні тактичні прийоми, що використовуються під час проведення переговорів.

Почнемо з найбільш *продуктивних і коректних* з погляду ділової етики.

Вигідним і етичним є прийом *поступового підвищення складності обговорюваних питань*. Спершу ви пропонуєте обговорити найлегші з них, реалізувати ті ваші інтереси, що напевно не викличуть заперечень у партнера. Легко і невимушене вирішивши низку питань, ви створюєте сприятливий психологічний клімат, схиляєте до себе партнера, демонструєте можливість досягнення домовленості і самі відчуваєте емоційний підйом.

Той самий принцип лежить *в основі пошуку загальної* зони рішення, що описаний в книзі американських дослідників У. Зартмана і М. Бермана. Спочатку досягають домовленості щодо змісту спільного документа, тобто сторони визначають загальну формулу рішення. А дійшовши згоди загалом, легше переходити до подробиць, відпрацьовувати деталі досягнутої угоди, і переговори відбуваються швидше.

На початковому етапі переговорів можна застосувати *метод прямого розкриття позиції* – повний виклад своїх інтересів і потреб, обґрунтування важливості їх реалізації.

Продуктивним прийомом є поділ проблеми на окремі складові (винесення спірних питань за дужки). Спробуйте вирішувати проблему не в цілому, а розділивши її на кілька елементів. Якщо не вдається узгодити деякі з них, їх краще «винести за дужки», тобто не розглядати під час даних переговорів. Це не ідеальний результат, але в багатьох випадках – єдиний вихід. Адже часткова угода краща, ніж повна відсутність домовленості.

Усі ці прийоми і вигідні, і бездоганні з погляду етики. Тепер про методи, які можна використати і під час дружнього, відвертого обговорення, і як засіб тиску в умовах позиційного торгу.

Це – класичний прийом **пакетування**, коли проблема не розділяється на окремі складові, а навпаки – різні питання поєднують в комплекс, що називається пакетом, і обговорюють усі разом.

Під час проведення жорстких, конфронтаційних переговорів у пакет входять і привабливі для партнера пропозиції, і менш привабливі, але дуже вигідні авторів пакета. Передбачається, що партнер, дуже зацікавлений в одному із компонентів, змириться з обтяжливими доповненнями.

Як у межах методу принципів переговорів, так і з метою маніпуляції протилежною стороною застосовується **блокова тактика** [1]. Цей прийом можна застосувати, якщо в переговорах бере участь велика кількість сторін. Частина сторін може, утворивши єдиний блок, перешкоджати ухваленню якого-небудь рішення. А іноді об'єднання декількох сторін виконує конструктивну функцію: під час переговорів спочатку приймають рішення, яке задовольняє блок, і в такий спосіб полегшують розроблення кінцевої угоди.

На жаль, метод принципів переговорів (партнерський підхід) у чистому вигляді трапляється вкрай рідко. На переговорах майже завжди присутні елементи позиційного торгу (конфронтаційного підходу), а іноді переговорний процес складається тільки з цих елементів.

Прийоми позиційного торгу численні і різноманітні. Основний прийом – **максимальне завищення вимог**. Одна із сторін прагне якомога довше захищати первісний, завищений рівень своїх вимог. Водночас до їхнього складу включають такі пункти, які можна без усякого збитку для сторони, що висунула, зняти, видавши це за поступку. А за «поступку» можна вимагати відповідних поступок.

Цей прийом часто призводить до негативних наслідків, оскільки подібна тактика викликає недовіру, та й сучасні методи об'єктивної оцінки потенціалу сторін роблять сумнівною можливість його використання.

Близьким до описаного є прийом ***свідомого розставлення помилкових акцентів у власній позиції***. Сторона, що використовує його, демонструє надзвичайну зацікавленість у вирішенні питання, яке насправді має для неї лише другорядне значення. Іноді такий прийом використовують для того, щоб, знявши цей пункт із порядку денного, здобути сприятливе рішення з більш важливого питання.

Некоректним є також прийом ***«салями»*** – надання інформації про свої інтереси, оцінки, наміри тощо дуже маленькими, схожими на тонкі скибочки ковбаси, порціями. Роблять це для того, щоб, не розкриваючи своєї позиції повністю, вивудити в партнера якнайбільше інформації, змусити його «відкрити карти», а отже, отримати перевагу, поле для маневру.

Негативним для обох сторін результатом застосування «салями» є затягування переговорів, тому цей прийом часто використовують саме для того, щоб затягнути переговорний процес.

Більш відверте прагнення до затягування переговорів помітне в прийомі ***відходу***. За умови неготовності вирішити проблему, небажання обговорювати питання, порушене під час дискусії, просять, наприклад, перенести розгляд проблеми на інший час або просто ігнорують її. Іноді прийом відходу, застосований для того, щоб узгодити питання з іншими організаціями і ретельно обміркувати всі аспекти проблеми, може стати вигідним для обох сторін.

Висування вимог у порядку зростання. Тоді як одна зі сторін погоджується з висунутими вимогами, інша висуває всі нові і нові.

Цікавий приклад використання цього прийому наведено в книзі Р. Фішера й У. Юрі «Шлях до угоди, або Переговори без поразки».

Прем'єр-міністр Мальти вів переговори з Великобританією з приводу розміщення на мальтійській території повітряних і морських баз. Кожного разу, як представники Великобританії вважали, що угоду вже ухвалено, мальтійці говорили: «Так, звичайно, ми згодні, але є ще невелика проблема». Ці «невеликі проблеми» змусили Великобританію врешті-решт дати обіцянку заплатити 10 мільйонів фунтів стерлінгів або гарантувати роботу всім докерам і робітникам баз протягом терміну дії цього договору.

Часто використовують і такий некоректний прийом, як *ультимативність вимог*. Одна із сторін заявляє: або ви погоджуєтесь на нашу пропозицію, або ми йдемо з переговорів.

На завершальному етапі позиційного торгу нерідко застосовують *прийом вимагання* (висування вимог в останню хвилину). Наприкінці переговорів, коли стає зрозуміло, що угоду ухвалено, одна із сторін раптом висуває нову вимогу. Розрахунок заснований на тому, що інша сторона, зацікавлена в підписанні ухваленої угоди, трохи розслабилася в ситуації успішного завершення переговорів і тому поступиться.

Подвійне тлумачення. Одна із сторін закладає в остаточне формулювання договору подвійний зміст, не помічений партнером. Таким чином, існує можливість згодом трактувати договір у своїх інтересах, формально не порушуючи його.

Надання свідомо помилкової інформації (блеф). Відомим видом блефу є такий виверт: один із учасників переговорів говорить, що хтось уже пообіцяв йому більш вигідні умови угоди. Солідні підприємці розцінюють це як нетактовність і шантаж.

Що ж робити, якщо ваш партнер використовує деструктивні, некоректні прийоми? Насамперед, утримайтеся від спокуси відповісти йому тим самим. Для того, щоб розірвати порочне коло взаємних нападів і вести взаємовигідний конструктивний діалог з партнером, *Р. Фішер і У. Юрі [3] пропонують кілька нескладних правил:*

Правило 1. Намагайтеся відвести агресивного партнера від його деструктивних позицій. Для цього дайте йому зрозуміти, що конструктивне ведення переговорів вигідне насамперед йому самому.

Правило 2. Якщо партнер продовжує свій натиск, не йдіть в контратаку. Краще виждіть і дайте йому висловитися. Намагайтеся уважно вислухати всі доводи і продемонструйте, що розумієте про що йде мова, проаналізуйте причини, чому він поводить себе некоректно, спрямуйте свої зусилля на те, щоб побачити за жорсткою позицією партнера його інтереси.

Правило 3. Знайдіть кілька варіантів вирішення проблеми і запропонуйте їх партнеру. Попросіть його сформулювати свої варіанти, разом з ним займіться їх удосконаленням. Спробуйте разом з партнером спрогнозувати, що станеться, якщо той або інший варіант буде прийнятий.

Правило 4. Не тільки не заперечуйте проти критики, але і заохочуйте до неї. Виклавши свою позицію, не вимагайте прийняти або відкинути її. Запитайте, що саме і чому здається вашому партнеру неприйнятним (наприклад, так: «Які обставини заважають вам узяти до уваги мою пропозицію?»). Дуже ефективний спосіб спрямувати критику в конструктивне русло – запитати в опонента, що б він зробив на вашому місці.

Правило 5. Під час дискусії намагайтеся не стільки стверджувати щонебудь, скільки запитувати. На твердження заперечують, а на питання – відповідають.

Правило 6. На грубий випадок чи необдуману, відверто безглузду пропозицію краще відповісти довгою паузою. Мовчанка, що запала після слів партнера, зазвичай викликає в нього почуття незручності, провини за створену безвихідну ситуацію. Якщо партнер був не до кінця упевнений у власній правоті, він, швидше за все, постарается знайти і запропонувати інше, конструктивне рішення.

На переговорах треба бути готовим правильно реагувати на всі типові «брудні виверти». Крім тих, які ми вже розглянули, іноді використовують ще і такий прийом, як вибір незатишного місця для проведення переговорів.

Партнер може навмисно знайти таке місце, яке буде змушувати вас, наприклад, швидше і на шкоду собі вести переговори, щоб якомога швидше піти звідти. Якщо ви вважаєте, що навколишні умови діють на вас несприятливо, відверто скажіть про це, і спокійно та чемно запропонуйте перейти в більш зручне приміщення або перенести переговори на інший час.

Припустимо, що партнер навмисно бреше, і ви це знаєте. Як діяти в цьому випадку? По-перше, не показуйте, що сумніваєтеся в правдивості співрозмовника. Ваші сумніви, а особливо – викриття, змусять опонента прикинутися скривдженим і ображеним до-глибини душі. Найкраще – заявити, що ви завжди, а не тільки в даному випадку, обов’язково перевіряєте усі фактичні твердження партнерів на переговорах, що це – ваша принципова позиція. Сказати це слід якомога чемніше, вибачившись.

Отже, ви спланували підхід, продумали, які прийоми можна використовувати під час переговорів. Тепер подбайте про аргументацію. Продумайте, як переконливіше обґрунтувати свою позицію, пояснити партнеру, з чим ви можете і з чим не можете погодитись і чому.

Контрольні питання:

1. Назвіть відомі Вам прийоми переговорів?
2. Схарактеризуйте некоректні прийоми переговорів?
3. Схарактеризуйте правила ведення переговорів.
4. Схарактеризуйте методи захисту власних позицій у переговорах?

Література:

1. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
2. Технології роботи організаційних психологів : навчальний посібник / За наук. ред. Л. М. Карамушки. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
3. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.
4. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Харків : Видав. гр. «Основа», 2003. 80 с.
5. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник. Тернопіль, Астон, 2007. 150 с.

9.6. Техніка захисту власної позиції у переговорах

Для успішного обґрунтування своїх поглядів і пропозицій необхідно уміти висувати переконливі аргументи і контраргументи. Розглянемо методи, які використовують і для *захисту своєї позиції*, і для нейтралізації доводів опонента [1].

Фундаментальний метод – це пряме ознайомлення співрозмовника з фактами й цифрами. Особливо переконливо звучать цифри, ці найнадійніші докази.

Метод порівняння. Один з найефективніших, особливо якщо порівняння підібрано вдало.

Метод видобування висновків. Аргументи формують в логічний ланцюжок, у якому кожне наступне твердження впливає з попереднього. Таким чином, ви поступово, крок за кроком, наближаєтеся до бажаного висновку.

Метод протиріччя. Застосовують з метою захисту. Суть: знайти протиріччя в аргументації опонента. **Метод «шматків».** Використовують як контраргументацію. Виступ партнера розчленовують і коротко характеризують окремі частини, наприклад: «У цьому ви повністю маєте рацію... З приводу другого питання, боюсь, у експертів можуть виникнути сумніви... А от це не зовсім вірно». Потім, не торкаючись сильних аргументів опонента, можна починати детально критикувати слабкі.

Метод ігнорування. Якщо факт, запропонований опонентом на підтвердження його правоти неможливо спростувати, його з успіхом можна проігнорувати. **Метод видимої підтримки.** Припустимо, що ви помітили в аргументації опонента слабе місце. Ви не заперечуєте і не суперечите. Навпаки, дивуючи всіх присутніх, наводите нові аргументи на користь опонента, робите його прихильним до себе: «Ви маєте рацію ще й тому, що... і... беззаперечним доводом є...». І ось тут ви і використовуєте ; свій козир. Наприклад, так: «Але ви, на жаль, зовсім не звернули увагу...». От тепер – час контратаки.

Використовуючи цей прийом, ви створюєте в опонента враження, що обмірковували його позицію ґрунтовніше, ніж він сам, і шляхом складних міркувань переконалися в її неспроможності. Метод досить ефективний, але не потребує ретельної підготовки.

Тепер розглянемо **некоректні, спекулятивні методи аргументування** [3]. Солідному бізнесмену, що береже свою репутацію, застосовувати їх не слід, але варто бути готовим до таких вивертів у дискусії з нечесним партнером.

Техніка ізоляції. Окремі фрази висмикують з контексту і – видають за головну думку: за допомогою цього поширеного виверту перекрутити справжній зміст виступу партнера, надати йому зовсім іншого значення.

Техніка анекдоту. Вдалий, доречний жарт може звести нанівець бездоганну за логікою, ретельно вибудовану аргументацію партнера.

Техніка використання авторитету. Цитування відомих авторитетів, навіть якщо їхні висловлювання за своїм змістом не можуть бути доказом обговорюваної думки, справляє на слухачів враження вагомого аргументу.

Техніка зміни напрямку. Замість того щоб відповідати на ваші аргументи, партнер переходить до іншого питання, не пов'язаного з обговорюваною проблемою. Будьте пильні і не дайте змінити тему розмови.

Техніка дискредитації партнера. Якщо ваш опонент не в змозі нічого заперечити у самому питанні, він може направити критику на вашу особистість.

Якщо вже партнер виявив таку непорядність, не відповідайте йому тим самим, не сперечайтесь. Краще якомога спокійніше пояснити присутнім, наскільки нетактовною є така поведінка вашого співрозмовника, або просто проігнорувати його напади.

Твердження-пастки поділяються на три групи.

Повторення. Особливості роботи мозку такі, що багаторазове повторення того самого питання чи твердження послабляє опір йому, нейтралізує практичне мислення. Класичний приклад існує в античній історії: давньоримський письменник і політик Катон кожен свою промову в сенаті завершував словами: «І нарешті, я вважаю, що Карфаген повинен бути зруйнований!»

Альтернатива. Такі питання створюють штучні межі для відповіді, нав'язуючи вибір тільки із запропонованих варіантів. Наприклад: «Ми

підпишемо договір чи ви не будете цього року продавати виріб?»
(можливість продати виріб третьому партнеру проігноровано).

Контрпитання. Не спростовуючи ваші доводи, партнер ставить контрпитання. На такий хід рекомендовано відповідати: *«Буду радий розглянути це після вашої відповіді на моє питання; погодьтеся, я поставив питання раніше».*

Володіння даними методами та технологіями введення переговорів сприятиме результативному їх завершенню.

Контрольні питання:

1. Схарактеризуйте методи захисту власних позицій і нейтралізації опонентів доводів переговорів.
2. Схарактеризуйте некоректні методи аргументування у переговорах.
3. Як треба діяти якщо партнер у переговорах застосував метод видимої підтримки?
4. Як треба діяти якщо партнер виявив у переговорах непорядність?

Література:

1. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посібник. К. : Видавничий центр «Академія», 2006. 256 с.
2. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Етикет ділового спілкування К.: Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
3. Корбутяк В. І., Толчанова З. О. Діловодство : навчальний посібник Рівне : НУВГП, 2010. 122 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібник. К. : Знання, 2008. 320 с.
5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків : Видавника група «Основа», 2003. 240 с.

10. ТЕХНІКА ПРОВЕДЕННЯ БЕСІД, НАРАД, ЗАСІДАНЬ, СЕМІНАРІВ

10.1. Прийоми проведення ділових бесід. Правила ефективної підготовки бесіди

Провідною формою ділової комунікації є бесіда. Бесіда – це питально-відповідна предметна упорядкована розмова.

Ділова бесіда – усний мовний контакт між людьми, що зв'язані інтересами справи і мають повноваження для встановлення ділових стосунків, рішення ділових проблем і здійснення конкретних підходів до їх вирішення. Отже, бесіда служить оперативному розв'язанню різних проблем, дозволяє зробити висновки на підставі аналізу ситуації. Характерна риса ділових бесід – наявність зворотного зв'язку, що дозволяє співрозмовнику швидко реагувати на висловлення іншого співрозмовника. У цьому перевага бесіди перед письмовим спілкуванням.

Прикладом бесід можуть служити співбесіди при прийомі на роботу, бесіди при звільненні й одержанні завдання, критика за недогляд, обговорення звіту про виконану роботу тощо.

Із досвіду відомо, якщо бесіда пройшла з негативним результатом (тобто ініціатор не досягнув поставленої мети), то проводити з тією ж людиною повторну розмову на ту ж тему дуже складно чи навіть безнадійно.

Тому до бесіди потрібно готуватися. Особливо ретельної підготовки вимагають бесіди для зміни думки співрозмовника.

На допомогу учасникам ділової комунікації розроблені *правила, які регулюють підготовку ділової бесіди і її перебіг [1, 3].*

Правило перше: сформулюйте конкретні цілі бесіди. Ними можуть бути: укласти угоду; підписати договір; переконати; розв'язати спірне

питання; одержати інформацію; дати завдання; проінструктувати; відзвітуватися; покритикувати за погану роботу і т. д.

Чим конкретніше сформульована мета майбутньої розмови, тим ясніші наступні дії.

Правило друге: складіть план бесіди. Записуючи тези бесіди:

- уточнюємо формулювання;
- продумуємо черговість аргументів у переконливій послідовності;
- продумуємо аргументи і приводимо їх у систему;
- підбираємо необхідні документи і матеріали;
- визначаємо склад учасників.

Правило третє: виберіть час. Він повинний бути;

- зручним для вас і співрозмовника;
- достатнім для розмови.

Ризиковане починати довгострокову бесіду напередодні нарад та інших фіксованих справ. Не варто включатися в бесіду після події, що викликала хвилювання, нервові потрясіння, гнів.

Правило четверте: виберіть придатне місце. Воно повинне задовольняти умови:

- ніщо, ніхто не повинні заважати і відволікати;
- максимально сприяти меті розмови.

Кабінет директора не для всякої бесіди є найкращим місцем. Наприклад, для щиросердної розмови з підлеглим краще підійде робоче місце підлеглого, де він відчуває себе впевнено і невимушено. Придатним місцем може бути і нейтральна територія. Тому корисно продумати зони офіційного, напівофіційного, неофіційного спілкування.

У ході офіційного спілкування ви знаходитеся на своєму робочому місці за столом. Для напівофіційного спілкування розташовуйтеся навпроти відвідувача за приставним столом чи за столом засідань. Ви мовби

дорівнюєте свій особистий статус і вашого співрозмовника. Зона неофіційного спілкування – два-три крісла (зручних, розслаблюючих) і журнальний столик.

Правило п'яте: визначайте завдання першої частини розмови. До них належать: привернути увагу; домогтися атмосфери взаємної довіри.

Щоб привернути увагу, пов'язуйте ваше питання з проблемами співрозмовника, знайдіть, що його може зацікавити у вашій пропозиції. Іншими словами, починайте розмову з теми, що цікавить співрозмовника. Для позитивного результату бесіди необхідна атмосфера взаємної довіри. Недружелюбно налаштований партнер не прийме навіть розумні пропозиції через негативне ставлення до ініціатора бесіди.

Деякі прийоми створення атмосфери взаємної довіри:

- пунктуальність ініціатора бесіди;
- слова вітання, задоволення: «Радий вас бачити», «Добре, що зайшли», «Спасибі, що відгукнулися на моє прохання»;
- похвала, комплімент.

Правило шосте: підкоряйте свою тактику цілям. Бесідою можна керувати за допомогою питань, «відкритих» і «закритих». На відкрите питання не можна відповісти односкладове. Такі питання незамінні при одержанні інформації. «Закриті» питання, що обмежуються відповіддю «так – ні», ефективно використовувати для досягнення конкретної мети переконати, подолати опір, підвести до відмовлення, дійти згоди.

Правило сьоме: намагайтеся, щоб говорив в основному співрозмовник. У співрозмовників психологічну перевагу має той, хто запитує, а не той, хто багато говорить. Надавши співрозмовнику можливість говорити, скеровуючи його повідомлення питаннями, ви:

- максимально привернете до себе співрозмовника;

- одержите найбільш повну інформацію про стан справ, про його ставлення до справи і взаємини з навколишніми;
- вам буде легше переконати співрозмовника;
- тактика «менше говорити – більше запитувати» дозволяє керівнику з честю виходити зі скрутних ситуацій.

Наприклад, фахівець звертається за допомогою з питання, у особливостях яких він краще розбирається. Відмовлення у допомозі, як вважає керівник, може знизити його авторитет. При цьому керівник просить викласти суть справи, її деталі. Часто такі бесіди завершуються вигуком: «Зрозумів!» Дуже важливо, щоб співрозмовник висловив усе, що хотів.

Правило восьме: будьте на висоті становища. Робити зауваження – обов'язок керівника. При цьому:

- вислухайте пояснення;
- зберігайте рівний тон;
- перш ніж критикувати, знайдіть, за що похвалити.

Правило дев'яте: фіксуйте отриману інформацію.

Поєднуйте усну інформацію з письмовою.

1. Проводьте тактовний контроль правильності розуміння вашого завдання підлеглим (наприклад, питанням: «З чого думаєте розпочати?»).

2. Письмово фіксувати терміни, відповідальних виконавців, форму виконання роботи і звіту по ній.

3. Одержавши завдання вищого начальства, уточнюйте правильність його розуміння запитанням: «Якщо я правильно зрозумів, я повинен зробити...».

Рекомендується робити позначки по ходу розмови, а по закінченні її зробити короткий запис (цифри, факти, прізвища, телефони) у діловому блокноті. Особливо швидко губиться інформація, отримана по телефону, тому що відсутнє зорове сприйняття і знижується здатність до

запам'ятовування. Тому, піднімаючи слухавку, присуньте блокнот для записів.

Правило десяте: припиняйте бесіду відразу після досягнення поставленої мети. Краще запам'ятовується те, що було почуте на початку бесіди, а виконується те, що почуто наприкінці. Найкращий результат бесіди, у ході якої видається завдання, буде досягнутий, якщо підлеглий приступить до виконання завдання відразу ж після бесіди. Якщо ж, завершуючи бесіду, ви вирішите по-дружньому поговорити, то ефект ваших попередніх зусиль знизиться. Невимушена дружня розмова буде доречніша на початку бесіди для створення атмосфери доброзичливості.

Ці правила універсальні при підготовці і проведенні ділових бесід. Однак кожний вид бесіди має свої особливості.

Контрольні питання:

1. Що таке ділова бесіда?
2. Схарактеризуйте правила, які регулюють підготовку ділової бесіди.
3. Схарактеризуйте прийоми створення атмосфери взаємної довіри.
4. Де краще проводити розмову з підлеглим?

Література:

1. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посібник. К. : Видавничий центр «Академія», 2006. 256 с.
2. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Етикет ділового спілкування. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
3. Корбутяк В. І., Толчанова З. О. Діловодство : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2010. 122 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібник. К. : Знання, 2008. 320 с.

5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків : Видавника група «Основа», 2003. 240 с.

10.2. Загальні основи проведення ділових нарад, зборів, семінарів

Ділова нарада – це спеціально організована взаємодія керівника з групою фахівців і колективом установи для зміни змісту діяльності і досягнення заздалегідь запланованих результатів, корекції дій колективу. Ділова нарада може мати характер безпосередньо наради, засідання чи зборів. І є своєрідними формами розгорнутих бесід з великою кількістю учасників. Їх проведення коштує дорого, пов'язане з відволіканням від звичайної роботи багатьох людей. Збори і наради доцільно проводити, коли необхідно зробити повідомлення, які вимагають пояснень; добитися злагодженого рішення або отримати більшість голосів з якогось важливого питання; забезпечити підтримку якогось важливого заходу або вирішити серйозні суперечності [2].

Семінари проводяться з метою підвищення ділової кваліфікації і надання методичних консультацій з питань законодавства і управлінської діяльності державних службовців.

За даними досліджень проведених в Україні, 30-40 % нарад узагалі не впливають з реальної необхідності. Аналогічні дослідження, проведені у Фінляндії, свідчать, що 75 % нарад є невиправданими і до 80 % розмов на них узагалі не стосуються справи. Витрати часу відбуваються через низький рівень проведених заходів і поганої організації. До їхнього проведення залучають занадто багато осіб, причому неодмінно «перших» керівників.

Підрахунки показують, що тільки через затримку початку наради на 5 хвилин губиться 5-6 годин на рік, затягування нарад на 1-2 години веде до втрати 30-40 годин на рік, виклики на різні непланові заходи забирають 120-130 годин на рік.

І нарешті, рішення, що приймаються на ділових нарадах, часто незадовільно оформляються, а в процесі виконання погано контролюються, що істотно знижує їхню ефективність. Тому виникає необхідність у повторній нараді. В англійській публіцистиці існує твердження, що до десятихвилинної наради потрібно готуватися один тиждень, до одногодинної – два дні, а до двогодинної зовсім не потрібно, її можна починати прямо зараз.

Для досягнення ефективності зборів і нарад необхідні такі, прийоми [3]:

- чітко окреслити завдання;
- ретельно продумати виступ і необхідне аргументування, а також відповіді на можливі питання, у тому числі і провокаційні;
- час і місце проведення бесід вибираються так, щоб вони влаштовували більшість учасників. Приміщення повинне мати добру акустику і місце для неформальних кулуарних бесід;
- дуже важливо підготувати ключові доповіді, в яких чітко сформулювати мету наради і позиції її учасників, відповідно підбираючи доповідачів.

Дуже важливо підводити підсумки кожного виступу, показуючи його значущість для загальної мети і виділяючи найвагоміші результати. При цьому треба уміти уникнути відхилення дискусії від основного напрямку. Голова зборів – головна особа, яка забезпечує їх ефективне і цілеспрямоване проведення. Успіх наради залежить від багатьох факторів і жодним не можна зневажати. Тільки пильно спостерігаючи, щоб дискусія

не виходила з «русла», а її учасники мали можливість висловити свою точку зору і прийняти рішення, керівник приведе збори до необхідного результату. А інакше навіщо тоді збиратися?

Нарада як вид організації управлінської діяльності.

Ділова нарада (збори) – усна комунікативна взаємодія групи людей (колективу). У цьому виді спілкування сполучаються різні жанри: ораторський монолог (вступне і заключне слово ведучого, виступи учасників, доповідь), бесіда (обмін інформацією, висування й обговорення ідей при «мозковій атаці»), дискусія [4].

Ефективність зборів багато в чому залежить від таланту організатора – від його мовленнєвої майстерності й управлінських здібностей. Нерідко збори проводить сам керівник.

Виділяють наступні основні задачі ділових нарад:

- з'ясувати, проаналізувати стан справи (як виконується намічене, що відбувається в колективі); обмінятися інформацією з обговорюваних питань, скоординувати зусилля і зробити організаційні висновки. Цим задачам відповідає ***інформаційний тип зборів;***

- проінформувати колектив про пошуки в рішенні проблем, про новий досвід і можливості його впровадження, переконати співробітників у правильності проведеної господарської політики. Для рішення цих задач призначені роз'яснювальні збори чи збори – ***інструктаж;***

- знайти колективне рішення проблеми, зібрати ідеї. Це тип зборів – ***проблемні чи «мозкова атака»;***

- відібрати і прийняти конструктивні рішення. Мета зборів – ***прийняття рішення;***

- дати учасникам необхідні знання, підвищити їхню кваліфікацію. Цей тип називається ***конференція чи навчальні збори.***

Якщо керівник зацікавлений у постійних контактах з колективом, він організує регулярні наради. За частотою проведення збори можуть бути також разовими і періодичними.

Етапи підготовки і проведення зборів

Збори – це групове спілкування, що керується, зорганізується. Їх успіх на 90% залежить від підготовки, обмірковування структурних елементів комунікативного етапу і наступної оцінки та самооцінки.

Підготовка наради (зборів) починається з **визначення її необхідності**. Цей складний вид роботи доцільно використовувати, якщо немає альтернатив, таких, наприклад, як бесіда, рішення вищого керівника, об'єднання з іншими нарадами. Після рішення організувати колективний процес обговорення уточнюють його тему і ціль.

Таблиця 10.1

Етапи підготовки та проведення зборів

Докомунікативний етап	Комунікативний етап	Посткомунікативний етап
1. З'ясування необхідності зборів	1. Вступне слово голови	Аналіз зборів
2. Формулювання теми і мети	2. Обговорення проблеми (повідомлення, чи бесіда-дискусія)	
3. Розробка порядку денного, проекту рішення	3. Прийняття рішень (факультативно)	
4. Визначення і підготовка учасників	4. Підсумковий монолог голови	
5. Призначення часу і місця проведення		

Шляхом виділення й угруповання проблем **розробляється порядок денний**. Обираючи послідовність розгляду питань, виходять із психологічних основ. Найбільш «важкі» пункти, що вимагають розширеного обговорення, пророблення, найкраще помістити в другу третину зборів, коли фізична і розумова працездатність групи досягає піка.

Поточні чи термінові питання, що не вимагають багато часу, можна вирішити в першу чергу, а «найпростіші» чи пункти найбільш цікаві – залишити наприкінці.

Загалом треба підготувати проєкт рішення. Він нерідко являє собою «запитальник», по кожному пункту якого учасники в ході зборів будуть давати конкретні відповіді.

Наступний крок – ***визначення кількісного і якісного складу аудиторії, підготовка учасників.***

Зовсім не обов’язково на кожну нараду запрошувати керівників усіх підрозділів. Залучаються звичайно ті посадові особи, що найбільш компетентні у обговорюваній проблемі. Треба визначити, чи представляють учасники комунікації широкий спектр думок, чи утворюють групу з однаковими поглядами. За кількістю учасників збори можуть бути вузькими (до 5 осіб), розширеними (до 20 осіб) і представницькими (понад 20 осіб). Маленькі групи високопродуктивні, але в них важко зав’язати розмову, є ризик прийняття ненадійних рішень. Великі, як правило, приймають вивірені рішення на основі багатьох точок зору, але в них важко дійти згоди, необхідний посилений контроль, існує небезпека виникнення угруповань, тиску на «саботажників». Ідеальна кількість учасників для внутрішнього ділового засідання – від 6 до 9. Усі співробітники повинні бути завчасно ознайомлені з темою, метою, порядком денним і необхідними матеріалами, документами.

Найкращий час для проведення зборів, згідно ергономічним дослідженням, – це пізній ранок (11 годин середи, четверга). Для регулярних нарад відводять визначений день тижня.

Місцем проведення, як правило, є кабінет керівника організації. Однак краще скликати наради в спеціально обладнаному приміщенні. Воно повинно мати гарну акустику, звукоізоляцію, вентиляцію, нормальну

температуру повітря (+ 19°C), зручні для роботи меблі. Оптимальне розташування учасників – на відстані витягнутої руки один від одного за столом трапецієподібної форми.

Доцільна **тривалість спільної розумової діяльності** великого числа людей – 40-45 хвилин. Якщо обставини справи вимагають більшого часу, то після 40 хвилин оголошують десятихвилинну перерву. Регламент устанавлюється на початку наради.

Звичайно вступне і заключне слово ведучого, а також усі виступи плануються на 10 хвилин. У вступному слові треба ясно і конкретно, коротко викласти обговорювані проблеми і ще раз звернути увагу присутніх на кінцеву мету наради. Щоб створити стимул для дискусії, можна підкреслити практичну значимість питань, поставити перед слухачами ряд конкретних задач.

Одне з найважливіших вимог до голови наради – не нав'язувати із самого початку свою позицію іншим учасникам. Посада надає словам керівника особливої ваги і ті з працівників, хто дотримується протилежних поглядів, можуть просто не зважитися їх висловити, щоб не суперечити начальству. Треба постаратися зайняти нейтральну позицію, викласти свою думку від 3-ї особи або сформулювати у вигляді питання. Найсерйозніші збори буває доречно починати зі зненацька із цікавої репліки і навіть жарту. Дуже ефектно, якщо фраза, думка, якою відкривається нарада, буде використана й у її завершенні.

Звертаючись до ораторів, головуючий називає учасників на ім'я по батькові, за можливістю підкреслює їхній досвід і компетентність з відповідного питання. Голова повинен бути вкрай уважний не тільки до суті виступу, але і до того, як кожен з них вписується у загальну конструкцію, як працює на досягнення наміченої мети; чи не веде убік. **Організатор стежить за регламентом**, у ході і після розгляду кожної проблеми

коротко резюмує виступи. Це дозволяє домогтися впевненості в тому, що всі присутні чітко розуміють, про що мова, що в ході дискусії досягнуть визначеного прогресу. Якщо оратор виходить за рамки питання, варто дипломатично зупинити його. Критичну оцінку пропозицій дають негайно після промови, чи, якщо використовується метод «мозкового штурму», після висловлення всіх ідей.

Наступний можливий етап наради – **прийняття рішення**. Зачитується заздалегідь підготовлений проект рішення, і учасники наради вносять свої корективи, приймають його за результатами голосування. Після прийняття рішення визначаються особи, що здійснюють його виконання і контроль.

Закінчуючи збори головуючий може закликати усіх до виконання тих планів, програм, до досягнення тих цілей, до яких прийшли в підсумку; коротко резюмувати хід обговорення; похвалити найбільш вдалі ідеї, ділові виступи; подякувати усіх за продуктивну роботу.

Англійський дослідник наради Елан Баркер справедливо думає, що постійний аналіз проведених колективних обговорень веде до одержання прибутку. Оцінка повинна бути об'єктивною, формулюватися всією групою на окремій зустрічі, поза рамками зборів. Можна запропонувати учасникам заповнити анкету, використовуючи для відповідей так звану «ковзку шкалу» (так, ні):

- чи була необхідна нарада?
- чи ясна її мета?
- чи відповідала вона меті?
- чи згодні ви, що тривалість і час проведення були зручні?
- чи задовольнило вас приміщення?
- чи вчасно ви одержали порядок денний, документи?
- чи всі пункти порядку денного були викладені?

- чи володіли присутні відповідною компетенцією?
- чи здійснював голова належний контроль?
- чи задоволені ви процедурою прийняття рішень?

Аналіз зборів можна провести більш ефективно, якщо залучити незалежного експерта. У нього буде можливість сторонньої оцінки того, що йде добре, а що необхідно змінити.

Протокол наради – це первинний офіційний документ, на підставі якого керівник має право вимагати від працівників виконання доручених ним завдань. Секретар фіксує в протоколі найбільш важливі моменти: основні положення, висловлені ораторами, досягнення мети наради, прийняті рішення, їхніх виконавців і терміни виконання. Виділяють наступні частини цього документа:

1. Найменування. 2. Дата. 3. Перелік присутніх. 4. Порядок денний. 5. Слухали. 6. Ухвалили. 7. Підпис (голови, секретаря).

Контрольні питання:

1. Що таке ділова нарада?
2. Які прийоми доцільно використовувати для досягнення ефективності нарад і зборів?
3. Схарактеризуйте етапи підготовки нарад і зборів.
4. Що містить протокол наради?

Література:

1. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посібник. К. : Видавничий центр «Академія», 2006. 256 с.
2. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Етикет ділового спілкування. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
3. Корбутяк В. І., Толчанова З. О. Діловодство : навчальний посібник.

Рівне : НУВГП, 2010. 122 с.

4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібник. К. : Знання, 2008. 320 с.

5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків : Видавника група «Основа», 2003.

10.3. Педагогічна рада школи та нарада при директорові як форми управлінської діяльності

Важливим постійно діючим колегіальним дорадчим органом школи є *педагогічна рада*, очолювана директором школи. До її складу входять директор школи, його заступники, вчителі, вихователі, шкільний лікар, бібліотекар, педагог-організатор. Кількість засідань педагогічної ради визначається їх доцільністю, але збирається не менше чотирьох разів на рік для вирішення найважливіших навчально-виховних завдань школи [5].

Педагогічна рада:

- розглядає питання удосконалення й методичного забезпечення навчально-виховного процесу, питання планування і режиму роботи загальноосвітнього закладу;
- розглядає різні питання діяльності педагогічних працівників, зокрема, організації методичної роботи в школі;
- організовує роботу пов'язану з підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- організовує роботу по упровадженню досягнень психолого-педагогічних наук і передового педагогічного досвіду в практику роботи школи;

- обґрунтовує пропозиції, щодо матеріального і морального заохочення учнів, звільнення їх від екзаменів, переведення до наступного класу або залишення учнів, які не встигають, на повторне навчання в тому самому класі та ін. [5].

Тематика засідань педагогічної ради залежить від специфіки потреб кожної школи. Вона є складовою частиною річного плану роботи і розробляється разом адміністрацією школи, головами методичних об'єднань і вчителями. Основною вимогою до тематики засідань має бути їх актуальність для більшості членів педагогічного колективу.

Контрольні питання:

1. Що постійно діючим колегіальним дорадчим органом школи?
2. Які питання може розглядати педагогічна рада?
3. Скільки часу відводиться на виступ керівника педагогів?
4. Що є основною вимогою до тематики засідань вченої ради?

Література:

1. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
2. Технології роботи організаційних психологів : навчальний посібник / За наук. ред. Л. М. Карамушки. К. : Фірма «ІНКІОС», 2005. 366 с.
3. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю : навчальний посібник. К. : НМЦВО, 2001. 560 с.

4. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.

5. Мармаза О.І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Х. : Видав. гр. «Основа», 2003. 80 с.

6. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник. Тернопіль, Астон, 2007. 150 с.

11. ОСНОВНІ ФОРМИ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

11.1. Поняття про масову комунікацію та паблік рилейшнз

Особливе значення для функціонування системи зв'язків з громадськістю має масова комунікація.

Масова комунікація – це форма комунікації, яка здійснюється на основі використання технічних засобів і охоплює велику кількість вірогідних адресатів, реципієнтів, оскільки пов'язана з передачею масової інформації, яка зорієнтована на великі групи людей. Вона, як правило, здійснюється в інституційній формі – її комунікаторами є певні установи та організації (видавництва, агентства, служби ПР тощо) [1].

Характерними ознаками масової комунікації є:

- публічність, яка досягається тим, що технічні засоби роблять інформацію доступною для великих груп людей;
- швидкість передачі інформації, що забезпечується різноманітними технічними засобами;
- скороминучий характер інформації, пов'язаний зі швидкою зміною повідомлень, подій, які цікавлять людей [3].

Без цієї форми соціальної комунікації існування паблік рилейшнз було б неможливим.

Незважаючи на те, що поняття паблік рилейшнз достатньо нове для нас, учені вважають, що така діяльність розпочалася ще в давньому світі. Уже тоді в людей існувала потреба встановлювати контакти з публікою, враховувати думку інших людей, впливати на їх свідомість і поведінку. На думку дослідників, для того щоб провести в життя пафос доцільності, необхідно було переконати населення та його групи в доцільності стабілізації, поновлення або зміни об'єктів соціального управління (великих спільностей, населення держав, суспільних груп). Без цього була

неможлива динаміка суспільного життя. Тому зв'язки з громадськістю, або пропаганда, існували в Афінах за часів Перикла і раніше в Спарті за часів Лікурга, у Римі за часів Катона і Цицерона, за часів проповіді християнства, під час розробки церковної догматики Вселенськими Соборами. Вважають, що тільки особливими зв'язками з громадськістю (чи пропагандою) можна пояснити рухи гунів та аланів, предків мадяр, монголів, зміну династій у Китаї, узяття в полон імператора самурайськими кланами в Японії, хрестові походи тощо.

Можна виділити дуже різні елементи нинішніх паблік рилейшнз, які сформувалися закладені в різні – давні і не дуже давні – періоди історії людства. Особливе значення для комунікацій з громадськістю мали:

- застосування діалогу як двосторонньої комунікації;
- риторика;
- формування іміджу політиків та державних діячів;
- вивчення, урахування та вплив на громадську думку;
- засоби масової інформації;
- просвітництво;
- діяльність громадських організацій та спеціалізованих інституцій інформування;
- пропаганда;
- реклама тощо [5].

Як же визначається поняття паблік рилейшнз (ПР), або зв'язки з громадськістю в сучасній науці?

Існує дуже багато трактувань предмета ПР. Ще в 1926 році Едвард Бернайз писав, що ставлення до ПР дуже змінилося. «Вони пройшли шлях від сприйняття їх як циркового фокуса до визнання за ними статусу надзвичайно важливого засобу для ведення справ світового значення».

Один з американських фахівців проаналізував 472 різні визначення паблік рилейшнз, на основі чого сформулював своє, що свідчить про велику

кількість різних трактувань ПР і їхню неоднозначність, а також недосконалість, яка примушує знову і знову братися за уточнення цього поняття. На думку Р. Б. Макінтайра, «дати визначення «паблік рилейшнз» – це те ж, що намагатися скакати на тюлені, – вам небагато вдасться досягти. Я прочитав сотні визначень «паблік рилейшнз», і вони всі правильні, але жодне з них не дуже вдале. «Паблік рилейшнз» – це якісний рівень, а не визначення».

У переважній більшості визначень паблік рилейшнз фактично дається лише перелік важливих і достатньо конкретних завдань та функцій. Саме це, по-перше, створює враження неможливості дати точні й близькі за змістом визначення, оскільки справжні паблік рилейшнз багатогранні, і якщо всі їх виносити у визначення, воно буде або занадто великим, або обмеженим. По-друге, такий підхід головну увагу зосереджує на визначенні практично-прикладного аспекту зв'язків з громадськістю, залишаючи поза увагою їхні теоретичні основи.

Зв'язки з громадськістю – це система теоретичних знань та практики їх застосування, що відображають ті комунікаційні процеси в суспільстві, які спрямовані на встановлення взаєморозуміння між різними соціальноорганізованими суб'єктами та громадськістю.

Тривалий час у державах, що утворилися на території колишнього СРСР, поняття «паблік рилейшнз» традиційно відносили лише до економічної діяльності, до ділових відносин. Але зв'язки з громадськістю – це проблема не тільки економіки, а й культури, політики та інших сфер соціального життя. Вони мають значення для міжособистісного спілкування, хоча встановлення взаєморозуміння між двома особами і не потребує створення соціальних інститутів, які є посередниками між ними. Проблема встановлення зв'язків між двома людьми залишається поки що предметом вивчення психологів, проте дуже часто може бути вирішена

згідно з принципами і правилами ПР, використанням прийомів та засобів паблік рилейшнз.

Головна мета паблік рилейшнз – здійснення двостороннього спілкування для з'ясування спільних уявлень чи інтересів і досягнення взаєморозуміння, що ґрунтується на правді, знанні та повній поінформованості.

Як зазначає американський учений Д. Грунінг, можна говорити про **чотири моделі паблік рилейшнз**, пов'язані з різними історичними етапами формування системи зв'язків з громадськістю. Кожна модель є далшим розвитком організації, функцій та методів паблік рилейшнз. Вони характеризуються специфічною метою та завданнями, їм характерні різні види взаємодії з представниками громадськості і відповідно різний за характером зворотний зв'язок. Ті чи інші моделі можуть застосовуватися різними типами організацій та установ. Характеристика виділених Д. Грунінгом моделей паблік рилейшнз наведена в табл. 8.1.

Таблиця 11.1

Моделі паблік рилейшнз

<i>Модель</i>	<i>Характер комунікації</i>	Головна мета та завдання	Тип організацій, де поширена
Прес-посеред- ниця (або «пабліситі»)	Однобічна	Надання допомоги організації в контролюванні тих груп громадськості, від яких залежить її робота. Пропагування організацією її продукції та послуг будь-яким способом. Поширення тільки частини правди про організацію	Будь-яка організація
Інформуван- ня громадсько- сті	Однобічна	Поширення серед населення правдивої і точної інформації, урахування інтересів як організації, так і громадськості в цілому, тобто прагнення бути представниками загальних інтересів	Державні, громадські, політичні, некомерційні структури

Двостороння асиметрична	Формально двостороння	Захист інтересів установи, примушування публіки погодитися з точкою зору певної організації або установи. Зворотний зв'язок здебільшого використовується для маніпулятивних цілей, тобто для того, щоб з'ясувати ставлення громадськості до організації та відшукати шляхи, як змінити це ставлення на її користь	Комерційні організації
Двостороння симетрична	Двостороння	Налагодження ділових стосунків зі «своєю» громадськістю, які були б прийнятні для обох сторін для досягнення взаєморозуміння між керівництвом організації та громадськістю, яка має вплив на цю організацію. Обидві сторони сприймаються як групи, що дійшли спільної згоди	Будь-які організації

Сьогодні найпоширенішою є остання, двостороння симетрична модель ПР. Це зумовлює наявність *двох головних напрямів діяльності служб зв'язків з громадськістю* (вони були сформульовані вище), про які йдеться не лише в теоретичних або навчально-методичних роботах паблік рилейшенз, а й в інструкціях та положеннях, що регламентують діяльність окремих підрозділів ПР в установах та організаціях.

Контрольні питання:

1. Що таке масова комунікація?
2. Що є характерними ознаками масової комунікації?
3. Схарактеризуйте моделі паблік-рилейшенз виділені Д. Грунінгом.
4. Що є головною метою паблік-рилейшенз?

Література:

1. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посібник. К. : Видавничий центр «Академія», 2006. 256 с.
2. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Етикет ділового спілкування. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
3. Корбутяк В. І., Толчанова З. О. Діловодство : навчальний посібник.

Рівне : НУВГП, 2010. 122 с.

4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібник. К. : Знання, 2008. 320 с.

5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків : Видавника група «Основа», 2003.

11.2. Публічні виступи як важливий засіб комунікації з громадськістю

Залежно від знаків, якими оперує людина (акустичними чи графічними), розрізняють мову усну і писемну. В основі публічних виступів, зрозуміло, лежать навички усної мови.

Усна мова – це мова, у якій використовуються акустичні сигнали, що створюються в процесі говоріння та сприймаються в процесі слухання. Усна мова поділяється на два види: внутрішня та зовнішня мова. **Внутрішня мова** – це мовне оформлення думки без її висловлювання. Тут мовні знання використовуються поза процесами реальної комунікації, цей процес прихований від безпосереднього спостереження. Він відбувається значно швидше, ніж зовнішня мовна комунікація і має різні ступені мовного оформлення. **Зовнішня мова** – це процес мовної діяльності, який включає різні механізми кодування і декодування інформації. Зовнішня мова – це те, що ми вимовляємо, слухаємо, пишемо, читаємо.

Усна зовнішня мова представлена двома різновидами: **розмовною і кодифікованою**.

Кодифікована мова використовується переважно в офіційних сферах спілкування (засідання, збори, конференції тощо). Найчастіше вона буває

завчасно підготовленою і не завжди опирається на розмовну ситуацію (виступ з лекцією, доповіддю, повідомленням тощо).

Спеціалістам із ПР особливо важливо оволодіти усною монологічною мовою, оскільки PR-мену доводиться часто виступати перед представниками громадськості та готувати керівників чи інших представників установи чи організації до публічних виступів.

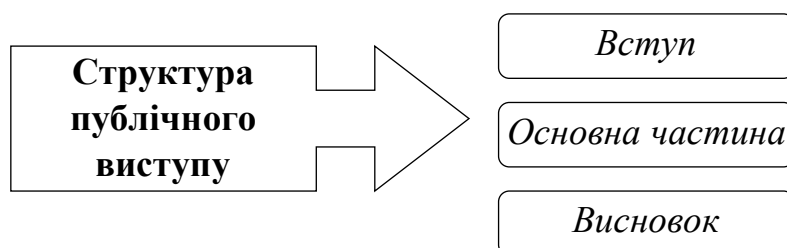
Таблиця 11.2

Типологізація усних вербальних комунікацій

Критерії класифікації	Типи комунікацій
<i>Умови спілкування</i>	а) пряме (безпосереднє) спілкування – може здійснюватися з активним і пасивним зворотним зв'язком (виступ на зборах, конференції); б) опосередковане спілкування (виступ на радіо, на телебаченні)
<i>Кількість учасників</i>	а) монолог (промова однієї людини); б) діалог (мова двох людей, які обмінюються комунікативними ролями); в) полілог (мова кількох людей, які чергуються комунікативними ролями, наприклад, дискусія)
<i>Мета спілкування</i>	а) інформування (виступ лектора, викладача, прес-секретаря тощо); б) переконання (виступ агітатора, PR-мена, пропагандиста); в) розважання (виступ артиста); г) вітання (виступи на ювілеї чи святі)
<i>Характер розмовної ситуації</i>	а) ділова розмова (повідомлення, дискусія); б) побутове спілкування (розмови з батьками, родичами).

Монолог – це мова людини наодинці з собою або тривала мова однієї особи, у якій вона звертається до слухачів.

Публічна промова – це монолог, з яким звертаються до великої аудиторії і який має офіційний або діловий характер.



Монолог людини при зустрічі з двома друзями не буде публічним виступом, а ось монолог прес-секретаря на прес-конференції для журналістів або його промова на телебаченні – це публічний виступ.

Вступ потрібний для встановлення зв'язку між темою, слухачами і тим, хто виступає. Від того, як починається виступ, багато залежить: вдалий початок створює атмосферу чекання, інтересу. Для цього використовують різні засоби: ретроспективний огляд теми, роз'яснення понять, обґрунтування актуальності теми, використання прислів'їв, анекдотів, цитат тощо.

Основна частина розкриває суть теми, вона повинна бути логічною, містити в собі достовірні факти, аргументи.

У висновках подаються підсумки виступу. Бажано, щоб він був природним і випливав із змісту промови. Пропонують використовувати такі варіанти висновку:

- викладати основну думку виступу у вигляді тез;
- робити підсумкові висновки зі своїх висловлювань;
- висловлювати своє ставлення до змісту промови;
- вказувати на невирішені проблеми;
- апелювати до слухачів (заклик до дій, побажання, застереження);
- навести «дотепне» висловлювання;
- посилаючись на регламент, подякувати за увагу і можливість висловити свої думки.

Спосіб виступу, на думку Х. Кюна – автора книги «Мистецтво політичної промови», визначає і спосіб підготовки, оскільки зміст промови пов'язаний з її формою, і повинен продумуватися одночасно.

Підготовка передбачає врахування, перш за все, величини та характеру аудиторії, оскільки те, що доречно для великої аудиторії, може виявитися зовсім неприйнятним у невеликій аудиторії, де виникає інтимна атмосфера, що вимагає безпосередності і відвертості. Якщо в масових

аудиторіях, вважає вчений, бажано мати текст виступу, то в невеликих – краще від нього відмовитися. Він пише: «Той, хто сліпо підкоряється рукопису, може бути хорошим «читачем», проте ніколи не буде хорошим оратором. Слухач чекає від оратора не читання завчасно підготовленого тексту, а переконливих роздумів, він пробачить ораторові, якщо той у своїй імпровізації іноді погрішить проти правил граматики».

Виступаючи публічно, треба пам'ятати, що слухачі – живі люди, яким властива фізична втома, відсутність чи втрата інтересу до предмета виступу та промовця. Аналізуючи цю проблему, науковці дійшли висновку, що рівень уваги аудиторії змінюється протягом 40 хвилин. Спочатку він високий, потім у перші 10 хвилин знижується повільно, потім швидше, доки не досягне найнижчого рівня (приблизно через 30 хв.). Потім знову різко піднімається і в останні 5 хвилин він знову високий.

На основі цього можна зробити кілька висновків:

1. Коротший відрізок часу – 25-30 хвилин – має відповідно більший відсоток уваги.

2. Те, що аудиторії варто запам'ятати, треба говорити на початку або наприкінці виступу.

3. Після перших 10 хвилин і до початку зростання уваги треба застосовувати засоби активізації уваги.

Під час публічного виступу до оратора дуже часто звертаються з запитаннями слухачі. Ця форма зворотного зв'язку має певні складності для промовця. Запитання можуть бути різними. Залежно від їх особливостей може бути різна реакція на запитання того, хто виступав.

Залежно від мети спілкування *розрізняють промови:*

- інформаційні;
- надихаючі, або переконуючі;
- розважальні ;
- вітальні публічні виступи (монологи).

Інформаційна промова має на меті не лише спонукати до пізнання, але й дати певне уявлення про предмет. Вважають, що вона повинна відповідати таким умовам:

- у ній не повинно бути нічого дискусійного;
- вона повинна викликати інтерес;
- вона повинна задовольняти запити слухачів;
- повідомлення повинно бути актуальним [2].

Як відзначають фахівці, інформаційна промова – це завжди продукт планових дій. Досягти її цікавості та зрозумілості можна лише тоді, коли вона побудована з урахуванням інтересів слухачів, на доцільному сполученні елементів нового та старого, конкретна в подробицях і в цілому, якщо вона підтримує почуття поступового руху, використовує конфліктно-драматичні моменти, створює в аудиторії чекання, яке весь час зростає і завершується розв’язкою. Підкреслюють, що вступ інформаційної промови треба робити таким, щоб він викликав увагу, поглиблював інтерес, пояснював наміри автора. Головну частину слід розвивати відповідно до певного плану та з урахуванням теми виступу, підкреслити його смисл, прагнучи створити в аудиторії певний настрій.

Надихаюча, або переконуюча промова. Цей вид вербальної комунікації іноді називають агітаційним. Він дуже часто використовується працівниками паблік рилейшнз з різною метою: надихнути людей на якісь вчинки, переконати їх у доцільності певної поведінки, закликати до відповідних дій. Такі комунікації також повинні відповідати певним вимогам:

- містити в собі необхідні фактичні дані;
- викликати певні реакції;
- приводити до згоди;
- повинні примушувати слухача відчувати потребу здійснити те, про що просить оратор;

- мати емоційний характер.

Агітаційні промови вимагають від промовця більшого натхнення, ніж інші види вербальних комунікацій. Якщо така промова не досягає мети, то це найбільша з усіх невдач оратора. Слухачі повинні відгукнутися на заклик тут же, на місці, і від усієї душі. Їх треба примусити перейнятися довірою до промовця і до того, про що він говорить, довірою безумовною і такою, що йде з доброї волі. Слухачі повинні зрозуміти оратора і проїнятися нетерпінням зробити все, чого він від них хоче.

Розважальна промова, як зазначають спеціалісти, не має іншої мети, крім розважання, її функція – підтримати інтерес – самоціль. Такий вид комунікації може застосовуватися під час банкетів, дружніх вечірок, під час перерви, для зняття психологічної напруги тощо.

Вітальні промови, як правило, недовгі і присвячені подіям або датам у житті людей та організацій. До них належать: ювілеї осіб або організацій, пам'ятні дати та визначні події, відкриття пам'ятників та меморіальних дощок, відкриття виставок, зустрічі делегацій, гостей, вручення нагород, презентації.

Вітальна промова вимагає певної емоційності і особливо точного врахування специфіки слухачів, характеру події та обстановки. Справді, вітаючи студентів із закінченням інституту, можна бути емоційним, веселим, використовувати прислів'я, гумор, жарти на адресу окремих осіб і груп. Зовсім іншою повинна бути промова, присвячена річниці з дня смерті письменника, – емоційна, але з елементами суму, жалю.

Структура вітальної промови	- звернення; - слова вітання; - коротка характеристика події; - успіхи, досягнення; - побажання
--	---

Поряд з монологічною промовою важливе місце в роботі PR-мена займає діалог та полілог.

Діалог – це ритмічний процес, у якому чергуються мова та мовчання. Він здійснюється як спілкування двох суб'єктів, які постійно змінюють свої комунікативні ролі. Якщо один із суб'єктів комунікації відмовляється від своїх реплік, то діалог перетворюється в монолог. Якщо це роблять обидва, то спілкування припиняється [3].

Умови здійснення діалогу:

- Достатня комунікативна компетентність та розрив у знаннях.

Вважають, що відсутність хоча б невеликого розриву в знаннях робить неможливим діалог, оскільки партнери з рівними знаннями можуть обмінюватися лише загальновідомими істинами з предмета діалогу (взимку холодно, літом тепло; кольоровий телевізор дає кольорове зображення). У той же час надмірна інформація та дуже великий розрив у знаннях можуть бути перешкодами при діалоговому спілкуванні. Спробуйте, наприклад, поспілкуватися зі своїм колегою про предмет, який йому невідомий (фільм, якого він не бачив, книгу, якої він не читав). Зрозуміло, що недостатня комунікативна компетентність одного із суб'єктів діалогового спілкування не дає можливості нормального спілкування.

Звертають увагу, що здійсненню діалогової комунікації може заважати не тільки надмірна інформативність, відсутність розриву в знаннях, але й небажання одного із суб'єктів комунікації вступити в діалог. Коли на привітання колеги: «Привіт, як життя?», – відповідають: «Привіт, все як завжди» – швидше за все, у того, хто відповідає, немає потреби у спілкуванні. Тому й говорять про іншу умову діалогу – потребу в спілкуванні.

Потреба в спілкуванні – може бути пов'язана з існуванням людини – джерела невідомої інформації, а також потребою у такій інформації з боку іншої людини.

- Спільна пам'ять. Ця умова діалогу пов'язана з тим, що ті, хто спілкується, повинні мати хоча б мінімальний запас відомостей про минуле.

Якщо він відсутній, діалог може вийти безглуздим. Хоча б невеликі спільні мовні знання. Діалог не відбудеться, якщо партнери розмовляють різними мовами або один з них використовує професійний жаргон, який іншому невідомий.

- **Семантична зв'язаність.** Відсутність спільної теми, використання не пов'язаних словосполучень призводять до безглуздості спілкування. Приклади відсутності семантичної зв'язаності наведені нижче.

- **Дотримання причинно-наслідкових зв'язків.** Спеціалісти вважають, що дотримання цих зв'язків полягає в тому, що причини і наслідки були пов'язані і не були довільними. Розрив цього зв'язку порушує спілкування. Усім відомі фрази, що містять в собі несумісність двох явищ: «На городі бузина, а в Києві дядько». «Я б за тебе пішла, та в мене корито».

Комунікативні прийоми, що допомагають сприйняттю інформації в діалоговому спілкуванні:

1. Постановка питання про умови, причини виникнення проблем, можливі наслідки та висновки в інтересах стимулювання мислення партнерів.

2. Дослівне або смислове повторення важливих аспектів матеріалу, що викладається.

3. Підведення загальних або окремих підсумків під час колективного обговорення відповідних проблем.

4. Випередження можливих заперечень та їх аргументований аналіз. Оголошення назви теми при її зміні або зміні аспекту її розгляду.

5. Використання розбивки (по-перше, по-друге тощо) при перерахуванні деяких пов'язаних з проблемою факторів [4].

Класифікація діалогів:

Залежно від характеру знань партнерів діалогу розрізняють два класи діалогів:

- *інформаційний діалог*, який характеризується наявністю до початку діалогу розриву в знаннях партнерів;

- *інтерпретаційний діалог*, який характеризується тим, що знання в партнерів приблизно однакові, але отримують різну інтерпретацію.

Залежно від цілей та завдань спілкування розрізняють декілька *різновидів діалогової комунікації*: побутова розмова, ділова бесіда, співбесіда, інтерв'ю, переговори.

Кожен з цих видів монологу або діалогу, на думку вчених, характеризується особливостями ситуації спілкування та ролей партнерів.

Контрольні питання:

1. Що таке внутрішня мова?
2. Що наводять у висновках виступу?
3. Схарактеризуйте кодифіковану мову.
4. Схарактеризуйте типологізацію усних вербальних комунікацій.

Література:

1. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [З-те вид., переробл. ідоп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

2. Технології роботи організаційних психологів : навчальний посібник / За наук. ред. Л. М. Карамушки. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

3. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю : навчальний посібник. К. : НМЦВО, 2001. 560 с.

4. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.

5. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Харків : Видав. гр. «Основа», 2003. 80 с.

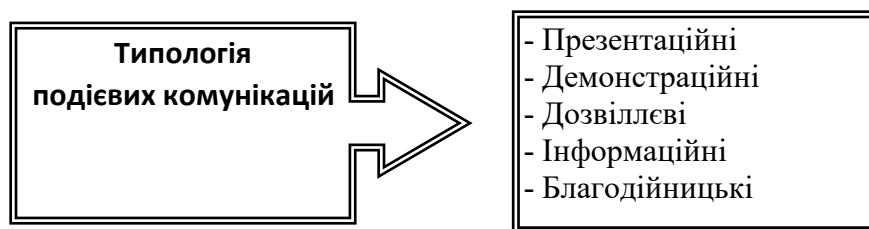
6. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник. Тернопіль, Астон, 2007. 150 с.

11.3. Подієва комунікація в системі зв'язків з громадськістю. Презентація, особливості її підготовки та проведення

Учені зазначають, що подія є таким же варіантом повідомлення, як і вербальний текст. При цьому люди вірять подіям більше, ніж словам, оскільки події завжди дійсність і переконують набагато краще.

Специфічним методом комунікації з громадськістю є ***подієва комунікація***. Служби ПР не можуть задовольнятися лише спонтанними подіями, що відбуваються навколо їх організації чи установи. Їхнім важливим завданням є створення подій, які допоможуть проінформувати громадськість саме так, а може, навіть і краще, ніж окремі вербальні чи невербальні засоби. Подієва комунікація – дуже непростий засіб комунікацій з громадськістю. Він вимагає значної підготовчої та організаційної роботи, ресурсів, участі висококваліфікованих працівників ПР та певного досвіду PR-менів. Один із французьких спеціалістів зі зв'язків з громадськістю висловився так з цього приводу: «Найскладнішим завданням є створення подій. Для фахівців із комунікацій – це свого роду квадратура кола».

Існує кілька видів спеціальних подій, що створюються службами паблік рилейшнз.



Презентаційні події – це заходи, спрямовані на загальне ознайомлення з фірмою, головна мета яких – показати громадськості характер діяльності організації чи установи, її товари чи послуги. Їх проведення завжди пов’язане з новими аспектами або етапами діяльності фірми (відкриття установи чи її цеху, відділу, початок випуску нового товару, здійснення послуги, вихід на новий ринок і т. д.). Вони мають епізодичний характер. До цього типу подій належать: церемонії відкриття, презентації, дні відкритих дверей.

Демонстраційні заходи – це заходи, спрямовані на ознайомлення з конкретною діяльністю організації, різновидами її продукції. Їх головна мета – рекламування товару. Найбільш поширеними заходами цього типу є виставки, демонстрації мод, кулінарні демонстрації, екскурсії та ярмарки. Вони повинні мати регулярний характер (щомісячні, щорічні виставки та ярмарки, постійно діючі виставки тощо). Їх можуть застосовувати, як правило, лише фірми виробничого або торговельного характеру.

Дозвіллєві заходи – це події, створення яких спрямовано на спільну організацію вільного часу фірми – господаря та її гостей. Головна мета цих заходів – встановлення або підтримка контактів з представниками громадськості. Вони можуть приурочуватися до певних святкових дат (державних, місцевих, ювілейних дат організації чи установи, її працівників). Вони можуть використовуватися фірмами чи організаціями різного виду з конкретними цілями. Найбільш поширеними формами дозвіллєвих заходів є прийоми, бали, пікніки, ігрові шоу, конкурси, лотереї.

Інформаційні заходи – події, що створюються для отримання та поширення інформації. Їх головна мета – розповсюдження ідей та встановлення контактів з компетентними особами або представниками ЗМІ. До них можна віднести різного роду конференції (зокрема наукові та прес-конференції), «круглі столи», зустрічі (наприклад, зустріч з виборцями), збори, мітинги (засіб, що використовується лише політичними партіями та громадськими організаціями).

Благодійницькі заходи – це вид подій, пов’язаних з благодійницькою та спонсорською діяльністю фірм та установ, з меценатством. Їх головна мета – непряма демонстрація успіхів організації, спрямована на формування її сприятливого, позитивного іміджу. Спонсорством, благодійництвом та меценатством можуть займатися дуже різні організації. Це може мати постійний або епізодичний характер, спрямований, як правило, на конкретні групи громадськості, має адресний характер, хоча, зрозуміло, ефект таких комунікацій виходить далеко за межі цих груп, і часто дійсним об’єктом впливу фактично є інша група громадськості.

Зупинимось докладніше на окремих заходах, пов’язаних з подієвою комунікацією.

Порівняно новим, але вже досить популярним є спеціальний захід – **презентація**. Спеціалісти відзначають, що сьогодні у світі влаштовуються кожного дня тисячі, а може, і десятки тисяч презентацій.

Презентація – це представлення особи, фірми, продукту або послуг громадськості. Головні цілі презентації – передача інформації та ідей, щоб переконати певні групи людей прийняти чи переглянути свою позицію; прийняти або змінити думку; зробити або утриматися від якихось дій чи рішень.

На практиці презентації проводяться, як правило, коли створюється нова фірма чи установа, а також коли вона створює свої філіали чи

представництва в іншій країні чи регіоні, коли компанія хоче познайомити громадськість з новими напрямками своєї діяльності.

Презентації, як правило, проводяться епізодично, у разі виникнення необхідності. У той же час деякі фірми, достатньо великі і потужні, практикують щорічні презентації, зорієнтовані на демонстрацію нових досягнень у минулому році.

Вважають, що організація та проведення презентації потребує активної участі не тільки працівників служби ПР, але і керівників фірми, і працівників інших структурних підрозділів установи. Основна презентаційна команда повинна включати як мінімум троє людей:

- відповідальний за презентацію;
- спеціаліст із предмета презентації (продукти, послуги і т. д.);
- спеціаліст, який вивчає і знає аудиторію, її потреби, надії і прагнення [1].

Оскільки презентація – складна подія, яку влаштовує організація, вона вимагає значної підготовки, значних ресурсів. Основні етапи презентації подано в табл. 11.3. Охарактеризуємо їх.

Визначення безпосередніх цілей презентації. Це не просте завдання відповісти на запитання – що потрібно повідомити? Зазначають, що найпростіше брати розпливчасту загальну відповідь, визначаючи ціль презентації, проте наша мета – звужити її до одного речення, визначити точну і обмежену ціль. Справді, можна сказати: «Презентація нам потрібна для того, щоб заявити про своє існування». Але для цього можуть бути використані й інші засоби, і всі фірми та установи прагнуть до цього. Можна сформулювати ціль і так: «Переконати майбутніх споживачів нашої продукції у якості наших товарів та їх перевазі над іншими аналогами». На думку фахівців, таке формулювання буде більш конкретним і дозволить зробити презентацію ефективнішою.

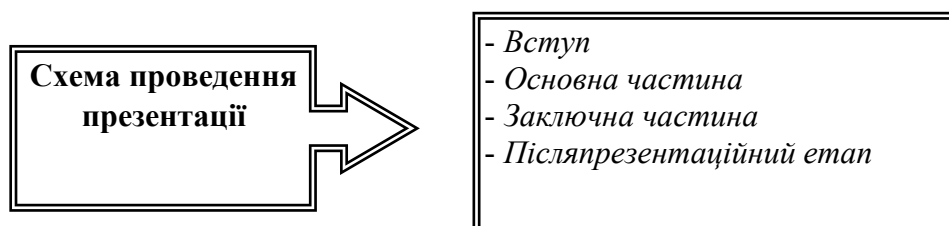
Етапи презентації

Етап	Основні завдання
1 - етап: планування та підготовка презентації	1. Визначення безпосередніх цілей презентації (що потрібно повідомити). 2. Визначення конкретних груп громадськості, на які зорієнтована презентація (кому ми хотіли б повідомити). 3. Підготовка схеми проведення презентації (як ми будемо інформувати). 4. Підготовка інформаційних матеріалів до презентації. 5. Підготовка приміщення, де презентація буде проводитися, та його відповідне оформлення.
2 - етап: здійснення презентаційно- го заходу	1. Встановлення контакту з аудиторією. 2. Представлення учасників презентації. 3. Знайомство присутніх з планом проведення презентації. 4. Підтримка уваги присутніх до предмета презентації. 5. Застосування можливих засобів візуалізації інформації та технічних засобів поширення інформації (теле- або кіноматеріали, музичний супровід, використання слайдів тощо). 6. Передача необхідних інформаційних матеріалів представникам ЗМІ.
3 - етап: післяпрезентаційний	1. Аналіз проведеного заходу, визначення позитивних та негативних аспектів його здійснення. 2. Моніторинг ЗМІ, оцінка результативності презентації з точки зору кількості та якості поширеної щодо нього інформації.

Визначення конкретних груп громадськості, на які зорієнтована презентація (кому ми хотіли б повідомити). Рішення цього завдання впливає з результатів сегментації ринку споживачів інформації про нашу організацію. Виділені пріоритетні сегменти і стануть основою тієї аудиторії, з якою і буде проводитися презентація.

Вступ необхідний для знайомства та встановлення контакту з аудиторією. Він включає:

- вітальні люб'язності (дякуємо, що ви прийшли на презентацію, і сподіваємося, що ви не пошкодуєте, що витратили свій час);



- представлення себе та колег, присутніх на презентації;
- формування мети презентації, яка передбачає розповідь про те, що ви хотіли б пояснити, запропонувати та продемонструвати. Фахівці радять: «Усе повинно бути представлено з ухилом до їхніх інтересів, а не ваших: не що, я збираюсь вам розповісти, а те, про що, як мені здається, ви хотіли б дізнатися»;

- характеристика плану проведення презентації: як довго вона буде тривати, які частини буде включати, де буде проводитися, які будуть перерви, який порядок роботи презентації.

Вважають, що дуже важливі перші хвилини презентації. Для того, щоб привернути до себе слухачів – учасників презентації, використовують різні засоби: це може бути жарт, якась відвертість про себе, щирий вираз почуттів, заперечення власним доводам.

Основна частина презентаційного заходу передбачає кілька моментів:

- по-перше, необхідно об'єднати аудиторію, для цього найкраще описати сьогодишню ситуацію у вашій організації, поставити кілька запитань аудиторії, щоб переконатися, чи привернули ви її увагу до головної теми презентації;

- по-друге, варто сказати про проблеми, які стоять перед організацією;
- по-третє, дати оцінку перспектив розвитку організації, проаналізувати різні альтернативи, що існують у вас.

Заклучна частина передбачає коротке резюме за результатами презентації, повтор найважливіших моментів щодо мети презентації, подяку за увагу. Тут можна запропонувати поставити запитання (краще, коли це робиться на кожному з етапів).

Важливим елементом презентації є **виступи**. Підготовка до них починається задовго до презентації. На що варто звернути увагу, готуючись до виступів? Фахівці радять:

1. Оцінити запланований виступ з точки зору засобів комунікації, крім тексту, який не повинен бути: дуже довгим; дуже складним; дуже серйозним; скучним.

2. Використовуйте візуальні засоби: слайди, плакати, карти, відеозаписи, аудіозаписи. Технічні засоби, застосування яких планується під час презентації, повинні бути відрегульовані і перевірені фахівцями.

3. Змінюйте тих, хто виступає, чергуйте виступи та запитання, відповіді на них.

4. Частини (розділи) презентації повинні мати перерви.

- Якщо розділи неоднакові за тривалістю, бажано, щоб найбільш тривалим був перший.

- Кожний розділ бажано завершувати якимось яскравим матеріалом.

- Перерви краще робити невеликими, хвилин десять – п'ятнадцять.

5. Текст виступів бажано відразу писати розмовною мовою. Вона може бути граматично побудованою неправильно, вестися від першої та другої особи (офіційний письмовий стиль завжди передбачає третю особу), мати повтори тощо.

6. Порядок слів у реченні бажано використовувати такий, щоб він забезпечував миттєве засвоєння.

7. Оскільки на презентації присутні люди з різним рівнем знань щодо теми презентації, то й це треба враховувати при побудові виступів.

8. Де можливо, варто використовувати приклади.

9. Звертайтеся до аудиторії, як до однієї людини [2].

Місце проведення презентації. Визначення місця проведення презентації та його підготовка потребують урахування різних моментів: як добиратися до нього? Чи знайоме воно учасникам презентації? У запрошеннях потрібно чітко вказати, як і за допомогою яких транспортних

засобів потрібно дістатися. У будинку, де буде проводитися презентація, варто розмістити покажчики в коридорах та залах.

Яке приміщення варто обирати для проведення презентації – велике чи мале? Фахівці вважають, що краще мати трошки менший, ніж занадто великий зал, у якому присутні «загубляться» і будуть почувати себе самотніми та чужими.

Освітлення приміщення може бути різним. Це залежить від аудиторії: для невеликої аудиторії (40-50 чоловік) достатньо загального освітлення. Якщо аудиторія більша, можна використовувати додаткове освітлення.

Важливим питанням при проведенні презентації є вибір одягу. Тут доречно дотримуватися загальних вимог до одягу ділової людини. Іноді кажуть так: одяг повинен бути відповідним. Що це означає? Він повинен відповідати загальному стилю аудиторії, проте не варто перестаратися в цьому.

На думку фахівців [3], у деяких випадках застосовується специфічна форма презентації, презентація у вигляді відеозапису. Вважають, що такий засіб доцільно використовувати, якщо бажають поширити інформацію про фірму чи подію для великої кількості людей, коли немає можливості зібрати їх усіх в одному місці. Ж. Данкел і С. Парнхем вважають, що застосування відеопрезентації є вартим уваги тоді, коли:

- є бажання передати великій кількості людей одну і ту ж інформацію;
- інформацію необхідно переглядати багато разів;
- для передачі інформації потрібна ілюстрація за допомогою наочних засобів;
- ведучий презентації або оратор може створити потрібний імідж;
- буде складений графік одночасного перегляду, за яким буде йти дискусія;
- вартість телеконференції дуже висока;
- немає обмежень у часі.

Контрольні питання:

1. Що таке презентаційна подія?
2. Схарактеризуйте види спеціальних подій.
3. Схарактеризуйте специфічні методи комунікації.
4. Схарактеризуйте етапи презентації.

Література:

1. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посібник. К. : Видавничий центр «Академія», 2006. 256 с.
2. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Етикет ділового спілкування. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
3. Корбутяк В. І., Толчанова З. О. Діловодство : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2010. 122 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібник. К. : Знання, 2008. 320 с.
5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків : Видавника група «Основа», 2003. 240 с. (серія «Управління школою»).

11.4. Інтерв'ю та прес-конференції в роботі зі ЗМІ

Важливим засобом спілкування PR-менів з представниками засобів масової інформації є інтерв'ю. *Інтерв'ю* – це діалог носія та отримувача інформації, що відбувається у вигляді послідовного чергування запитань та відповідей. Працівник ПР може виступати і в ролі носія, і в ролі отримувача інформації. Саме тому працівників ПР-служб цікавлять проблеми щодо того, як давати інтерв'ю і як його брати [1].

У практиці ПР застосовуються письмова й усна форми інтерв'ю. Перша, як правило, вживається в роботі з друкованими засобами масової інформації. У цьому випадку інтерв'ю може готуватися двома засобами. Перший передбачає підготовку відповідей на заздалегідь запропоновані запитання в письмовій формі. Таке інтерв'ю мало чим відрізняється від інших письмових інформаційних матеріалів. Другий засіб передбачає особисте спілкування з журналістом, під час якого останній записує на диктофон або у блокнот відповіді співрозмовника. Але навіть тоді, коли відповіді записуються журналістом, завжди є можливість їх відредагувати, виправити, позбавитися небажаного.

Таблиця 11.4

Різновиди інтерв'ю

Інтерв'ю-факт	Інформаційне інтерв'ю, мета якого – виявлення, підтвердження або уточнення певних фактів
Інтерв'ю-думка	Проблемно-аналітичне інтерв'ю, метою якого є виявлення думки, позиції певної людини з певної проблеми
Портретне інтерв'ю	Це діалог, метою якого є розкриття індивідуальності того, кого інтерв'юють, створення його образу
Інтерв'ю-полілог	Різновид інтерв'ю з великою кількістю співрозмовників (прес-конференції, брифінги). Його головна мета – виявлення позицій установ чи організацій, лідерів з того чи іншого питання, отримання інформації, яку іншим шляхом отримати неможливо

Набагато складніше давати інтерв'ю для радіо та телебачення. Саме тому зупинимося детальніше на класичному варіанті інтерв'ю, оскільки спеціалістам з ПР доводиться не тільки самим давати інтерв'ю, але й готувати до інтерв'ю посадових осіб своєї установи. І. Альошина зазначає: «Більшість керівників або незнайомі з ситуацією надання інтерв'ю ЗМІ, або почувають себе недостатньо комфортно в ній, тому консультування керівників корпоративним спеціалістом ПР перед інтерв'ю є завданням стратегічного значення».

Як давати інтерв'ю?

- *Необхідно отримати точну інформацію про саме інтерв'ю:* хто його буде брати, для яких ЗМІ (радіо, телебачення чи преси), коли буде

передаватися інтерв'ю або коли буде надруковано, як буде передаватися (пряма передача чи буде попередній запис), як довго триватиме інтерв'ю і хто, крім вас та інтерв'юера, буде брати участь у передачі.

- **Бажано зустрітися з інтерв'юером заздалегідь** (за кілька днів), обмінятися попередніми думками і домовитися, яким чином буде проводитися інтерв'ю. Якщо можливо, треба з'ясувати не лише тему інтерв'ю, а й орієнтовне коло питань, які будуть обговорюватися.

- **Слід продумати все, що хотілося б сказати з даної проблеми**, співвіднести з тим часом, який буде надано для відповідей під час інтерв'ю. Доцільно визначити, що треба сказати в першу або другу чергу.

- **Не варто починати з компліментів на адресу слухачів** (радіо чи телебачення). Безглузді компліменти не потрібні й на інших етапах інтерв'ю.

- **Бажано максимально розслабитися, заспокоїтися**, це зробить дихання рівним і простіше буде говорити.

- **Треба вживати терміни, які не викликають труднощів при промові**, короткі та змістовні речення без бюрократичних зворотів.

- **Варто говорити в особистому стилі**, навіть виступаючи від організації. Вважають, що посилення на компанію та фрази типу «ми віримо», «ми сподіваємося» можуть викликати недовіру і навіть звучати зловісно. «Я» викликає більшу довіру. «Говорити як індивідуум, як член публіки набагато краще, ніж як рупор деперсоналізованої бюрократії».

- **Не варто застосовувати безглуздих фраз**, прагнучи ухилитися від відповіді на запитання. Радять, якщо неможливо дати відповіді на запитання, не говорити: «Я не знаю». У груповому інтерв'ю це запитання можна переадресувати більш компетентним колегам. Коли й такої можливості немає, краще сказати: «Сьогодні ми не готові дати відповідь на це запитання» і залишити за собою право повернутися до нього наступного разу (дати письмову відповідь у газету або написати листа людині, що

ставила запитання).

- **Відповіді на поставлені запитання повинні бути короткими та прямими.** Слід прагнути мінімально відхилятися від головної думки, її можна повторити й двічі.

- **Загальні твердження доречно ілюструвати фактами.** Для керівника, якого PR-мен готує до інтерв'ю, бажано підготувати інформацію, у якій були б наведені конкретні факти, цифри. Є загальне правило: не висловлювати думок, яких не можна підтвердити.

Яскраві приклади та незвичні аналогії можуть вразити слухачів або глядачів, будуть сприяти кращому розумінню та запам'ятовуванню інформації.

Комплексним заходом роботи зі ЗМІ є зустрічі працівників прес-посередницьких структур та керівництва організації з представниками різних ЗМІ. Найбільш поширеними видами такої роботи є **брифінги та прес-конференції**.

Незважаючи на схожість цих форм діяльності, кожен має свою специфіку та особливості. Найбільш поширеними є прес-конференції.

Брифінг – коротка оперативна нарада представників засобів масової інформації, на якій викладається офіційна позиція з певного питання у процесі переговорів, засідань, конференцій, що відбуваються.

Прес-конференція – зустріч офіційних осіб політичних, громадських, наукових або інших організацій чи установ з представниками засобів масової інформації для інформування громадськості з питань, що стосуються певної установи чи організації і мають громадський інтерес. Головне завдання прес-конференції – встановити безпосередній особистий контакт керівників організації чи установи зі ЗМІ. Прес-конференції проводяться лише з дуже важливих та актуальних питань.

Таблиця 11.5

Структура прес-конференції

	Етап	Зміст	Тривалість
1	Вступна частина	- привітання; - пояснення причин проведення; - програма (якщо надрукована і передана журналістам при реєстрації, сказати про це); - представлення тих, хто буде виступати; - про матеріали, що представлені пресі	3-4 хвилини
2	Виступи	Рекомендується планувати не більше двох виступів	Максимальна тривалість до 10 хв. кожен
3	Обговорення виступів	Можливо передбачити проведення особистих бесід, наприклад, після пленарного засідання	Орієнтовно 30 хв.

Фахівці вважають, що прес-конференція повинна тривати не довше години.

Місце проведення прес-конференції. Преса, як правило, запрошується на прес-конференцію в приміщення, спеціально призначене для цієї мети, а тому відповідно обладнане. Це можуть бути бізнес-центри, конференц-зали установи, що проводить прес-конференцію. Такі приміщення є в деяких готелях, при необхідності їх можна орендувати.

Під час виставок (ярмарок) прес-конференції можуть проводитися безпосередньо біля стендів, які представляють продукцію певної фірми чи організації. Це має деякі переваги, які проявляються в тому, що експонент знаходиться у природному середовищі, відчуває себе вільніше, запрошені мають можливість ознайомитися з експонатами і скласти про них свою думку, забезпечується присутність більшого числа представників преси. В окремих випадках можуть обиратися й інші місця, які наближають громадськість до установи та організації.

Підготовка прес-конференції.

1. Організатори прес-конференції повинні завчасно розіслати запрошення (фахівці радять робити це не пізніше, як за три тижні,

зрозуміло, це стосується тих прес-конференцій, які плануються заздалегідь). У ньому слід вказати, де і коли проводиться захід, яку він має тематику. Якщо після прес-конференції передбачається обід, кава тощо, слід про це вказати в запрошенні.

У запрошенні також зазначають, які матеріали (фотографії, документи) будуть роздаватися журналістам. Якщо планується деякі документи розсилати поштою, про це також бажано згадати.

Оскільки, як правило, журналістів просять підтвердити свою участь (особливо коли потрібна перепустка або картка акредитації), слід указати останній термін підтвердження участі.

2. До початку прес-конференції рекомендується підготувати так звану інформацію. Це може бути прес-реліз, у якому дається інформація про доповідача, предмет обговорення та організацію.

3. Під час підготовки прес-конференції друкуються тексти всіх доповідей у необхідній кількості, щоб вони були доступні всім присутнім на конференції. Можливе розсилання цих текстів у газети та журнали, чийх представників не було на прес-конференції.

4. Плануючи проведення прес-конференції, необхідно з'ясувати, чи будуть передаватися учасникам цього заходу сувеніри, подарунки. Якщо так, то їх треба підготувати в достатній кількості (на 15-20% більше, ніж запрошених).

Хід прес-конференції

1. Перед початком прес-конференції можлива реєстрація журналістів. Під час реєстрації вони отримують роздавальні матеріали: фотографії, документи, прес-релізи у спеціальних папках або пакетах.

2. Організатори прес-конференції (у тому числі й доповідачі), як правило, розміщуються вище журналістів. Перед ними ставлять таблички з іменами, посадами, назвами організацій. Написи на них повинні бути великими і читабельними. Нерідко всі учасники прес-конференції

(працівники ПР і журналісти) мають нагрудні таблички.

3. Проведення прес-конференції доручається керівникові прес-служби (або її працівникові, прес-секретареві установи). Він надає слово доповідачам, регулює потік запитань преси. Незадовго до закінчення він попереджує журналістів, що наступне запитання буде останнім.

4. На завершення обговорення проблеми головуючий дякує учасникам прес-конференції за співробітництво та запрошує на неформальну зустріч (каву тощо) [3].

5. Як оцінюється результативність прес-конференції?

Вважають, що головним критерієм оцінки ефективності прес-конференції є поява відгуків на неї в найбільш важливих і потрібних з точки зору впливу на громадськість ЗМІ.

Підстава для участі журналістів у прес-конференціях.

1. Цікава, актуальна, зрозуміла, нова тема зустрічі.
2. Цікава, відома, значуща особистість.
3. «Похід на актора», добре знайомого, який особисто запросив на «прем'єру», де він виконує головну роль.
4. Завдання редакції (шеф розпорядився) або бажання потрапити на фуршет.
5. Підтримка добрих стосунків з дружньою фірмою.
6. Привід поспілкуватися з колегами та/або себе показати.
7. Прагнення вирішити свої проблеми, досягти своїх цілей (наприклад, зробити власну рекламу) [4].

Типові помилки при проведенні прес-конференції:

- Немає помилок у тих, хто, як прийнято вважати в конкретній ситуації, «попереді планети всієї».
- Запрошення на прес-конференцію відомої особи, а то й двох, але таких, що не «підходять до теми прес-конференції».
- Запрошення журналістів на прес-конференцію напередодні заходу.

- Акцент на непрофесіоналізм журналістів.
- Не аналізуються недоліки, промахи, що мали місце на прес-конференції, та відгуки в пресі.
- Не враховуються теми, які ведуть журналісти на сторінках своїх газет або радіо та телебаченні, а також не беруться до уваги їх особисті симпатії чи антипатії.
- Несерйозне ставлення, ігнорування прес-релізів до прес-конференції під час її проведення та після неї.
- Об'єднання прес-конференції з фуршетом.
- Неспозиційована, тобто незрозуміла для журналістів як інформаційний привід, тема прес-конференції
- Відсутність табличок у президії та бейджів на піджаках організаторів прес-конференції.
- Зловживання термінологією та професійним сленгом, зрозумілим не всім журналістам, що пишуть навіть на вузькоспеціалізовані теми.
- Відсутність ведучого прес-конференції, особливо якщо на запитання буде відповідати група людей.

Контрольні питання:

1. Схарактеризуйте різновиди інтерв'ю.
2. Що включає підготовка до інтерв'ю?
3. Схарактеризуйте найбільш поширені види роботи прес-посередницьких структур та керівництва організацій з представниками ЗМІ.
4. Що включає підготовка до прес-конференції?

Література

1. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [З-

те вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

2. Технології роботи організаційних психологів : навчальний посібник / За наук. ред. Л. М. Карамушки. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

3. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю : навчальний посібник. К. : НМЦВО, 2001. 560 с.

4. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.

5. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Харків : Видав. гр. «Основа», 2003. 80 с.

6. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник. Тернопіль, Астон, 2007. 150 с.

12. ДОКУМЕНТАЦІЯ І ДОКУМЕНТООБІГ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

12.1. Роль документної інформації в управлінні

Управлінська діяльність притаманна всім установам, організаціям і підприємствам. У процесі управління збирається, обробляється і передається величезна кількість інформації. Ефективність управління залежить від обсягу, оперативності та достовірності інформації, більша частина якої відображається в документах. Законодавчими та нормативними актами передбачено ряд ситуацій, при яких документування інформації є обов'язковим. У залежності від конкретної управлінської ситуації створюється безліч різних *видів документів*. Вони поділяються за:

- Змістом інформації (відображають основні функції управління).
- Походженням (службові та особисті).
- Місцем складання (зовнішні та внутрішні).
- Способом виготовлення (рукописні, машинописні і типографські).
- Формі викладу інформації (типові, створені для всіх або для окремих установ, індивідуальні).
- Кількості питань (прості – одне питання; складні - кілька питань).

Процес управління включає наступні документовані операції: збір та обробку документної інформації; підготовку рішення; прийняття та документування рішення; доведення рішень до виконавців; виконання рішення; контроль виконання; збір інформації про виконання; передачу інформації по вертикальним та горизонтальним зв'язкам; зберігання та пошук інформації.

Апарат управління реалізує свої функції головним чином за допомогою універсальних і повноважних організаційно-розпорядчих документів (ОРД), створюваних циркулюючих незалежно від специфіки діяльності в усіх галузях народного господарства і державного управління.

Серед великого розмаїття видів ділових документів, що обертаються на підприємствах і в організаціях, організаційно-розпорядча управлінська діяльність головним чином полягає у розробці та реалізації рішень, що фіксуються в *організаційно-розпорядчій документації*. Організаційно-розпорядча документація є найбільш широко використовуваним видом документації. Організаційно-розпорядчі документи (ОРД) умовно поділяються на три групи:

- Організаційні документи.
- Розпорядчі документи;
- Довідково-інформаційні документи [2].

Інші форми управлінської діяльності відображаються в інших документах. Наприклад, облік відбивається у статистичній, бухгалтерській документації, матеріально-технічне постачання в договорах, актах, нарядах, листах і т. д.

Діяльність будь-якої організації регулюється правовими документами. Перш за все – це організаційні документи, які розробляються самими засновниками і є нормативними. Організаційні документи регламентують завдання і функції організації, структуру, організацію роботи, права, обов'язки, відповідальність керівництва, структурних підрозділів та співробітників. До складу організаційних документів входять: статут та інші установчі документи, інструкція, штатний розклад, правила внутрішнього розпорядку та інші.

З метою вирішення основних завдань організації видаються накази, вказівки, постанови, рішення, розпорядження. Це друга група – розпорядчі документи. Третя група – довідково-інформаційні документи – включає в себе службові листи, довідки, огляди, доповідні записки та ін. [3].

Контрольні питання:

1. Від чого залежить ефективність управління?

2. Які документовані операції включає процес управління?
3. Схарактеризуйте організаційно-розпорядчу документацію.
4. Які документи входять до складу організаційних?

Література:

1. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посібн. – К. : Видавничий центр «Академія», 2006. 256 с.
2. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Етикет ділового спілкування. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
3. Корбутяк В. І., Толчанова З. О. Діловодство : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2010. 122 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібник. К. : Знання, 2008. 320 с.
5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків : Видавника група «Основа», 2003. 240 с.

12.2. Поняття документообігу. Організація документообігу в установі

Документообіг – рух документів організації з моменту їх створення або отримання до закінчення їх виконання або відправки [1].

Організація документообігу – це правило, у відповідності з яким відбувається обіг документів в організації. Організація документообігу передбачає раціональний рух документів, включаючи як операції з документами, так і їх переміщення в апараті управління, їх отримання, розгляд, оформлення і відправка. Документообіг являється важливою

ланкою діловодства, так як визначає не тільки інстанцію руху документів, але і швидкість цього руху.

Головне правило документообігу – оперативний рух документів по найбільш короткому шляху з мінімальними витратами часу і роботи. Реалізувати це правило в конкретних організаціях можна шляхом чіткої регламентації шляхів проходження документів, в ході якої перевіряється обслуговування всіх операцій, цілеспрямованість всіх переміщень.

Перш за все, діловодство в загальноосвітніх закладах освіти ведеться призначеною для цього відповідальною особою. Вся ділова документація повинна зберігатися у спеціально обладнаних шафах чи сейфах і не повинна мати доступу сторонніх осіб. Ділова документація ведеться державною мовою. У місцях компактного проживання громадян, які належать до національних меншин, у внутрішньому веденні ділової документації може використовуватися поряд з державною мовою мова відповідної національної меншини у порядку, встановленому чинним законодавством.

Вказівки щодо оформлення записів у книгах і журналах встановленого зразка здебільшого подаються на перших сторінках цих документів. Усі книги та журнали (крім класних), що ведуться в загальноосвітніх закладах освіти, обов'язково поаркушно пронумеровуються, прошнуровуються, підписуються керівником і скріплюються печаткою. Ділові папери, які надходять до загальноосвітнього закладу освіти чи відправляються з нього, реєструються в журналах вхідного й вихідного листування. У вихідному листуванні (вихідній документації) виправлення не допускаються. Допущені виправлення в поточній діловій документації застерігаються і скріплюються підписом відповідальної особи та печаткою [3].

Доцільно аби в загальноосвітніх закладах освіти забезпечувалася раціоналізація, механізація та автоматизація ділових процесів, вживалися заходи до оснащення діловодства за допомогою персональних комп'ютерів.

При зміні керівника загальноосвітнього закладу освіти вся ділова документація передається відповідно до Інструкції, про що робиться запис в акті прийому-передачі закладу освіти.

Після закінчення терміну зберігання тих чи інших документів, які не підлягають передачі архівним установам, вони списуються комісією, яку призначає керівник загальноосвітнього закладу освіти. На списану документацію комісія складає відповідний акт. Списана документація знищується.

Контрольні питання:

1. Що таке документообіг?
2. Що відбувається з діловою документацією при зміні керівника закладу?
3. Схарактеризуйте головне правило документообігу.
4. Що роблять з документами після закінчення терміну зберігання?

Література:

1. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [З-те вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
2. Технології роботи організаційних психологів : навчальний посібник / За наук. ред. Л. М. Карамушки. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
3. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю : навчальний посібник. К. : НМЦВО, 2001. 560 с.
4. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.

5. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Харків : Видав. гр. «Основа», 2003. 80 с.

6. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник. Тернопіль, Астон, 2007. 150 с.

12.3. Види розпорядчих документів, їх призначення, особливості складання

Серед різних форм виконавчо-розпорядчої діяльності організацій, установ і підприємств провідне місце займає видання правових актів розпорядчого характеру, що підлягають у обов'язковому виконанню. Через них реалізується норми права у процесі керівництва господарським і соціально-культурним будівництвом, нормалізується нормативно-правові відносини. Іншими словами, з допомогою цих документів розв'язується важливі завдання управління.

До найбільш поширених документів цього виду належить постанови, рішення, розпорядження, вказівки, інструкції [2].

Інструкція – правовий акт, створений органами управління для встановлення правил, що регулюються організаційно науково-технічні, технологічні, фінансові та інші спеціальні сторони діяльності установ, підприємств, певних їх підрозділів та служб, а також посадових осіб і громадян. Вона належить до категорії організаційних документів, що видаються міністерствами, установами, є нормативним актом, регламентуючим різні питання.

Існують інструкції посадові, з техніки безпеки, експлуатації і різного устаткування та ін. Кожна з них має бути затверджена вищими стоячими

органами або керівниками чи організаціями. Інструкції затверджуються керівником або його ж наказом.

Інструкція, крім грифа про затвердження, має такі реквізити, як: найменування її виду, короткі формулювання змісту (заголовки), текст, посада і прізвище особи, відповідальної за її складання, її підпис, дата, номер (індекс) за класифікатором. Текст викладають у логічній послідовності, групують за розділами, до якого іноді видають підзаголовки, розбивають на параграфи. Найзручніше застосовувати наскрізну нумерацію. В інструкції вживають слова: повинен, зобов'язаний, необхідний, не припускається, слід. Розділ об'ємних інструкцій позначають римськими цифрами, а пункти – арабськими.

Текст цього документа повинен бути коротким, точним, зрозумілим, оскільки інструкція призначена для постійного користування. Його викладають від другої особи. Широкого застосування набули посадові інструкції, що розробляються на підприємстві, установі для нових осіб, інженерно-технічних працівників, службовців. Такі інструкції встановлюють права та обов'язки працівників, коло їх завдань, особисту відповідальність. Після затвердження керівником вони стають нормативними актами, обов'язковими для певного кола осіб.

Положення – це правовий акт, що встановлює основні правила підприємств та установ, а також їх структурних підрозділів. Положення складають переважно при створенні нових підприємств або установ. Ці документи можуть бути як типовими так і індивідуальними.

Індивідуальні положення для окремих установ, організацій, підприємств розробляються на основі типових і затверджуються керівниками підприємств, організацій та установ. Розглянути правові акти розробляються високо кваліфікованими спеціалістами. Цьому передую велика робота по вивченню різних аспектів діяльності підприємства або його структурних підрозділів.

Положення може мати такі реквізити: герб, найменування виду документа, назву установи, дату, місце видання, заголовок, гриф затвердження, текст. Текст звичайно складається з таких розділів:

1. Загальні положення.
2. Власність і кошти підприємства.
3. Виробничо-господарська діяльність.
4. Права та обов'язки підприємства або його підрозділів.
5. Структура управління.
6. Реорганізація і ліквідація установи, організація підприємств [3].

У першому розділі вказують цілі, що послужили підставою для створення підприємства, установи, організації або їх структурних підрозділів, головні завдання, функціональні зв'язки з іншими організаціями, підрозділами.

У другому вказуються основні та обігові кошти, порядок придбання власності, амортизовані відрахування та їх призначення, прибуток, відрахування на преміювання робітників та службовців, житловий фонд, службові приміщення, порядок розпорядження надлишками невикористаних обігових коштів.

В останніх розділах регламентується виробничо-господарська діяльність підприємства, визначаються завдання за якістю продукції, яка виробляється. У залежності від специфіки діяльності можуть відображати хід капітального виробництва, винахідництва і реалізації, стан матеріального забезпечення, трудовий режим, порядок розподілу житлової площі, організація соціального страхування, оплата кредитів та ін.

Положеннями також визначається правовий статус тимчасово створюваних комісій, груп і тому подібні.

Постанова – це правовий акт, що приймається вищими і деякими центральними органами колегіального управління для розв'язання

найважливіших і принципових завдань, що стоять перед даними органами і встановлення стабільних норм і правил поведінки.

Постанови видають Кабінети міністрів республік на основі законів у порядку їх виконання. У деяких випадках особливо важливі постанови приймають Верховна Рада, профкоми.

Текст постанови як правило, складається з двох частин – констатуючої та ухвалюючої. Перша містить вступ, оцінку стану і при необхідності, підстави для видання або посилання на правовий акт вищого органу. В ухвалюючій частині наводиться перелік запропонованих заходів, визначається виконавець та термін виконання.

Проекти постанови не рідко готують багато установ чи відомств. Постанови узгоджують з установами, інтересів яких вони торкаються і представляються для візування керівника. Якщо виникають розбіжності до проекту постанови, додається довідка з викладом їх суті.

Проект документа разом із супроводжуючим листом і довідками про погоджені підписані керівниками установ, які складають проект, направляють в орган котрий відповідає за його видання.

Наказ – це правовий акт, що видається на підставі й на виконання діючих законів, указів, постанов і рішень уряду, наказів та інструкцій вищестоящих органів. Це означає, що директор може видати наказ з усіх питань щодо своєї компетенції. Вказаний документ є актом внутрішнього управління, дія якого не виходить за межі конкретного підприємства, організації чи установи.

Розпорядження – це правовий акт, що видається одноосібно керівником, головним чином колегіального державного органу, для вирішення оперативних завдань. Як правило цей документ має обмежений термін дії і стосується обмеженого кола осіб, організацій та громадян. Розпорядження видаються головою Кабінету міністрів України. Голови

виконкомів місцевих Рад народних депутатів також мають право видавати ці акти.

Реквізити розпоряджень в основному повторюють реквізити рішень. На розпорядженні може бути поставлений герб країни.

Розпорядження видаються від імені виконкому і підписується тільки головою, а не його заступником чи секретарем. Отже закон дає право керівникові одноосібно вирішувати деякі питання і відповідно видавати деякі правові акти.

Виконкоми місцевих Рад у порядку одноосібного розпорядження можуть розв'язувати питання, з яких остаточне рішення виконком доручив голові чи його заступнику, а також пов'язані з внутрішньою організацією роботи виконкому.

Багато є спільного у розпорядженні і наказі. У правовому відношенні ці розпорядчі документи рівнозначні. У цьому випадку слова у тексті НАКАЗУЮ замінюють словами ЗОБОВ'ЯЗУЮ, ПРОПОНУЮ, ДОРУЧАЮ, ВИМАГАЮ. Між цими двома правовими актами різниця ще в тому, що накази пишуться із загальних, всеохоплюючих питань, а розпорядження частково. Їх можуть видавати керівники структурних підрозділів підприємств.

Рішення. Під рішенням, як розпорядчим документом розуміють акт, який ухвалюється місцевими радами народних депутатів або їх виконками у їх колегіальному порядку для розв'язання найбільш важливих питань, що належать до їх компетенції. Рішеннями називаються також спільні акти, що видаються кількома неоднорідними органами.

За своїми юридичними властивостями рішення бувають нормативними та індивідуальними. Нормативними можна назвати рішення про режим роботи підприємств торгівлі і побутового обслуговування населення. Індивідуальними – рішення про прийом до експлуатації тієї чи іншої домобудівлі, про встановлення опікування. Розробка проекту рішення

складний процес. У ньому беруть участь члени виконкому, постійні комісії депутати, спеціалісти і заінтересовані спеціалісти. Тому у багатьох виконкомах Рад процедура цього документа закріплюється у правових актах. До проекту рішення додається довідка, що обґрунтовує необхідність і доцільність його видання. Її підписує керівник відділу, управління або організації, що подають проект. У тій же довідці подаються особи, яких необхідно запросити на засідання виконкому для розгляду питання, а також вноситься пропозиція про те, кому надіслати рішення після ухвали виконкому.

Розглянутий розпорядчий документ містить такі основні реквізити:

- Зображення державного герба.
- Назву місцевої ради народних депутатів або його виконкому.
- Зазначення місця видання.
- Найменування виду документа.
- Дата або дату і номер.
- Заголовок.
- Тексти рішення.
- Підписи голови і секретаря виконкому.
- Печатка [5].

Звичайно рішення складається із вступної частини, у якій констатується стан розглянутого питання, і ухвалюючої, що містить перелік заходів із вказанням строків здійснення і переліченням посадових осіб, відповідальних за своєчасне виконання рішення.

Контрольні питання:

1. Що таке інструкція?
2. Які реквізити може мати Положення?
3. Схарактеризуйте етапи ведення переговорів.
4. Схарактеризуйте правові акти.

Література:

1. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посібник. К. : Видавничий центр «Академія», 2006. 256 с.
2. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Етикет ділового спілкування. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
3. Корбутяк В. І., Толчанова З. О. Діловодство : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2010. 122 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібник. К. : Знання, 2008. 320 с.
5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків : Видавника група «Основа», 2003. 240 с.

12.4. Особливості документування діяльності закладу освіти

Документування діяльності закладу освіти полягає у фіксації за встановленими правилами на паперових або магнітних носіях управлінських дій, тобто у створенні документів. Підставою для створення документів є необхідність засвідчення наявності та змісту управлінських дій, переведення, зберігання та використання інформації протягом певного часу або постійно. Вирішення питань щодо організації та проведення навчально-виховного процесу, господарсько-фінансової роботи, а також питань, які стосуються всіх або окремих осіб, у т.ч. і учнів, викладаються в наказах, розпорядженнях, дорученнях. В усіх випадках документи, що видаються на підставі розпорядчих документів вищого рівня, повинні мати посилання на них із зазначенням найменування цих документів, дати їх підписання та номеру реєстрації. Обговорення питань і рішення, що

приймаються на засіданнях педагогічної ради, загальних зборах колективу тощо, фіксуються у протоколах.

Для складання документів повинен використовуватися папір форматів А4 (210 x 297 мм) та А5 (146 x 210 мм). Складання документів на папері довільного формату не дозволяється. Зміст документів викладається стисло, грамотно, зрозуміло та об'єктивно, без повторів та вживання слів і зворотів, які не несуть смислового навантаження. Довільне скорочення найменувань установ і окремих слів не допускається [1].

Текст документа оформляється у вигляді суцільного складного тексту, таблиці або поєднання цих форм. Суцільний складний текст документа містить граматично й логічно узгоджену інформацію.

Як правило, тексти розпорядчих документів і листів складаються з двох частин. У першій частині зазначається підстава або обґрунтування для складання документа, а в другій частині висновки, пропозиції, рішення, розпорядження або прохання.

В окремих випадках текст документа може містити лише одну резолютивну частину, наприклад: наказ – розпорядчу частину без констатуючої, лист-прохання – без пояснення.

Документи повинні мати встановлені реквізити і сталий порядок їх розміщення:

- найменування загальноосвітнього закладу освіти;
- ідентифікаційний код;
- назва виду документа, заголовок тексту;
- адреса й дата підписання документа;
- посвідчення документа (підпис, затвердження, печатка) [5].

Назва виду документа (наказ, розпорядження тощо) зазначається друкарським або машинописним способом. До кожного виду документа обов'язково складається заголовок (короткий зміст). Він має бути максимально коротким і ємним, точно передавати зміст тексту.

Формулювати заголовок тексту слід за допомогою віддієслівного іменника, відповідаючи на питання «Про що?», наприклад: «Про вивчення...», «Про розподіл педагогічного навантаження» тощо. Якщо в документі йдеться про кілька питань, заголовок може бути узагальненим.

Додатковою вимогою до оформлення документів є обов'язкова розшифровка всіх понять, відображених цифрами, значками та іншим способом. Розшифровка вказується на зворотному боці або додається до документа. Текст документа, надрукований на папері формату А5, дозволяється подавати без заголовка.

Всі документи підлягають датуванню. Датою документа є дата його підписання. Дати підписання та затвердження документа, а також ті, що є в тексті, повинні оформлятися цифровим способом. Елементи дати записуються трьома парами арабських цифр в один рядок у послідовності: число, місяць, рік. Наприклад, 12 січня 2002 року слід писати – 12.01.2002. Якщо порядковий номер місяця або числа складається з однієї цифри, то перед нею ставиться 0. Наприклад, 5 січня 2002 року слід писати – 05.01.2002. У документах, що містять відомості фінансового характеру, застосовується словесно-цифровий спосіб оформлення дат: 30 січня 2002 року. Дата на документі проставляється особою, яка його підписує або затверджує, в момент підписання або затвердження. Дата затвердження документа зазначається у відповідній графі. Дата підписання проставляється в лівій верхній частині документа разом з індексом на спеціально відведеному для цього місці на бланку. Якщо документ складено не на бланку, його дата проставляється нижче підпису, ліворуч. До складу підпису входять: найменування посади, особистий підпис, ініціали та прізвище особи, яка підписала документ.

Затвердження документа здійснюється двома способами: грифом «Затверджено» або виданням відповідного розпорядчого документа (наказу, розпорядження тощо). Обидва способи затвердження мають

однакову силу. Елементами грифа затвердження є: слово «Затверджено», найменування посади, особистий підпис, ініціали та прізвище особи, яка затвердила документ, дата затвердження. Гриф затвердження розміщується в правому верхньому куті документа.

На документах, що засвідчують права громадян, юридичних осіб або фіксують факти втрати грошових коштів і матеріальних цінностей, підпис відповідальної особи завіряється печаткою. Печатка проставляється таким чином, щоб вона захоплювала останні кілька літер найменування посади особи, яка підписала документ.

Так, накази складаються на підставі ретельного та всебічного вивчення порушених у них питань. Рішення, які оформляються наказами, повинні бути конкретними й реальними, відповідати діючому законодавству, забезпечуватися необхідними матеріально-технічними засобами й фінансуванням. При оформленні наказів та інших розпорядчих документів необхідно керуватися такими правилами:

- тексти наказів та інших розпорядчих документів друкуються на бланках формату А4 через півтора міжрядкових інтервали;

- розпорядча частина наказів починається словом «наказую», яке відокремлюється від попереднього та послідуєчого текстів двома міжрядковими інтервалами, друкують великими буквами без прогалин від межі лівого поля (від нульового положення табулятора) незалежно від повноти попереднього рядка;

- пропозиції, що містяться в наказі, необхідно узгоджувати з раніше виданими документами з цього питання, щоб уникнути повторів або суперечностей;

- визначати конкретних виконавців та реальні терміни виконання наказів та інших розпорядчих документів [6].

Всі накази та інші розпорядчі документи, у тому числі протоколи засідання педагогічної ради, нумеруються впродовж календарного року, а

протоколи виборних органів – у межах їх повноважень. Протокол – документ, який фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на засіданнях педагогічної ради, зборах, нарадах та органу шкільного самоврядування тощо. У протоколі вказують такі реквізити: назва виду документа, дата проведення заходу, заголовок до тексту, текст, підписи голови та секретаря засідання. Текст протоколу складається з двох частин: вступної та основної. Вступна частина складається з прізвищ та ініціалів голови й секретаря засідання, кількості присутніх і відсутніх на засіданнях, порядку денного засідання з переліком питань, які підлягають розгляду, та зазначенням доповідачів по кожному з них. Основний текст протоколу викладається за розділами: «Слухали», «Виступили», «Постановили». Підписи голови та секретаря засідання на протоколі є обов'язковими.

Акт – документ, складений декількома особами й підтверджуючий установлені факти та дії. Акти оформляються за результатами ревізій, при прийомі-передачі справ, прийомі закладу освіти до роботи в новому навчальному році, прийомі обладнання, меблів, підручників тощо. Акт оформляється на стандартному аркуші паперу формату А4 і має такі реквізити: назва документа, місце затвердження, заголовок до тексту, підпис осіб (не менше трьох), які склали акт. У кінці тексту акта записуються дані про кількість екземплярів акта та їх місцезнаходження. Акт підписується всіма особами, які брали участь у його складанні. При наявності особливих думок у складачів акта або присутніх їх треба викладати нижче або на окремому аркуші.

Доповідна записка оформляється на стандартному папері формату А4 із зазначенням таких реквізитів: назва виду документа, адресат, дата, заголовок до тексту, текст, підпис. Дата чи період часу, до якого відносяться відомості, викладені в доповідній записці, входять у заголовок.

Для оперативного вирішення службових питань дозволяється передача телефонограм. Телефонограми оформляються в одному

екземплярі, їх підписує керівник. Реєструються телефонограми в установленому порядку.

Службові листи служать для обміну інформацією. Основні різновиди листів: супровідний, гарантійний, інформаційний, лист-нагадування, лист-запрошення, лист-прохання, лист-вимога.

Службові листи оформляються на бланках для листів або папері формату А4 і А5 в залежності від об'єму машинописного тексту. Всі листи, що надсилаються з закладу освіти, обов'язково реєструються в журналі вихідного листування.

Склад реквізитів службових документів (бланків, наказів, довідок): Державний Герб України (порядок використання визначається законом), найменування міністерства, іншого центрального (місцевого) органу виконавчої влади, найменування загальноосвітнього закладу освіти, ідентифікаційний код, індекс підприємства зв'язку, поштова адреса, номер телефону, номер рахунку в банку, назва виду документа, дата, індекс, посилання на дату та індекс вхідного документа.

Державний стандарт оформлення документів та їх реквізитів.

Національним стандартом України розроблена «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів» (ДСТУ 4163-2003). Детально з нею можна познайомитись на сайті <http://www.stroitel.cn.ua/normativnye-dokumenty/dstu/dstu-4163-2003/description.html>).

Контрольні питання:

1. Що документування?
2. Яку інформацію повинен містити Наказ?
3. На якій підставі укладається Акт?
4. Назвіть різновиди службових листів?

Література:

1. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [З-те вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
2. Технології роботи організаційних психологів : навчальний посібник / За наук. ред. Л. М. Карамушки. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
3. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю : навчальний посібник. К. : НМЦВО, 2001. 560 с.
4. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.
5. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Харків : Видав. гр. «Основа», 2003. 80 с.
6. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник. Тернопіль, Астон, 2007. 150 с.

13. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ДОКУМЕНТАМИ

13.1. Особливості організація роботи з документами, сучасні технології роботи з документами

Організація роботи з документами залежить від об'єму документообігу, організаційної структури і форми роботи з документами, прийнятої технології обробки документів. Робота з документами складається з ряду поступових операцій: прийом документів, їх розподілення і направлення на виконання, виконання і відправка.

Незалежно від об'єму діяльності організації, операції по прийнятті і відправці документів зазвичай проводять централізовано. В структурі служби діловодства великих організацій для цього передбачають створення спеціалізованої дільниці – експедиції, як одного їх структурних підрозділів служби. В канцеляріях і загальних відділах організаціях створюється дільниця по прийнятті і обробці документів з тими ж функціями. В організаціях, котрі не створюють свою службу діловодства, прийняття і обробка документів, операції по їх відправці виконуються централізовано секретарем.

У нормативних документах регламентування ***правила первинної обробки вхідних документів***. Вони зводяться до наступного:

1. Перевіряється правильність доставки. Помилково доставлена документація повертається на пошту для пересилання адресату.
2. Перевіряється цілісність конверта, збереження печаток. Конверти відкриваються, перевіряється комплектність і збереженість вложеного.
3. При поступленні електронних документів обробляється тільки супроводжувана документація, машинні носії в упаковці передаються за призначенням.

4. Ведеться облік всіх вхідних документів – на документі проставляється штамп про їх отримання, де вказується найменування організації, дата поступлення, порядковий обліковий номер документа. Зазвичай, на штампі передбачено місце для наступного проставлення вхідного реєстрованого індексу.

5. При первинній обробці документ сортується по структурних підрозділах. Головний критерій цього сортування – адресування документів. Як правило, документи адресовані керівництву передаються в канцелярію для підготовки до розгляду, туди ж поступають документи, адресовані організації (без вказування прізвища посадової особи). Документи адресовані структурним підрозділам, сортуються за їх назвами.

Згідно рекомендаціям основних положень ГСДОУ, передача документів між структурними підрозділами (із експедиції в канцелярію, із канцелярії в структурні підрозділи і т.д.) здійснюється через секретаря цих підрозділів або тих відповідних осіб, котрі відповідають в них за роботу з документами.

Для якісної роботи з документами вчорашні методи обробки інформації вже не є найкращими. Сьогодні необхідно мати доступ до інформаційних ресурсів і скоротити часові витрати на розв'язання задач.

Спільне використання систем електронного діловодства і сховищ інформації дозволяє систематизувати і поєднувати інформацію, що полегшує її аналіз і складання звітів.

Електронний документообіг – це сукупність технологій, які не тільки значно оптимізують, але й істотно змінюють роботу установи. Впровадження електронного документообігу в закладі освіти вимагає для всіх працівників, які беруть участь у роботі з документами, наявності:

- засобів обчислювальної техніки, адекватних за продуктивністю впроваджуваному ПЗ документообігу; обов'язковою є 100%-а оснащеність

персональними комп'ютерами всіх працівників органу влади, які працюють з документами;

- засобів зв'язку адекватної пропускну здатності між всіма робочими місцями;

- автоматизованої системи діловодства, яка використовує програмне забезпечення, що допускає перехід до електронного документообігу;

- психологічної готовності керівників до використання електронних аналогів власноручного підпису на документі;

- служб і технічних можливостей перевodu вхідних паперових документів в електронну форму.

Застосовувані технології дозволяють організувати «безшовну» взаємодію систем, що забезпечують різні операції обробки документів. У першу чергу до таких *технологій* можна віднести:

- технології розпізнавання текстів, що трансформують паперові вхідні документи в цілком електронну форму представлення;

- електронний аналог власноручного підпису;

- засоби передачі даних;

- засоби збереження електронної інформації.

Перераховані технології дозволяють підсистемам, що виконують різні функції, органічно доповнювати одна одну. Подібна взаємодія дозволяє різко підвищити ефективність праці держслужбовців при роботі з документами.

Електронний документ – документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа.

Склад та порядок розміщення обов'язкових реквізитів електронних документів визначається законодавством.

Електронний документ може бути створений, переданий, збережений і перетворений електронними засобами у візуальну форму.

Візуальною формою подання електронного документа є відображення даних, які він містить, електронними засобами або на папері у формі, придатній для приймання його змісту людиною.

Електронний підпис є обов'язковим реквізитом електронного документа, який використовується для ідентифікації автора та/або підписувача електронного документа іншими суб'єктами електронного документообігу [5].

Накладанням електронного підпису завершується створення електронного документа.

Відносини, пов'язані з використанням електронних цифрових підписів, регулюються законом. Використання інших видів електронних підписів в електронному документообігу здійснюється суб'єктами електронного документообігу на договірних засадах.

Оригіналом електронного документа вважається електронний примірник документа з обов'язковими реквізитами, у тому числі з електронним цифровим підписом автора. У разі надсилання електронного документа кільком адресатам або його зберігання на кількох електронних носіях інформації кожний з електронних примірників вважається оригіналом електронного документа.

Якщо автором створюються ідентичні за документарною інформацією та реквізитами електронний документ та документ на папері, кожен з документів є оригіналом і має однакову юридичну силу.

Оригінал електронного документа повинен давати змогу довести його цілісність та справжність у порядку, визначеному законодавством; у визначених законодавством випадках може бути пред'явлений у візуальній формі відображення, в тому числі у паперовій копії.

Електронна копія електронного документа засвідчується у порядку, встановленому законом. Копією документа на папері для електронного документа є візуальне подання електронного документа на папері, яке

засвідчене в порядку, встановленому законодавством. Юридична сила електронного документа не може бути заперечена виключно через те, що він має електронну форму [5].

Допустимість електронного документа як доказу не може заперечуватися виключно на підставі того, що він має електронну форму» (витяг з Примірної інструкції про організацію діловодства в установі).

Контрольні питання:

1. Що таке електронний документообіг?
2. Схарактеризуйте електронний документ?
3. Схарактеризуйте правила первинної обробки вхідних документів.
4. Що таке електронний підпис?

Література:

1. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посібник. К. : Видавничий центр «Академія», 2006. 256 с.
2. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Етикет ділового спілкування. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
3. Корбутяк В. І., Толчанова З. О. Діловодство : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2010. 122 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібник. К. : Знання, 2008. 320 с.
5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків : Видавника група «Основа», 2003. 240 с.

13.2. Перелік обов'язкової ділової документації в закладі освіти та терміни її зберігання

Міністерством освіти і науки України наказом від 23 червня 2000 року №240 «Про затвердження Інструкції з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I-III ступенів» визначено перелік документації, яка є обов'язковою в загальноосвітньому закладі освіти, та основні вимоги до її ведення. Дана Інструкція встановлює правила документування діяльності загальноосвітніх закладів освіти I-III ступенів незалежно від їх підпорядкування, типів та форм власності і регламентує порядок роботи з документами з моменту їх створення або надходження до відправлення чи передачі в архів. Дотримання правил і рекомендацій щодо порядку здійснення ділових процесів, встановлених Інструкцією, є обов'язковим для всіх керівників та педагогічних працівників загальноосвітніх закладів освіти. Педагогічні працівники, прийняті на роботу, повинні бути ознайомлені з вимогами Інструкції та виконувати її вимоги.

Документування діяльності закладу освіти полягає у фіксації за встановленими правилами на паперових або магнітних носіях управлінських дій, тобто у створенні документів. Доцільно аби в загальноосвітніх закладах освіти забезпечувалася раціоналізація, механізація та автоматизація ділових процесів, вживалися заходи до оснащення діловодства за допомогою персональних комп'ютерів. Відповідною Інструкцією встановлена така **основна документація загальноосвітнього закладу освіти та терміни її зберігання:**

- Ліцензія на право проведення освітньої діяльності загальноосвітнім закладом освіти (стосується тільки приватних загальноосвітніх закладів освіти).

- Ліцензія на запровадження освітньої діяльності, пов'язаної з

наданням професії.

- Матеріали державної атестації загальноосвітнього закладу освіти.
- Свідоцтво про державну атестацію загальноосвітнього закладу освіти.
- Матеріали державної підсумкової атестації учнів (3 роки).
- Статут загальноосвітнього закладу освіти.
- Книга наказів з основної діяльності (50 років).
- Книга наказів з кадрових питань (50 років).
- Книга обліку руху учнів.
- Алфавітна книга запису учнів (50 років).
- Журнали обліку вхідного й вихідного листування (5 років).
- Книга протоколів засідання педагогічної ради (25 років).
- Книга обліку, педагогічних працівників (50 років).
- Книга обліку трудових книжок працівників (50 років).
- Книга обліку й видачі свідоцтв про базову загальну середню освіту (75 років).
- Книга обліку й видачі атестатів про повну загальну середню освіту (75 років).
- Книга обліку й видачі Похвальних листів і Похвальних грамот (25 років).
- Книга обліку наслідків внутрішньошкільного контролю (ведуть директор та його заступники) (5 років).
- Книга протоколів загальних зборів (конференції) колективу загальноосвітнього закладу освіти.
- Книга протоколів ради загальноосвітнього закладу освіти.
- Книга протоколів піклувальної ради, батьківського комітету та учнівського комітету (якщо такі створені).
- Класні журнали (1-4 класи, 5-9 класи, 10-12 класи) (5 років; для випускних класів – 10 років).

- Журнали груп продовженого дня (5 років).
- Журнали обліку пропущених і заміщених уроків (5 років).
- Журнали обліку роботи гуртка, факультативу, секції тощо.
- Журнал обліку звернень та заяв громадян.
- Контрольно-візитаційна книга (10 років).
- Особові справи та медичні картки учнів (5 років після закінчення школи).
- Особові справи педагогічних працівників.
- Табелі успішності учнів.
- План роботи на поточний навчальний рік.
- Перспективне прогнозування розвитку матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення та навчально-виховного процесу загальноосвітнього закладу освіти.
- Навчальні плани та навчальні програми.
- Атестаційні матеріали педагогічних працівників (5 років).
- Списки первинного обліку дітей, які підлягають навчанню.
- Учніські квитки для учнів 1-4, 5-9 та 10-12 класів.
- Статистична звітність (форми № ЗНЗ-1, № ЗНЗ-3, № 83-РВК та ін.) (ведеться відповідно до вимог та рекомендацій органів державної статистики).
- Нормативно-правова документація з питань охорони праці та техніки безпеки (ведеться відповідно до вимог Кодексу законів про працю України, нормативно-правових актів Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України).
- Конституція України, Закони України «Про освіту» та «Про загальну середню освіту», Національна доктрина розвитку освіти України в XXI столітті.
- Нормативно-правова документація Міністерства освіти і науки України та місцевих органів управління освітою з питань організації

навчально-виховного процесу в загальноосвітніх закладах освіти.

- Акти прийому-передачі загальноосвітнього закладу освіти.
- Акти державного інспектування загальноосвітнього закладу освіти (5 років).

- Трудові книжки працівників (ведуться відповідно до Інструкції про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах і організаціях (наказ Мінпраці, Мінюсту, Мінсоцзахисту України від 29 липня 1993 року № 58)). При необхідності Міністерство освіти і науки України, місцеві органи управління освітою можуть встановлювати додаткову відомчу звітність, інформацію (одноразову або постійну):

- Розклад уроків для учнів 1-4 класів та 5-11(12) класів.
- Графік роботи гуртків, секцій, об'єднань тощо.
- Графік проведення позакласних заходів.
- Типові правила внутрішнього розпорядку для працівників державних навчально-виховних закладів України.
- Наочність з Правил техніки безпеки, пожежної безпеки тощо.

Розглянемо більш повно вимоги та порядок ведення найважливішої документації.

Навчально-виховний процес у загальноосвітньому закладі освіти регламентується розкладом уроків та позакласних занять на півріччя, які мають забезпечити рівномірне навантаження учнів та раціональну організацію праці педагогічного колективу.

Алфавітна книга запису учнів ведеться в кожному загальноосвітньому закладі освіти. У ній записуються всі учні навчального закладу в алфавітному порядку незалежно від класу, в якому вони навчаються. Щорічно до неї заносяться відомості про учнів нового прийому. Для кожної літери відводяться окремі сторінки. Номер запису учня в книзі є одночасно номером його особової справи. Вибуття учня (закінчення ним закладу освіти) оформляється наказом директора із

зазначенням причин вибуття. У алфавітній книзі записують номер і дата наказу, вказується причина вибуття. Якщо учень, який раніше вибув, знову повернувся в даний заклад освіти, то дані про нього записуються як про такого, що вперше прибув. Після використання всіх сторінок алфавітної книжки на ту чи іншу літеру продовження записів здійснюється в новій книзі в порядку наступних номерів. Виправлення в книзі підтверджуються підписом директора закладу та скріплюються печаткою.

Особова справа учня заводиться з моменту вступу його до закладу освіти. До неї заносяться такі дані: загальні відомості про учня, підсумкові оцінки успішності за кожен клас, записи про нагороди (Похвальні листи, Похвальні грамоти, золота або срібна медаль). Особові справи учнів 1-4 класів ведуть учителі початкових класів, 5-11 класів – класні керівники. Особова справа має номер, що відповідає номеру в алфавітній книзі (наприклад, № К/128 означає, що учень записаний в алфавітній книзі на літеру К під № 128).

При вибутті учня з закладу освіти особова справа видається на підставі письмової заяви батькам або особам, що їх замінюють. Після закінчення учнем закладу освіти його особова справа зберігається 5 років.

Книги обліку й видачі атестатів, свідоцтв, Похвальних листів і Похвальних грамот повинні бути пронумеровані, прошнуровані та скріплені підписами начальника відділу освіти районної держадміністрації, інспектора та гербовою печаткою. У книзі зазначається кількість отриманих і виданих атестатів та свідоцтв із зазначенням їх номерів. Решта чистих і зіпсованих бланків здається у відділ освіти районної держадміністрації, про що в книзі робиться відповідний запис, який підтверджується підписом начальника відділу освіти чи інспектора. Атестати, свідоцтва, Похвальні листи й грамоти видаються на основі рішення педагогічної ради закладу освіти. В книзі записується дата й номер протоколу. Для тих, хто екстерном складає екзамени, запис про видачу атестата про повну загальну середню

освіту робиться у графі «Рік вступу до даного закладу» – «екстерн». У кінці списку повинні бути підписи всіх, хто в даному році закінчив заклад освіти.

У книзі обліку педагогічних працівників, яка ведеться в усіх загальноосвітніх навчально-виховних закладах, записуються всі педагогічні працівники закладу, відмічаються результати атестації вчителів (вказується дата й номер рішення атестаційної комісії).

Книги протоколів педагогічної ради та ради загальноосвітнього закладу ведуться в усіх закладах освіти, де є педагогічна рада й створені ради. У них фіксуються всі питання, які розглядаються на їх засіданні, а також прийняті рішення. Журнал обліку пропущених і заміненних уроків ведеться заступником директора загальноосвітнього закладу освіти з навчально-виховної роботи.

Книги наказів з основної діяльності та з кадрових питань ведуться в тих загальноосвітніх закладах освіти, де є не менше трьох працівників. У книзі наказів з основної діяльності записуються накази та розпорядження з питань навчально-виховного процесу (про вивчення стану викладання навчальних дисциплін, якість навчальних досягнень учнів, виконання нормативних документів про освіту тощо), а в книзі наказів з кадрових питань – про розподіл посадових обов’язків між керівництвом закладу, педагогічне навантаження вчителів, призначення класних керівників, про рух учителів і учнів, стимулювання їх праці.

Наказами по закладу освіти оформляються рішення педагогічної ради навчального закладу про переведення до наступного класу, допуск учнів до екзаменів, про закінчення учнями закладу освіти, нагородження їх золотими, срібними медалями, похвальними листами, грамотами.

Книги записів наслідків внутрішньо-шкільного контролю ведуть директор закладу освіти та його заступники з навчально-виховної роботи (кожен окремо). У них записуються результати відвіданих уроків, позакласних занять, перевірки навичок читання учнів тощо.

Контрольні питання:

1. Схарактеризуйте основну документацію, яка зберігається у закладі освіти?
2. Схарактеризуйте призначення Алфавітної книги запису учнів?
3. Схарактеризуйте етапи ведення переговорів.
4. Яку інформацію містить Особова справа учня?

Література:

1. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [З-те вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
2. Технології роботи організаційних психологів : навчальний посібник / За наук. ред. Л. М. Карамушки. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
3. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю : навчальний посібник. К. : НМЦВО, 2001. 560 с.
4. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С. Г. Немченко, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.
5. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Харків : Видав. гр. «Основа», 2003. 80 с.
6. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник. Тернопіль, Астон, 2007. 150 с.

13.3. Система організації та контролю ведення бібліотечної, видавничої та архівної справ у закладі освіти

Справи зберігаються за місцем формування до передачі їх в архів суб'єкта. Підготовка справ для здачі в архів суб'єкта для їх наступного зберігання та використання – завершальний етап роботи з документами в поточному діловодстві.

Справи для передачі в архів готуються відповідно до вимог, розроблених архівними органами. Підготовка справ та передача їх в архів включає: проведення експертизи наукової та практичної цінності документів, оформлення справ, складання описів на справи з постійними та довготривалими термінами зберігання. Ці роботи проводяться під контролем та з методичною допомогою співробітників архіву суб'єкта.

Експертиза цінності документів. У процесі діяльності суб'єктів складається значна кількість документів, цінність інформації яких різна. Переважна частина документів несе інформацію, що має разове значення, після використання якої документи втрачають своє значення. Інші документи містять інформацію, що може знадобитися протягом декількох років. І, нарешті, певна група документів містить інформацію, корисну в наукових та практичних цілях. Такі документи повинні зберігатися постійно. З економічної точки зору зберігати всі документи недоцільно, оскільки для них потрібні великі приміщення, обладнання, штати спеціальних працівників. Та й знайти потрібний цінний документ в такій кількості паперів буде дуже важко, тому систематично проводиться експертиза цінності документів – визначення політичного, народногосподарського, соціально-культурного та іншого значення документів з метою відбору їх на державне зберігання або встановлення термінів їх зберігання. Експертиза цінності документів проводиться в

декілька етапів, починається в поточному діловодстві та закінчується в державному архіві [1].

Конкретні терміни зберігання документів встановлюються за допомогою спеціально розроблених та затверджених архівними суб'єктами переліків документальних матеріалів із зазначенням термінів зберігання різних категорій документів.

Архівними об'єктами розроблені типові переліки. Вони встановлюють терміни зберігання документації, типової для більшості суб'єктів, і відображають загальні функції та питання їх діяльності (керівництво, контроль, планування, облік, звітність, фінансування, організація праці, постачання і збут продукції та ін.).

У процесі проведення експертизи може бути використано декілька видів типових переліків:

- 1) типових документів, що утворюються в діяльності держкомітетів, міністерств, відомств та інших суб'єктів із зазначенням термінів зберігання;
- 2) документів, що підлягають зберігання в державних архівах;
- 3) науково-технічної документації, що підлягає зберігання в державних архівах.

Слід зазначити, що типові переліки не можуть повністю охопити всю документацію різноманітних галузей. Тому на базі типових переліків міністерствами і відомствами розробляються переліки, що охоплюють документацію суб'єктів їх системи. Відомчі переліки повідомляють найбільш повно і систематично про документи, які створюються в процесі діяльності відомчої системи. Тому, якщо є відомчий перелік, то його потрібно використовувати при проведенні експертизи в першу чергу і тільки при його відсутності звертатись до типового переліку.

Залежно від значимості документів терміни їх зберігання встановлюються постійні чи тимчасові (1 рік, 3 роки, 5 років, 10 років, 15 років та ін.).

Термін зберігання починається з 1 січня року наступного за роком закінчення справи.

Експертизу цінності документів не можна проводити тільки за заголовками справ, вказаних на обкладинці, тому що протягом року при формуванні справи до неї могли потрапити й інші категорії документів. Тому необхідний аналіз фактичного змісту справи шляхом перегляду кожного аркуша, результат якого може привести до необхідності переформування справи, виділення документів постійного і тимчасового зберігання. В процесі експертизи цінності документів виділяються чотири групи справ:

- постійного зберігання, що підлягають в подальшому передачі в державний архів;
- тривалого зберігання в архіві суб'єкта (більше 10 років);
- тимчасового зберігання (до 10 років);
- що підлягають знищенню у зв'язку із закінченням термінів зберігання.

Визначивши терміни зберігання документів, приступають до оформлення справ. Справи із постійними і довгостроковими термінами зберігання готують для здачі в архів суб'єкта.

На справи із закінченими термінами зберігання, які відібрані для знищення, складають акт. Форма акта про визначення документів, для знищення, що не підлягають зберігання, типізована і наведена в «Основних правилах роботи відомчих архівів». Акт розглядається і узгоджується на засіданні центральної експертної комісії суб'єкта, затверджується ЕПК відповідного суб'єкта архівної служби, потім керівником суб'єкта, після чого суб'єкт має право знищити справи, включені до акта.

При цьому розгляд і затвердження актів про визначення документів для знищення проводяться тільки одночасно із розглядом і затвердженням опису справ постійного зберігання за цей період.

За затвердженими актами справи із закінченими термінами зберігання здаються в контори утилізації сировини. Здача документів оформлюється приймально-здавальними накладними, в яких вказується кількість зданих справ і їх вага. В невеликих суб'єктах, які не здають свої документи в державне зберігання і самостійно вирішують питання зберігання та знищення справ за згодами вищих органів, складається акт про знищення документів, що не підлягають зберігання, і їх знищення проводиться тільки після складання річних розділів зведених описів справ по особовому складу за відповідний період та їх затвердження керівником відповідного суб'єкта. Суб'єкт зобов'язаний систематично описувати документи по особовому складу і документи тимчасового зберігання (більше 10 років), забезпечувати їх зберігання та облік.

Формування справ, по суті, закінчується після завершення року, коли підшиті останні документи за минулий рік, після чого справи не менше року зберігаються в структурних підрозділах. Після проведення експертизи цінності документів та відбору справ з документами постійного та тривалого зберігання приступають до їх оформлення.

Оформлення справ залежить від цінності зібраних документів і, відповідно, термінів їх зберігання. Оформлення справ проводять співробітники, відповідальні за їх формування та зберігання. Справи тимчасового (до 10 років включно) зберігання підлягають спрощеному оформленню. Перевіряється їх наявність відповідно до номенклатури справ, проводиться за номенклатурою їх систематизація, і вони передаються до архіву. Такі справи залишаються на швидкозшивачах і не нумеруються [2].

Справи постійного зберігання, тимчасового (більше 10 років) та по особовому складу підлягають повному оформленню, яке включає: переплетення або підшивання справи, нумерацію аркушів, оформлення всіх реквізитів обкладинки.

Перед підшиванням справи з неї вилучають металеві скріплення та в кінці справи вкладають чистий аркуш для засвідчуючого підпису. Після цього справу підшивають в тверду папку (обкладинку) чотирма проколами або переплітають.

Аркуші справи для зручності користування та забезпечення зберігання нумерують чорним графітним олівцем або нумератором в правому верхньому куті. В кінці справи на окремому аркуші-свідченні ставиться засвідчуючий підпис, в якому цифрами вказується кількість пронумерованих аркушів та обговорюються всі особливості нумерації (пропуски або помилки в нумерації).

Форма аркуша-свідчення подана в додатках до «Основних правил роботи відомчих архівів».

Для особливо цінних справ (особових, судових та слідчих, про присвоєння вчених ступенів та звань, справ на авторські посвідчення та ін.) при підготовці для здачі в архів складаються внутрішні описи, якщо такі не велись протягом року.

Після підшивання та нумерації оформлюється *обкладинка справи*. Її елементи визначені ГОСТом 17.914-72 «Обкладинки справ тривалого зберігання. Типи, розміри, технічні вимоги». Ряд даних на обкладинку був внесений, коли справа була розпочата. При підготовці для здачі в архів ці елементи уважно перевіряються та уточнюються. Потім проставляються дати справи, кількість аркушів у справі та архівний шифр справи.

Заголовок справи, перенесений з номенклатури на початку року, обов'язково уточнюється. Якщо в справі є особливо важливі документи, документи-додатки до основного документа та ін., наявність яких не може бути визначена за заголовком справи, до заголовка додається анотація. Вона пишеться після заголовка з абзацу та складається в порядку, встановленому правилами роботи державних архівів для опису окремого документа:

спочатку вказується вид документа, від якого він виходить, кому адресований, його дата та короткий зміст. Наприклад:

Кількість аркушів у справі виноситься на обкладинку з даних засвідчуючого підпису. Архівний шифр справи оформляється, як правило, в архіві суб'єкта. Він містить номер фонду, опису і номер справи.

Складання описів. На оформлені і підготовлені для здачі у відомчий архів справи складаються описи. **Опис** – архівний довідник, що містить систематизований перелік одиниць зберігання, а також призначений для їх обліку та закріплення систематизації. Опис є основним обліковим та довідковим посібником в діловодстві та архівній справі.

На справи постійного зберігання, справи з термінами зберігання більше 10 років та справи по особовому складу описи складаються окремо.

Перед внесенням справ в опис їх систематизують, тобто розмішують в суворо визначеному порядку. Якщо справи готують за кілька років, то спочатку їх розкладають по роках, а в межах року - по структурних підрозділах. Така систематизація справ називається хронологічно-структурною.

В кожній структурній частині справи розміщуються в порядку важливості документів, що в них містяться. При систематизації справ можна скористатися номенклатурою справ або відомчим переліком документів із зазначенням термінів зберігання. Особові справи, особові картки звільнених або незатребувані трудові книжки систематизуються суворо за алфавітом.

По кожній справі в опис вносяться: порядковий номер, індекс справи, заголовок справи (в тому числі і анотація), дата, кількість аркушів, примітки. В описі справ із термінами зберігання більше 10 років перед приміткою є графа «Термін зберігання справи». Всі ці дані переписуються з обкладинки справи. Справи вносяться в опис в тому порядку, в якому вони були систематизовані. Кожна справа в описі отримує номер, який відразу ж

проставляється на обкладинку справи. Якщо справа складається з кількох томів, кожний том в описі отримує самостійний номер.

В суб'єктах, що не мають структурних підрозділів, складаються загальні описи. У великих суб'єктах описи складаються на справи кожного структурного підрозділу окремо. На основі описів структурних підрозділів відомчий архів складає розділи зведеного опису справ суб'єкта, і по ньому відомчий архів буде передавати справи до державного архіву відповідно до правил. Здавання справ із структурних підрозділів в архів суб'єкта відбувається щорічно за графіком, який складається архівом і затверджується керівником суб'єкта.

Справи з постійним терміном зберігання, терміном зберігання більше 10 років та по особовому складу приймаються в архів за описами. Справи тимчасового зберігання (до 10 років) передаються у відомчий архів за номенклатурою справ.

Контрольні питання:

1. Як проводиться експертиза цінності документів?
2. Який термін зберігаються Справи постійного зберігання?
3. З якою метою складають Опис?
4. Що таке Опис?

Література:

1. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посібник. К. : Видавничий центр «Академія», 2006. 256 с.
2. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: Етикет ділового спілкування. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
3. Корбутяк В. І., Толчанова З. О. Діловодство : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2010. 122 с.

4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібник. К. : Знання, 2008. 320 с.

5. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків : Видавника група «Основа», 2003. 240 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Організаторські здібності (за Л. І. Уманським):

1. Психологічна вибірковість. Виявляється у таких індикаторах:

- a) повторювані факти швидкого відображення психологічних особливостей та станів інших людей;
- b) співпереживання людиною того, що переживають інші;
- c) висока чутливість в описанні та демонструванні психологічних об'єктів;
- d) швидка можливість адекватно характеризувати психологічні особливості людей;
- e) вибірковість комунікабельності;
- f) вибіркова пам'ять і спостережливість, які виявляються у розв'язанні управлінських завдань;
- g) схильність до психологічного аналізу, поясненню поведінки та вчинків інших людей та своїх власних;
- h) переконаність у силах, здібностях та можливостях колективу людей;
- i) здатність уявити себе в ситуації іншого.

2. Практично-психологічний розум:

- a) розподіл обов'язків колективної діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей людей;
- b) швидка орієнтація в ситуаціях, які вимагають практичного застосування знань людей;
- c) винахідливість у застосуванні психологічного стану, настрою людей до певних умов;

- d) здатність знайти шляхи та способи зацікавити людей справою, знайти моральні та матеріальні стимули цієї зацікавленості;
- e) врахування взаємин, особистих симпатій та антипатій, психологічних відмінностей людей при групуванні їх для виконання спільної діяльності;
- f) висока міра схильності до навчання при формуванні організаційних знань, навичок, умінь у галузі застосування психологічних особливостей людей до вимог діяльності;
- g) тенденція розв'язувати практичні проблеми крізь призму наявних людських можливостей, своєрідне мислення «виважування» відповідності між завданням практики та кількістю і якістю можливих виконавців.

3. Психологічний такт:

- a) почуття міри та граней у взаєминах;
- b) мовна адаптація (до різних людей), мовна винахідливість;
- c) індивідуалізація спілкування;
- d) почуття ситуації;
- e) врахування зовнішніх обставин;
- f) чуйність, уважність, співчуття;
- g) простота, природність у стосунках;
- h) справедливість і об'єктивність.

4. Суспільна енергійність:

- a) емоційно-мовленнєвий вплив (висота тону, гнучкість, тембр, наголос, пауза);
- b) вольове спонування у мовленні, міміці, пантоміміці; володіння такими словесними формами, як прохання, розпорядження, наказ, вимога, заклик, переконання, навіювання, порада, побажання;
- c) здатність впливати своїм ставленням до людей, справ, подій,

здатність передавати це ставлення (заразити);

- d) логічна переконливість словом та ділом;
- e) практично-діяльна форма впливу (прикладом, включенням, початком);
- f) впевненість, оптимізм;
- g) здатність правильно і швидко обрати момент вирішального впливу, наполегливість.

5. Вимогливість:

- a) сміливість пред'явлення вимог;
- b) постійність пред'явлення вимог;
- c) гнучкість пред'явлення вимог;
- d) невимушений характер вимог;
- e) категоричність, необговорюваність;
- f) різноманітність форм виразу;
- g) індивідуалізація вимог.

6. Критичність:

- a) критична спостережливість;
- b) самостійність критичності;
- c) легкість критичного аналізу;
- d) логічність і аргументованість критичних зауважень;
- e) прямота і сміливість критики (без скарг);
- f) глибина та істотність критичності;
- g) постійність;
- h) доброзичливість критичності.

7. Схильність до організаторської діяльності:

- a) спонтанне, самостійне включення в організаторську діяльність (коли досліджувані перебирають на себе організаторські функції без будь-яких спонукань);
- b) перебирання на себе ролі організатора та відповідальності у

важких та несприятливих умовах;

- с) потреба у здійсненні організаторської діяльності, усталене, безкорисливе прагнення до неї, постійна готовність до її виконання;
- d) природність включення в цю діяльність;
- e) невтомність в організаторській роботі;
- f) емоційно-позитивне самопочуття при її виконанні;
- g) явище астеничності, нудьги, незадоволеності без організаторської діяльності;
- h) здатність побачити необхідність в організаторській діяльності за обставин, які наочно її не вимагають.

Опитувальник М. Вудкока та Д. Френсіса

«Аналіз своїх обмежень»

Здатності	Обмеження в управлінні	Позначки буквою
1. Здатність управляти собою	Невміння управляти собою	А
2. Наявність чітких цінностей	Розмиті цінності	В
3. Формування чітких особистих цілей	Нечіткі особисті цілі	С
4. Здатність до саморозвитку	Обмежений саморозвиток	Д
5. Навички вирішення проблем	Недостатні навички вирішення проблем	Е
6. Винахідливість та здатність до інновацій	Недостатній творчий підхід	Ф
7. Вміння впливати на оточуючих	Невміння впливати на людей	Г
8. Усвідомлення особливостей управлінської роботи	Недостатнє розуміння особливостей управління	Н
9. Спроможність керувати	Недостатня здібність до керівництва	І
10. Вміння навчати та розвивати підлеглих	Невміння навчати підлеглих	Ж
11. Здатність формувати та розвивати ефективні робочі групи	Низька спроможність формування ефективних робочих груп	К

П.І.Б.

Дата

заповнення

Інструкція: Переглянете кожне твердження і перекресліть квадрат з відповідним номером у таблиці відповідей (див. нижче), якщо Ви відчуваєте, що воно справедливо стосовно Вас. Послідовно проробіть весь опитувальник.

Текст опитувальника:

1. Я добре справляюся з труднощами, що властиві моїй роботі.

2. Мені зрозуміла моя позиція щодо принципово важливих питань.
3. Коли необхідно приймати важливі рішення стосовно мого життя, я дію рішуче.
4. Я вкладаю значні зусилля у свій розвиток.
5. Я здатний ефективно вирішувати проблеми.
6. Я часто експериментую з новими ідеями, випробовую їх.
7. Мої погляди звичайно беруться до уваги колегами і часто впливають на те, які рішення вони приймають.
8. Я розумію принципи, які знаходяться в основі мого підходу до управління.
9. Мені легко домогтися ефективної роботи підлеглих.
10. Я вважаю себе гарним наставником для підлеглих.
11. Я добре головую на нарадах, добре проводжу їх.
12. Я турбуюсь про своє здоров'я.
13. Я іноді прошу інших висловитися щодо моїх основних підходів до життя і роботи.
14. Якщо б мене запитали, я, безумовно, зміг би описати, що я хочу зробити за своє життя.
15. Я маю значний потенціал для подальшого навчання і розвитку.
16. Мій підхід до вирішення проблем систематизований.
17. Про мене можна сказати, що я знаходжу задоволення у змінах.
18. Я звичайно успішно впливаю на інших людей.
19. Я впевнений, що сповідаю гарний стиль управління.
20. Мої підлеглі повністю мене підтримують.
21. Я вкладаю багато сил щодо «натаскування» і розвитку моїх підлеглих.
22. Я вважаю, що методики підвищення ефективності робочих груп важливі і для підвищення власної ефективності в роботі.
23. Я готовий, якщо треба, йти на непопулярні заходи.

24. Я майже ніколи не віддаю перевагу легшому рішенню, перед тим, яке є правильним на мою думку.

25. Моя робота і особиста мета багато в чому взаємно доповнюють одна одну.

26. Моє професійне життя часто супроводжується хвилюваннями.

27. Я регулярно переглядаю мету моєї роботи.

28. Мені здається, що інші менш винахідливі, ніж я.

29. Перше враження, яке я справляю, звичайно, добре.

30. Я сам починаю обговорення моїх слабких і сильних сторін управління, оскільки зацікавлений у зворотному зв'язку в цій сфері.

31. Мені вдалося встановити добрі стосунки з підлеглими.

32. Я присвячую достатньо часу оцінці того, що необхідно для розвитку підлеглих.

33. Я розумію принципи, що покладено в основу розвитку ефективних робочих груп.

34. Я ефективно розподіляю свій час.

35. Я виявляю впевненість щодо принципових питань.

36. При першій можливості я намагаюсь об'єктивно оцінити свої досягнення.

37. Я постійно маю потяг до нового досвіду.

38. Я впораюся зі складною інформацією кваліфіковано і чітко.

39. Я готовий пройти період з непередбаченими результатами задля випробовування нової ідеї.

40. Я вважаю себе людиною, впевненою у собі.

41. Я вірю у можливість зміни ставлення людей до їх роботи.

42. Мої підлеглі роблять усе можливе для організації.

43. Я регулярно оцінюю роботу своїх підлеглих.

44. Я працюю над створенням атмосфери відвертості і довіри в робочих групах.

45. Робота не має негативного впливу на моє особисте життя.
46. Я тільки інколи дію всупереч моїм переконанням.
47. Моя робота має важливий внесок щодо отримання задоволення від життя.
48. Я постійно намагаюсь встановити зворотній зв'язок з оточуючими щодо моєї роботи і здібностей.
49. Я добре складаю плани.
50. Я не розгублююсь, і не відступаю, якщо рішення не визріває одразу.
51. Мені відносно легко вдається встановлювати стосунки з оточенням.
52. Я розумію, чим можна зацікавити людей добре працювати.
53. Я успішно справляюся з передачею повноважень.
54. Я здатний встановлювати зворотні зв'язки зі своїми колегами і підлеглими і бажаю цього.
55. Між колективом, який я очолюю, й іншими підрозділами установи існують стосунки здорового співробітництва.
56. Я не дозволяю собі перевантажень на роботі.
57. Час від часу я ретельно переглядаю свої особистісні цінності.
58. Для мене важливим є відчуття успіху.
59. Я приймаю виклик із задоволенням.
60. Я регулярно оцінюю свою роботу і успіхи.
61. Я впевнений у собі.
62. Загалом, я впливаю на поведінку оточення.
63. Керуючи людьми, я ставлю під сумнів застарілі підходи.
64. Я заохочую підлеглих, які працюють ефективно.
65. Я вважаю, що важлива частина роботи керівника – це консультації підлеглих.

66. Я вважаю, що керівник не обов'язково постійно повинен бути лідером у своєму колективі.

67. Дбаючи про своє здоров'я, я контролюю те, що споживаю.

68. Я майже завжди дію згідно зі своїми переконаннями.

69. У мене добрі стосунки з колегами по роботі.

70. Я часто замислююсь над тим, що не дає мені працювати ефективніше, і дію відповідно до зроблених висновків.

71. Я свідомо використовую інших для того, щоб полегшити вирішення проблеми.

72. Я здатний керувати людьми, які мають високі інноваційні здібності.

73. Моя участь у зборах, як правило, буває успішною.

74. Я різними засобами домагаюся, щоб працівники мого колективу були зацікавлені роботою.

75. У мене рідко виникають серйозні проблеми щодо стосунків з підлеглими

76. Я не дозволяю собі втратити можливості для розвитку підлеглих.

77. Я намагаюсь, щоб ті, ким я керую, ясно розуміли цілі роботи колективу

78. Я, загалом, відчуваю себе енергійним і життєрадісним.

79. Я вивчав вплив мого розвитку на мої переконання.

80. Я маю чіткий план власної кар'єри.

81. Я не втрачаю впевненості, якщо справи йдуть погано.

82. Я впевнено почуваю себе, коли очолюю засідання з вирішення проблем.

83. Опрацювання нових ідей не є для мене важкою роботою.

84. Моє слово не розходиться з ділом.

85. Я вважаю, що підлеглі мають сперечатися щодо управлінських рішень.

86. Я докладаю досить зусиль для визначення ролей і завдань моїх підлеглих.

87. Мої підлеглі розвивають необхідні їм навички та вміння.

88. Я маю навички, які необхідні для створення ефективних робочих груп

89. Мої друзі стверджують, що я стежу за своїм добробутом.

90. Я радий обговорити з підлеглими свої переконання.

91. Я обговорюю з оточенням свої довгострокові плани.

92. «Відкритий і легко пристосовується» – це вдалий опис мого характеру;

93. Я дотримуюсь загалом послідовного підходу до вирішення проблем.

94. Я спокійно ставлюся до своїх помилок і не засмучуюсь від цього.

95. Я вмію слухати інших».

96. Мені добре вдається розподіляти роботу між оточуючими.

97. Я впевнений, що у складних ситуаціях ті, ким я керую, нададуть мені повну підтримку.

98. Я здатний давати добрі поради.

99. Я постійно намагаюсь поліпшити роботу своїх підлеглих.

100. Я знаю, що здатен впоратися зі своїми емоційними проблемами.

101. Я порівнюю свої цінності з цінностями організації в цілому.

102. Я звичайно досягаю того, до чого прагну.

103. Я продовжую розвивати і нарощувати свій потенціал.

104. У мене зараз не більше проблем, і вони не складніші, ніж рік тому.

105. В принципі, я ціную нешаблонну поведінку на роботі.

106. Люди з повагою ставляться до моїх поглядів.

107. Я впевнений щодо ефективності моїх методів керівництва.

108. Мої підлеглі з повагою ставляться до мене як до керівника.

109. Я вважаю, що з моєю роботою ніхто, крім мене, не впорається.

110.Я впевнений, що у групі можна досягти значно більшого, ніж поодинці.

ТАБЛИЦЯ ВІДПОВІДЕЙ

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Методика В. І. Моросанової, Є. М. Коноз
«Стильова саморегуляція поведінки людини»

Дана методика присвячена вивченню індивідуального стилю саморегуляції довільної активності людини. Феномен стилю саморегуляції проявляється в тому, яким чином людина планує і програмує досягнення життєвих цілей, враховує значущі зовнішні і внутрішні умови, оцінює результати і коректує свою активність. Індивідуальний стиль саморегуляції характеризується комплексом основних особливостей регуляторики. До них належать типові для даної людини особливості регуляторних процесів, які реалізують основні ланки системи саморегуляції, а також регуляторно-особистісні якості чи інструментальні якості особистості. В силу універсальності функціональної будови регуляції для самих різних видів психічної активності і діяльності в стилі саморегуляції проявляється загальна регуляторна основа індивідуальності. Характер профілю саморегуляції детермінується особистісними структурами різного рівня. Індивідуальна система саморегуляції опосередковує вплив особистісних структур на особливості цілеспрямованої активності. Крім того, в процесі досягнення нових для суб'єкта цілей може здійснюватися формування таких особливостей саморегуляції, які можуть сприяти розвитку новоутворень особистості

Методика складається з тверджень, які входять у склад шести шкал, виділених відповідно до основних регуляторних процесів (планування, моделювання, програмування, оцінка результатів) і регуляторних якостей (гнучкість і самостійність).

Шкала планування характеризує індивідуальні особливості цілепокладання, рівень сформованості у людини усвідомленого планування

діяльності. При високих показниках плани виявляються реалістичними, деталізованими, ієрархічними, дієвими і самостійними.

Шкала моделювання демонструє індивідуальну розвиненість уявлень про систему зовнішніх і внутрішніх передумов діяльності, міру їх усвідомленості, деталізованості і адекватності. Високі показники проявляються в адекватності програм дій планам діяльності, відповідності одержуваних результатів прийнятим цілям.

Шкала програмування діагностує усвідомленість програмування людиною своїх дій. Високі показники говорять про потребу продумувати способи своїх дій і поведінки для досягнення намічених цілей, деталізованість і розгорнутість програм, які будуються самостійно, є гнучкими в нових обставинах, але стійкими в умовах перешкод.

Шкала оцінки результатів характеризує здатність до оцінки себе і результатів своєї діяльності та поведінки і її адекватність. Високі показники за цією шкалою свідчать про сформованість і стійкість критеріїв оцінки успішності досягнення результатів. У результаті суб'єкт виявляється здатним оцінити причини, які могли привести до неуспішного результату.

Шкала гнучкості діагностує рівень сформованості здатності перебудовувати систему саморегуляції відповідно до змін системи зовнішніх та внутрішніх умов. Досліджувані з високими показниками демонструють пластичність усіх регуляторних процесів. При виникненні непередбачуваних обставин вони легко перебудовують плани і програми виконавчих дій та здатність швидко оцінити зміни у значущих умовах. Гнучкість регуляторики дозволяє адекватно реагувати на швидкі зміни подій і успішно вирішувати завдання в умовах ризику.

Шкала самостійності характеризує розвиненість регуляторної автономності. Наявність високих показників за шкалою самостійності свідчить про здатність організовувати роботу по досягненню мети,

контролювати перебіг її виконання, аналізувати і оцінювати результати діяльності.

Методика в цілому працює як єдина *шкала загального рівня саморегуляції*, яка характеризує загальний рівень сформованості індивідуальної системи усвідомленої саморегуляції довільної активності людини. Для досліджуваних з високими показниками загального рівня саморегуляції характерні усвідомленість і взаємозв'язок в загальній структурі індивідуальної регуляції регуляторних ланок. При високій мотивації досягнення такі досліджувані здатні формувати стиль саморегуляції, який дозволяє компенсувати вплив особистісних особливостей, що заважають досягненню мети. Чим вищий загальний рівень свідомої саморегуляції, тим легше людина оволодіває новими видами активності, впевненіше почуває себе в незнайомих ситуаціях, має більш стабільні успіхи в звичних видах діяльності.

Опитувальник «Стильова саморегуляція поведінки людини»

ІНСТРУКЦІЯ

Пропонуємо Вам ряд висловлювань про особливості поведінки.

Послідовно прочитавши кожне висловлювання, оберіть одну з чотирьох можливих відповідей: *«Правильно»*, *«Мабуть, правильно»*, *«Мабуть, неправильно»*, *«Неправильно»* і поставте хрестик у відповідній графі на листі відповідей.

Не пропускайте жодного висловлювання. Пам'ятайте, що не може бути гарних чи поганих відповідей, тому що це не випробування Ваших здібностей, а лише виявлення індивідуальних особливостей Вашої поведінки.

1. Свої плани на майбутнє люблю розробляти в найменших деталях.
2. Люблю всякі пригоди, можу йти на ризик.

3. Намагаюся завжди приходити вчасно, але проте часто спізнююся.
4. Дотримую девізу «Вислухай пораду, але зроби по-своєму».
5. Часто покладаюся на свої здібності орієнтуватися по ходу справи і не прагну заздалегідь представити послідовність своїх дій.
6. Навколишні відзначають, що я недостатньо критичний до себе і своїх дій, але сам я це не завжди помічаю.
7. Напередодні контрольних чи іспитів у мене звичайно з'являлося почуття, що не вистачило 1 -2 днів для підготовки.
8. Щоб почувати себе впевнено, необхідно знати, що чекає на тебе завтра.
9. Мені важко себе змусити що-небудь переробляти, навіть якщо якість зробленого мене не влаштовує.
10. Не завжди помічаю свої помилки, частіше це роблять люди, що мене оточують.
11. Перехід на нову систему роботи не заподіює мені особливих незручностей.
12. Мені важко відмовитися від прийнятого рішення навіть під впливом близьких мені людей.
13. Я не відношу себе до людей, життєвим принципом яких є «Сім разів відміряй, один раз відріж».
14. Не виношу, коли мене опікують і за мене щось вирішують.
15. Не люблю багато розмірковувати про своє майбутнє.
16. У новому одязі часто відчуваю себе ніяково.
17. Завжди заздалегідь планую свої витрати, не люблю робити незапланованих покупок.
18. Уникаю ризику, погано справляюся з несподіваними ситуаціями.
19. Моє відношення до майбутнього часто змінюється: то планую райдужні плани, то майбутнє здається мені похмурим.

20. Завжди намагаюся продумати способи досягнення мети, перш ніж почну діяти.

21. Волію зберігати незалежність навіть від близьких мені людей.

22. Мої плани на майбутнє звичайно реалістичні, і я не люблю їх змінювати.

23. У перші дні відпустки (канікул) при зміні образу життя завжди з'являється почуття дискомфорту.

24. При великому обсязі роботи неминуче страждає якість результатів.

25. Люблю зміни в житті, зміну обстановки і образу життя.

26. Не завжди вчасно помічаю зміни обставин і через це терплю невдачі.

27. Буває, що наполягаю на своєму, навіть коли не упевнений у своїй правоті.

28. Люблю дотримуватись заздалегідь наміченого на день плану.

29. Перш ніж з'ясовувати відносини: намагаюся уявити собі різні способи подолання конфлікту.

30. У випадку невдачі завжди шукаю, що ж було зроблено невірно.

31. Не люблю посвячувати кого-небудь у свої плани, рідко дотримуюсь порад інших

32. Вважаю розумним принцип: спочатку треба втягнутись в бій, а потім шукати засоби для перемоги.

33. Люблю помріяти про майбутнє, але це скоріше фантазії, чим реальність.

34. Намагаюся завжди враховувати думку товаришів про себе і про свою роботу.

35. Якщо я зайнятий чимось важливим для себе, то можу працювати в будь-якій обстановці.

36. В очікуванні важливих подій прагну заздалегідь представити послідовність своїх дій при тому чи іншому розвитку ситуації.

37. Перш ніж узятися за справу, мені необхідно зібрати докладну інформацію про умови її виконання і супутні обставини.

38. Рідко відступаюся від початої справи.

39. Часто допускаю недбале відношення до своїх зобов'язань у випадку втоми і поганого самопочуття.

40. Якщо я вважаю, що прав, то мене мало хвилює думка навколишніх про мої дії.

41. Про мене говорять, що я «розкидаюсь», не умію відокремити головне від другорядного.

42. Не вмію і не люблю заздалегідь планувати свій бюджет.

43. Якщо в роботі не удалося домогтися якості, що влаштовує мене, прагну переробити, навіть якщо навколишнім це не важливо.

44. Після вирішення конфліктної ситуації часто думкою до неї повертаюся, ще раз перевіряю дії і результати.

45. В незнайомій компанії почуваю себе невимушено, нові люди мені звичайно цікаві.

46. Звичайно різко реагую на заперечення, намагаюся думати і робити все по-своєму.

Шкала «Планування»:

Так – 1, 8, 17, 22, 28, 31, 36.

Ні – 15, 42.

Шкала «Моделювання»:

Так – 11, 37.

Ні – 3, 7, 19, 23, 26, 33, 41.

Шкала «Програмування»:

Так – 12, 20, 25, 29, 38, 43.

Ні – 5, 9, 32.

Шкала «Оцінки результатів»:

Так – 30, 44.

Ні – 6, 10, 13, 16, 24, 34, 39.

Шкала «Гнучкості»:

Так – 2, 11, 25, 35, 36, 45.

Ні – 16, 18, 23.

Шкала «Самостійності»:

Так – 4, 12, 14, 21, 27, 31, 40, 46.

Ні – 34.

Шкала «Загального рівня саморегуляції»:

Так – 1, 2, 4, 8, 11, 12, 14, 17, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 35, 36, 37, 38, 40, 43, 44, 45, 46.

Ні – 3, 5, 6, 7, 9, 10, 13, 15, 16, 18, 19, 23, 24, 26, 32, 33, 34, 39, 41, 42.

**Визначення рівню мотивації досягнення успіху
(опитувальник А. Мехрабіана)**

Мотивація досягнень, на думку Р. Мюррея, виражається в потребі долати перешкоди і добиватися високих показників в праці, самовдосконалюватися, змагатися з іншими і випереджати їх, реалізувати свої таланти і тим самим підвищувати самоповагу. Даний опитувальник призначений для діагностики двох мотивів особистості: прагнення до успіху і уникнення невдачі. З'ясовується, який з двох мотивів у людини домінує. Опитувальник має дві форми – чоловічу (А) і жіночу (Б).

Анкетний лист

Професія _____ Стать _____ Вік _____

№ питання	Повністю згоден	Згоден	Швидше згоден, чим не згоден	Нейтральний	Швидше не згоден, чим згоден	Не згоден	Абсолютно не згоден
1							
...							
32							

Інструкція. «Опитувальник складається з ряду тверджень, що торкаються окремих сторін характеру, а також думок і відчуттів з приводу деяких життєвих ситуацій. Щоб оцінити ступінь вашої згоди або незгоди з кожним з тверджень, використовуйте наступну шкалу:

+3 – повністю згоден;

+2 – згоден;

+1 – швидше згоден, чим не згоден;

0 – нейтральний;

-1 – швидше не згоден, чим згоден;

-2 – не згоден;

-3 – абсолютно не згоден.

Прочитайте твердження опитувальника і оцініть ступінь своєї згоди або незгоди. При цьому на бланку для відповідей проти номера твердження поставте цифру, яка відповідає ступеню вашої згоди. Дайте ту відповідь, яка першою прийде вам в голову. Не витрачайте час на обдумування». Обробка і інтерпретація результатів. Спочатку підраховується сумарний бал. Відповідям випробовуваних на прямі пункти (відмічені знаком «+» у «ключі») приписуються бали:

Відповіді	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Бали	1	2	3	4	5	6	7

Відповідям випробовуваних на зворотні пункти (відмічені знаком «-» в ключі) приписуються бали:

Відповіді	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Бали	7	6	5	4	3	2	1

«Ключ» до форми А:

Так: 1, 3, 5, 7, 8, 10, 13, 14, 17, 19, 21, 24, 28, 31;

Ні: 2, 4, 6, 9, 11, 12, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 29, 30, 32.

«Ключ» до форми Б:

Так: 1, 2, 4, 7, 8, 10, 14, 17, 19, 21, 23, 26, 28;

Ні: 3, 5, 6, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 20, 22, 24, 25, 27, 29, 30.

На основі підрахунку сумарного балу визначається, яка мотиваційна тенденція домінує у випробовуваного. Бали всіх випробовуваних вибірки

ранжують і виділяють дві конкретні групи: верхні 27 % вибірки характеризуються мотивом прагнення до успіху, а нижні 27 % – мотивом уникнення невдач.

Опитувальник (форма А)

1. Я більше думаю про отримання гарної оцінки, чим побоююся отримання поганої.

2. Якби я повинен був виконати складне, незнайоме мені завдання, то я вважав за краще б зробити його з ким-небудь, чим трудитися над ним поодиночі.

3. Я частіше беруся за важкі завдання, навіть якщо не упевнений, що зможу їх вирішити, чим за легкі, які знаю, що вирішу.

4. Мене більше привертає справа, яка не вимагає напруги, в успіху якої я упевнений, чим важка справа, в якій можливі несподіванки.

5. Якби у мене щось не виходило, я швидше приклав би всі сили, щоб з цим справитися, чим перейшов би до того, що у мене може добре вийти.

6. Я віддав перевагу б роботі, в якій мої функції добре визначені і зарплата вище середньою, роботі з середньою зарплатою, в якій я повинен сам визначити свою роль.

7. Я витрачаю більше часу на читання спеціальної літератури, чим художньою.

8. Я віддав перевагу б важливій важкій справі, хоча вірогідність невдачі в ній дорівнює 50 %, справі достатньо важливій, але не важкій.

9. Я швидше вивчу розважальні ігри, відомі більшості людей, чим рідкісні ігри, які вимагають майстерності і відомі небагато кому.

10. Для мене дуже важливо робити свою роботу якнайкраще, навіть якщо через це у мене виникають непорозуміння з товаришами.

11. Якщо я зібрався грати в карти, то швидше зіграв би в розважальну гру, чим у важку, таку, що вимагає роздумів.

12. Я віддаю перевагу змаганням, де я сильніший за інших, чим тим, де всі учасники приблизно рівні під силу.

13. У вільний від роботи час я опановую яку-небудь гру швидше для розвитку своїх умінь, чим для відпочинку і розваг.

14. Я швидше вважатиму за краще зробити якусь справу так, як я вважаю потрібним, нехай навіть з 50-процентним ризиком помилитися, чим робити її, як мені радять інші.

15. Якби мені довелося вибирати, то я швидше вибрав би роботу, в якій початкова зарплата буде 1000 рублів і може залишитися в такому розмірі невизначений час, чим роботу, в якій початкова зарплата рівна 300 рублів і є гарантія, що не пізніше чим через півроку я отримуватиму 2500 рублів.

16. Я швидше став би грати в команді, чим змагатися один з секундоміром в руці.

17. Я вважаю за краще працювати не щадивши сил, поки повністю не задовольнюся отриманим результатом, чим прагну закінчити справу швидше і з меншою напругою.

18. На іспиті я віддав перевагу б конкретним питанням за пройденим матеріалом, чим питанням, що вимагають для відповіді висловлювання своєї думки.

19. Я швидше вибрав би справу, в якій є деяка вірогідність невдачі, але є і можливість досягти більшого, чим таку, в якій моє положення не погіршиться, але істотно не покращиться.

20. Після успішної відповіді на іспиті я швидше з полегшенням зітхну «пронесло», чим порадію гарній оцінці.

21. Якби я міг повернутися до однієї з незавершених справ, то я швидше повернувся б до важкого, чим до легкого.

22. При виконанні контрольного завдання я більше турбуюся про те, як би не допустити яку-небудь помилку, чим думаю про те, як правильно її вирішити.

23. Якщо у мене щось не виходить, я краще звернуся до кого-небудь за допомогою, чим стану сам продовжувати шукати вихід.

24. Після невдачі я швидше стаю все більш зібраним і енергійним, чим втрачаю всяке бажання продовжувати шукати вихід.

25. Якщо є сумніви в успіху якого-небудь справи, то я швидше не стану ризикувати, ніж все-таки візьму в цьому активну участь.

26. Коли я беруся за важку справу, я швидше побоююся, що не справлюся з цим, чим сподіваюся, що воно вийде.

27. Я працюю ефективніше під чийось керівництвом, чим коли несу за свою роботу особисту відповідальність.

28. Мені більше подобається виконувати складне незнайоме завдання, чим знайоме завдання, в успіху якого я упевнений.

29. Я працюю продуктивно над завданням, коли мені конкретно указують, що і як виконувати, чим коли переді мною ставлять завдання лише у загальних рисах.

30. Якби я успішно вирішив якусь задачу, то з великим задоволенням узявся б ще раз вирішувати аналогічну задачу, чим перейшов би до завдання іншого типу.

31. Коли потрібно змагатися, у мене швидше виникає інтерес і азарт, чим тривога і неспокій.

32. Мабуть, я більше мрію про свої плани на майбутнє, чим намагаюся їх реально здійснити.

Опитувальник (форма Б)

1. Я більше думаю про отримання гарної оцінки, чим побоююся отримання поганої.

2. Я частіше беруся за важкі завдання, навіть якщо не упевнена, що зможу їх вирішити, чим за легкі, які знаю, що вирішу.

3. Мене більше привертає справа, яка не вимагає напруги і в успіху якої я упевнена, чим важка справа, в якій можливі несподіванки.

4. Якби у мене щось не виходило, я швидше приклала б всі сили, щоб з цим справитися, чим перейшла б до того, що у мене може добре виходити.

5. Я віддала перевагу б роботі, в якій мої функції чітко визначені і зарплата вище середньою, роботі з середньою зарплатою, в якій я повинна сама визначати свою роль.

6. Сильніші переживання у мене викликаються страхом невдачі, чим надією на успіх.

7. Я віддаю перевагу науково-популярній літературі ніж літературі розважального жанру.

8. Я віддала перевагу б важкій справі, де вірогідність невдачі рівна 50 %, чим справі достатньо важливій, але не важкій.

9. Я швидше вивчу розважальні ігри, які відомі більшості людей, чим рідкісні ігри, які вимагають майстерності і відомі небагато кому.

10. Для мене дуже важливо робити свою роботу якнайкраще, навіть якщо через це у мене виникають тертя з товаришами.

11. Після успішної відповіді на іспиті я швидше з полегшенням зітхну «пронесло», чим порадію гарній оцінці.

12. Якби я збиралася грати в карти, то я швидше зіграла б в розважальну гру, чим у важку, таку, що вимагає роздумів.

13. Я віддаю перевагу змаганням, де я сильніша за інших, чим тим, де учасники приблизно рівні по силі.

14. Після невдачі я швидше стаю зібранішою і енергійнішою, чим втрачаю всяке бажання продовжувати справу.

15. Невдачі отруюють моє життя більше, ніж приносять радість успіхи.

16. У нових невідомих ситуаціях у мене швидше виникає хвилювання і неспокій, чим інтерес і цікавість.

17. Я швидше спробую приготувати нове цікаве блюдо, хоча воно може погано вийти, чим стану готувати звичне блюдо, яке зазвичай добре виходило.

18. Я швидше займуся чимось приємним і необтяжливим, чим стану виконувати щось, як мені здається, що того стоїть, але не дуже захоплююче.

19. Я швидше витрачу весь свій час на здійснення однієї справи, чим докладу зусиль виконати за цей же час дві-три справи.

20. Якщо я захворіла і вимушена залишитися удома, то я використаю час швидше для того, щоб розслабитися і відпочити, чим почитати і попрацювати.

21. Якби я жила з декількома дівчатами в одній кімнаті і ми б вирішили влаштувати вечірку, я вважала за краще б сама організувати її, чим щоб це зробила якась інша дівчина.

22. Якщо у мене щось не виходить, я краще звернуся до когось за допомогою, чим стану сама продовжувати шукати вихід.

23. Коли потрібно змагатися, у мене швидше виникають інтерес і азарт, чим тривога і неспокій.

24. Коли я беруся за важку справу, я швидше побоююся, що не справлюся з нею, чим сподіваюся, що воно вийде.

25. Я працюю ефективніше під чийось керівництвом, чим тоді, коли несу за свою роботу особисту відповідальність.

26. Мені більше подобається виконувати складне незнайоме завдання, чим завдання знайоме, в успіху якого я упевнена.

27. Якби я успішно вирішила якусь задачу, то з великим задоволенням узялася б вирішувати ще раз аналогічну, чим перейшла б до завдання іншого типу.

28. Я працюю продуктивно над завданням, коли переді мною ставлять завдання лише у загальних рисах, чим коли мені конкретно указують, що і як виконувати.

29. Якщо при виконанні важливої справи я допускаю помилку, то частіше я розгублююсь і впадаю у відчай, ніж швидко беру себе в руки і намагаюся виправити положення.

30. Мабуть, я більше мрію про свої плани на майбутнє, чим намагаюся їх реально здійснити.

Діагностика особистісної креативності**(Є. Є. Тунік)**

Вступні рекомендації. Ця методика дозволяє визначити чотири особливості творчої особистості: допитливість (Д); уяву (У); складність (С) і схильність до ризику (Р). Незважаючи на її адресність юнацькому віку, вона не втрачає своєї прогностичності і в зрілому віці.

Мета. Визначення особливостей творчої особистості.

Оснащення. Опитувальник, бланк відповідей (таблиця).

Послідовність роботи. Дослідження може бути проведено як індивідуально, так і в колективі. Експериментатор пропонує респондентам відповісти на висловлювання відповідно до інструкції, що розміщена в опитувальнику. На кожне висловлювання існує 4 варіанти відповіді.

Проведення діагностики**Опитувальник**

Інструкція. Це завдання допоможе вам з'ясувати, наскільки творчою особистістю ви себе вважаєте. Серед наступних коротких речень ви знайдете такі, які дійсно підходять вам краще, ніж інші. Їх необхідно помітити позначкою «Х» в колонці *«в основному правильно (так)»*. Деякі речення підходять вам лише частково, їх потрібно помітити позначкою «Х» в колонці *«частково правильно»*. Інші висловлювання не підійдуть вам зовсім, їх потрібно помітити позначкою «Х» в колонці *«ні»*. Ті висловлювання, відносно яких ви не можете дійти до рішення, потрібно помітити позначкою «Х» в колонці *«не можу вирішити»*.

Робіть позначки до кожного речення і не замислюйтесь довго. Тут нема вірних або невірних відповідей. Відмічайте перше, що приходить вам у голову, коли читаєте речення. Це завдання не обмежене в часі, але

працюйте якомога швидше. Пам'ятайте, що коли даєте відповіді до кожного речення, ви повинні відмічати те, що дійсно відчуваєте. Ставте позначку «Х» в ту колонку, яка більше всього підходить вам. На кожне питання вибирайте тільки одну відповідь.

1. Якщо я не знаю вірної відповіді, то намагаюся здогадатись про неї.
2. Мені подобається розглядати предмет ретельно і детально, щоб виявити деталі, яких не бачив раніше.
3. Як правило, я запитую, якщо чогось не знаю.
4. Мені не подобається планувати справи заздалегідь.
5. Перед тим, як грати у нову гру, я повинен переконатися, що зможу виграти.
6. Мені подобається уявляти собі те, що мені потрібно буде взяти або зробити.
7. Якщо щось не вдається з першого разу, я буду працювати до тих пір, поки не зроблю це.
8. Я ніколи не виберу гру, з якою інші не знайомі.
9. Краще я буду робити все звичайно, ніж шукати нові способи.
10. Мені подобається в'яснити, чи так все насправді.
11. Мені подобається займатись чим-небудь новим.
12. Я люблю заводити нових друзів.
13. Мені подобається думати про те, чого зі мною ніколи не відбувалосьь.
14. Як правило, я не витрачаю часу на мрії про те, що колись стану відомим актором, музикантом, поетом.
15. Деякі мої ідеї так захоплюють мене, що я забуваю про все на світі.
16. Мені більше подобалося б працювати на космічній станції, ніж тут, на Землі.
17. Я нервуюсь, якщо не знаю, що відбудеться далі.
18. Мені подобається те, що незвичайне.

19. Я часто намагаюсь уявити собі те, про що думають інші люди.
20. Мені подобаються розповіді або телевізійні передачі про події, які відбулися в минулому.
21. Мені подобається обговорювати мої ідеї в компанії друзів.
22. Як правило, я зберігаю спокій, коли щось роблю не так або помиляюсь.
23. Коли я виросту, мені б хотілося зробити або звершити щось таке, що ніколи не вдавалося до мене.
24. Я вибираю друзів, які завжди роблять все звичайним способом.
25. Багато правил, що існують, мене, як правило, не влаштовують.
26. Мені подобається вирішувати навіть таку проблему, яка не має вірної відповіді.
27. Існує багато речей, з якими мені б хотілося поекспериментувати.
28. Якщо я одного разу знайшов відповідь на питання, я буду притримуватись неї, а не шукати інші відповіді.
29. Мені не подобається виступати перед групою.
30. Коли я читаю або дивлюсь телевізор, я уявляю себе кимось із героїв.
31. Я люблю уявляти собі, як жили люди 200 років тому.
32. Мені не подобається, коли мої друзі нерішучі.
33. Мені подобається досліджувати старі валізи і коробки, щоб просто подивитися, що в них може бути.
34. Мені б хотілося, щоб мої батьки і керівники робили все, як звичайно, і не змінювались.
35. Я довіряю своїм почуттям і передчуттям.
36. Цікаво припустити щось і перевірити, чи правий я.
37. Цікаво братися за головоломки та ігри, в яких необхідно розраховувати свої подальші кроки.

38. Мене цікавлять механізми, цікаво подивитись, що в них всередині і як вони працюють.

39. Моїм кращим друзям не подобаються дурні ідеї.

40. Мені подобається вигадувати щось нове, навіть якщо це неможливо застосувати на практиці.

41. Мені подобається, коли всі речі лежать на своїх місцях.

42. Мені було б цікаво шукати відповіді на питання, які виникнуть у майбутньому.

43. Мені подобається братися за нове, щоб подивитися, що з цього вийде.

44. Мені цікаво грати в улюблені ігри просто заради задоволення, а не заради виграшу.

45. Мені подобається розмірковувати про щось цікаве, про те, що ніколи не приходило в голову.

46. Коли я бачу картину, на якій намальований хтось незнайомий, мені цікаво знати, хто це.

47. Я люблю перегортати книги і журнали для того, щоб просто подивитись, що в них.

48. Я думаю, що на більшість питань існує одна вірна відповідь.

49. Я люблю задавати питання про такі речі, про які інші люди не замислюються.

50. У мене є багато цікавих справ як на роботі (у навчальному закладі), так і вдома.

Бланк відповідей (таблиця)

П. _____ І. _____ Б. _____

Дата « ____ » _____ 20 ____ р.

Стать _____ Вік _____

Місце

навчання

або

роботи

Таблиця

№ пит.	Так	Частково правильно (можливо)	Ні	Не можу вирішити (не знаю)	№ пит.	Так	Частково правильно (можливо)	Ні	Не можу вирішити (можливо)
1					26				
2					27				
3					28				
4					29				
5					30				
6					31				
7					32				
8					33				
9					34				
10					35				
11					36				
12					37				
13					38				
14					39				
15					40				
16					41				
17					42				
18					43				
19					44				
20					45				
21					46				
22					47				
23					48				
24					49				
25					50				

Обробка даних

При оцінці даних опитувача використовуються чотири фактори, які тісно корелюються з творчими проявами особистості. Вони включають: **Допитливість (Д), Уяву (У), Складність (С) і схильність до Ризику (Р).** Ми одержуємо чотири “сирих” показники по кожному фактору, а також загальний сумарний показник.

При обробці даних використовується або шаблон, який можна накладати на бланк відповідей тесту, або співставлення відповідей тих, хто тестувався, з ключем у звичайній формі.

Ключ

Схильність до Ризику (відповіді, що оцінюються 2 балами):

А) позитивні відповіді: 1, 21, 25, 35, 36, 43, 44.

Б) негативні відповіді: 5, 8, 22, 29, 32, 34.

В) всі відповіді на ці запитання у формі «може бути» оцінюються в +1 бал.

Г) всі відповіді «не знаю» на ці запитання оцінюються в -1 бал і віднімаються від загальної кількості.

Допитливість (відповіді, що оцінюються 2 балами):

А) позитивні відповіді: 2, 3, 11, 12, 19, 27, 33, 37, 38, 47, 49.

Б) негативні відповіді: 28.

В) всі відповіді «може бути» оцінюються в +1 бал.

Г) всі відповіді «не знаю» оцінюються в -1 бал.

Складність (відповіді, що оцінюються 2 балами):

А) позитивні відповіді: 7, 15, 18, 26, 42, 50.

Б) негативні відповіді: 4, 9, 10, 17, 24, 41, 48.

В) всі відповіді на ці запитання у формі «може бути» оцінюються в +1 бал.

Г) всі відповіді «не знаю» оцінюються в -1 бал.

Уява (відповіді, що оцінюються 2 балами):

А) позитивні відповіді: 6, 13, 16, 23, 30, 31, 40, 45, 46.

Б) негативні відповіді: 14, 20, 39.

В) всі відповіді «може бути» оцінюються в +1 бал.

Г) всі відповіді «не знаю» оцінюються в -1 бал.

У даному випадку визначення кожного з чотирьох факторів креативності особистості здійснюється на базі позитивних і негативних

відповідей, що оцінюються 2-ма балами, частково, що співпадають з ключем (у формі «може бути»), оцінюються в 1 бал, і відповіді «не знаю» оцінюються в -1 бал. Використання цієї оцінюючої шкали дає право “показати” недостатньо творчу, нерішучу особистість.

Цей опитувач розроблений для того, щоб оцінити, в якій мірі здатними на ризик (Р), допитливими (Д), що володіють уявою (У) і віддають перевагу складним ідеям (С), вважають себе ті, що проходять тест. З 50 пунктів 12 тверджень відносяться до допитливості, 12 – до уяви,

13 – до здатності йти на ризик, 13 – до фактора складності. Якщо усі відповіді співпадають з ключем, то сумарний «сирий» бал може дорівнювати 100, якщо не відмічені пункти «не знаю».

Кінцева кількісна вираженість того або іншого фактора визначається шляхом складання всіх відповідей, які співпадають з ключем, і відповідей «може бути» (+1 бал) і відніманням з цієї суми всіх відповідей «не знаю» (–1 бал).

Чим вища «сира» оцінка людини, яка відчуває позитивні почуття по відношенню до себе, тим більш творчою особистістю, допитливою, з уявою, здатна піти на ризик і розібратися в складних проблемах вона є; всі вищеописані особистісні фактори тісно пов’язані з творчими здібностями.

Можуть бути одержані оцінки по кожному фактору тесту окремо, а також сумарна оцінка. Оцінка по факторах і сумарна оцінка краще демонструє сильні (висока «сира» оцінка) і слабкі (низька «сира» оцінка) сторони особистості. Оцінка окремого фактора і сумарний «сирий» бал можуть бути згодом переведені в стандартні бали і відмічені на індивідуальному профілі особистості.

Нормативні дані для російських і американських людей, які тестувалися за 4-факторним опитувачем

	Російські дані	Американські дані
--	----------------	-------------------

Фактори креативності	Середнє, М	Стандартні відхилення, Δ	Середнє, М	Стандартні відхилення, Δ
Допитливість	17,8	3,9	16,4	4,3
Уява	15,6	4,8	16,0	4,7
Складність	17,2	4,4	14,8	5,1
Схильність до Ризику	17,0	2,9	14,9	3,9
Сумарний	67,6	16,0	62,1	18,0

Порівнюючи російські та американські дані, Є. Є. Тунік відмічає, що за опитувачем особистісних характеристик можна говорити, що за всіма факторами: Допитливість, Складність, схильність до Ризику і Сумарний бал – російські середні показники вище американських, за винятком показників по Уяві, де вищі американські дані (різниця статистично значимі, t – критерій Ст'юдента).

Інтерпретація

Основні критеріальні проявлення факторів, які досліджуються:

Допитливість. Суб'єкт з вираженою допитливістю частіше всього запитує всіх і про все, йому подобається вивчати побудову механічних речей, він постійно шукає нові шляхи (способи) мислення, любить вивчати нові речі та ідеї, шукає різні можливості рішення завдань, вивчає книги, ігри, карти, картини тощо, щоб узнати якомога більше.

Уява. Суб'єкт з розвинутою уявою вигадує оповідання про місця, які він ніколи не бачив; уявляє, як інші будуть вирішувати проблему, яку він вирішує сам; мріє про різні міста і річі; любить міркувати про явища, з якими не стикався; бачить те, що намальовано на картинах і малюнках не так, як інші, незвичайно; часто відчуває здивування з приводу різних ідей і подій.

Складність. Суб'єкт, який орієнтований на пізнання складних явищ, проявляє інтерес до складних речей і ідей; любить ставити перед собою важкі завдання; любить вивчати щось без сторонньої допомоги; проявляє

наполегливість, щоб досягти своєї мети; пропонує дуже складні шляхи вирішення проблеми, ніж це здається необхідним; йому подобаються складні завдання.

Схильність до Ризику. Проявляється у тому, що суб'єкт буде відстоювати свої ідеї, не звертаючи уваги на реакцію інших; ставить перед собою високі цілі і буде намагатися їх здійснити; припускає для себе можливість помилок і провалів; любить вивчати нові речі або ідеї і не піддається чужій думці; не дуже стурбований, коли однокурсники, викладачі або батьки висловлюють своє несхвалення; віддає перевагу шансу ризикнути, щоб дізнатися, що з цього вийде.