

ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

АНДРУЩЕНКО Наталія Олександрівна

УДК 378.147:005

**ФОРМУВАННЯ БАЗОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ
У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ
ЗАСОБАМИ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Спеціальність 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти

ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття наукового ступеня

кандидата педагогічних наук

Науковий керівник:

ПЕТРУК Віра Андріївна

доктор педагогічних наук,

професор

Вінниця – 2011

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ.....	14
1.1. Теорія управління як методологічна основа формування компетентності менеджера.....	14
1.2. Проблема сутності і структури професійної діяльності менеджера в науково-педагогічній літературі.....	40
1.3. Сутність поняття управлінської компетентності... ..	55
Висновки до першого розділу.....	72
РОЗДІЛ 2. ІНТЕРАКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ БАЗОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ.....	75
2.1. Ретроспективний аналіз інтерактивних технологій навчання	75
2.2. Визначення та обґрунтування базових управлінських компетенцій.....	89
2.3. Методика формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічних спеціальностей під час вивчення «управлінських» дисциплін.....	108
2.4. Критерії, показники та рівні сформованості базових управлінських компетенцій.....	143
Висновки до другого розділу.....	153
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ПЕДАГОГІЧНОГО ЕКСПЕРИМЕНТУ.....	156
3.1. Організація експерименту.....	156
3.2. Аналіз результатів педагогічного експерименту.....	165
Висновки до третього розділу.....	179
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	181
ДОДАТКИ.....	185
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	254

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВНЗ	вищий навчальний заклад
ВНТУ	Вінницький національний технічний університет
НОП	наукова організація праці
СРСР	Союз Радянських Соціалістичних республік
РЄ	Рада Європи
США	Сполучені Штати Америки
ЄФО	Європейський Фонд Освіти
IATH	інтерактивні технології навчання
МАН	методи активного навчання
WACRA	World Association For Case Method Research & Case Method Application Міжнародна асоціація інноваційних методів навчання
РНПД	робоча навчальна програма дисципліни
НПД	навчальна програма дисципліни
КВК	клуб веселих і кмітливих
ІнПОТ	Інститут прогресивних освітніх технологій
ФПЕК	Факультет перепідготовки з економіки та комп'ютеризації
ІнМ	Інститут менеджменту

ВСТУП

Актуальність та доцільність дослідження. Входження молодого спеціаліста в сучасне трудове життя в умовах ринкових відносин стало більш складним, і саме тому сьогодні, а тим більше в майбутньому, економічній освіті в професійних навчальних закладах альтернативи не існує, бо вона сама, забезпечені нею знання й отримані вміння та навички дозволяють правильно розв'язувати проблеми, які виникають перед юнаками та дівчатами під час адаптації на конкурентному ринку праці.

Наука управління, як і будь-яка інша галузь знань, ґрунтується на використанні історичного досвіду. Аналіз минулого в досліджуваній нами сфері дозволяє повніше збагнути сьогодення, щоб спрогнозувати певну сферу його майбутнього розвитку. Управління в умовах ринку поіменовано у менеджмент. Ця галузь розвивалася впродовж століть, до того, як стала самостійною галуззю науки. Значний вплив на формування менеджменту належить школам наукового управління (класична (адміністративна) школа, школа психології і людських відносин, школа науки управління (кількісна школа)), а також таким видатним представникам цих шкіл, як Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо та ін.

Відмінні риси менеджменту полягають у тому, що він орієнтує фірми на: задоволення потреб ринку, постійне підвищення ефективності виробництва, волю в прийнятті рішень, розробку стратегічних цілей і програм та їхнє постійне коректування в залежності від стану ринку. Найбільші корпорації, банки складають стрижень економічної і політичної сили великих націй. Від них залежать уряди, більшість з них має транснаціональний характер, поширюючи свої виробничі, розподільні, сервісні, інформаційні мережі в усьому світі. Отже, рішення менеджерів подібно рішенням державних діячів, які можуть визначати долі мільйонів людей та цілих держав.

Постійне збільшення обсягу знань, до якого необхідно вивести майбутнього фахівця за роки навчання у вищому навчальному закладі, підвищення вимог до його професійної і спеціальної підготовки не може не викликати гостру потребу всебічного та глибокого дослідження системи формування у студентів професійних навичок, зовнішніх і внутрішніх чинників становлення фахівців з вищою освітою, розкриття закономірностей й особливостей професійної підготовки та застосування їх у навчально-виховному процесі.

Варто зазначити, що в Україні високий рівень нестабільності зовнішнього середовища бізнесу проявляється незрівнянно сильніше, ніж у країнах з розвиненою економікою. Тому важливим для вітчизняних менеджерів є нове бачення управлінських проблем, їх вивчення і використання в практиці управління, що складає їхню компетентність. Майбутній фахівець з менеджменту має розуміти систематичні процеси, що управляють людською поведінкою, і використовувати їх, а мистецтво розуміння системи полягає в умінні доходити до причин, що лежать в основі змін.

Нині неможливо у ВНЗ озброїти студентів-менеджерів всіма знаннями, вміннями і навичками, котрі їм будуть необхідні для подальшої роботи. Але мати «фаховий» світогляд, бути здатними до оперативного реагування на будь-які зміни в технологічному процесі, спроможними передбачити наслідки цих змін, планувати свої дії, самостійно визначати найбільш раціональні прийоми праці, управляти колективом є пріоритетними завданнями викладачів «управлінських» (управління персоналом, психологія управління та конфліктологія) дисциплін. Це спонукає педагогів шукати й знаходити нові підходи до навчання. Адже саме від рівня підготовки фахівця, сформованості його професійних якостей значною мірою залежить успішне виконання соціального замовлення держави на фахівця з високою професійною компетентністю.

Дослідженню проблем формування людини, яка не лише мислить, а й діє по-інноваційному, приділялась та приділяється належна увага вчених як у нашій країні, так і за її межами:

- методологічні засади сучасної філософії освіти та особистісно-орієнтований підхід до сучасного освітнього процесу (В. Андрущенко, І. Зязюн, В. Кремень, Г. Васянович та ін.);

- теорія неперервної професійної освіти (С. Гамараш, С. Гончаренко, Р. Гуревич, А. Гуржій, Н. Ничкало, С. Сисоєва та ін.);

- професійна підготовка фахівців у вищій школі (А. Алексюк, В. Бондар, Л. Барановська, О. Джеджула, І. Козловська, Л. Нічуговська та ін.);

- теоретичні положення організації навчально-виховного процесу у вищій школі, зокрема, другої вищої освіти (І. Зязюн, О. Романовський, В. Козаков та ін.);

- теорія організації і впровадження інтерактивних технологій навчання (В. Бурков, А. Вербицький, С. Гідрович, А. Дьомін, В. Петрук та ін.);

- рекомендації та ідеї в галузі підготовки менеджера і його професійної діяльності (Л. Бондарева, Л. Влодарска-Зола, Є. Воробьова, І. Герасимова, О. Деркач, О. Капітанець, Є. Кузьмін, В. Рубахін, М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль, О. Чернявський та ін.).

Як і в країнах близького та дальнього зарубіжжя, де відбувається орієнтація програм і педагогічних технологій на компетентнісний підхід, розвиток освіти України також характеризується активним впровадженням компетентнісного підходу до навчання. Але компетентнісна модель фахівця не є моделлю випускника ВНЗ, тому що компетентність пов'язана з досвідом успішної діяльності, якого студент, зокрема майбутній менеджер, у процесі навчання набути не в змозі. Тому виникає проблема наближення навчальної діяльності до професійної. Якщо загальні теоретичні питання компетентнісного підходу в педагогічній науці розроблено досить ґрунтовно

(Н. Бібік, Л. Петровська, О. Пометун, О. Овчарук, О. Савченко та ін.), то реалізація його в процесі навчання «управлінських» дисциплін майбутніх менеджерів лише починає розроблятися (Є. Воробйова, Н. Костиця, В. Свистун, В. Ягупов та ін.).

Недостатня розробленість питання формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів економічного профілю підтверджується й виявленими в процесі їх підготовки суперечностями між:

- державними вимогами до підготовки конкурентоспроможних фахівців з менеджменту і низьким рівнем їх управлінської компетентності;
- якісною підготовкою та перепідготовкою майбутніх менеджерів, набуття ними необхідних професійних компетенцій і кількістю годин для аудиторних занять з дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління та конфліктологія»;
- необхідністю формування управлінської компетентності у майбутніх менеджерів та обмеженими можливостями її задоволення шляхом використання традиційних методів навчання;
- застосуванням інноваційних технологій навчання управлінських дисциплін та низьким рівнем організаційно-педагогічних умов для цього (відсутність методичних матеріалів, неспроможність, а інколи й небажання викладачів впроваджувати вже розроблені методики в навчальний процес, нездатність розробляти власні та ін.).

Актуальність проблеми та необхідність розв'язання цих суперечностей визначили тему нашого дослідження: **"Формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю засобами інтерактивних технологій"**.

Зв'язок теми з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження здійснювалось згідно з тематичним планом науково-дослідних робіт Вінницького національного технічного університету (ВНТУ) в межах теми 72-Д-189 «Дослідження особливостей та розробка

структури і змісту магістерської підготовки з технічних наук у контексті методології генерації нових знань» № 0108 У 000666, що затверджена науково-технічною радою ВНТУ (протокол № 4 від 11.12.2008 року).

Тема дисертації затверджена Вченою радою Вінницького національного технічного університету (протокол № 6 від 29.11.2007 р.) та узгоджена у Міжвідомчій раді з координації наукових досліджень у галузі педагогіки та психології АПН України (протокол № 3 від 25.03.2008 р.).

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати, розробити та експериментально перевірити методiku формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що формування управлінської компетентності майбутнього менеджера економічного профілю якісно підвищиться через спрямований розвиток базових управлінських компетенцій на основі використання інтерактивних технологій навчання в процесі викладання «управлінських» дисциплін.

Відповідно до мети та гіпотези визначено такі **завдання** дослідження:

1. Проаналізувати особливості управлінської діяльності майбутнього менеджера в науково-педагогічній літературі та визначити: структуру управлінської компетентності менеджера; сутність поняття «управлінська компетентність»; означення поняття «управлінська компетентність майбутнього менеджера»; теоретично обґрунтувати та виокремити компоненти базового рівня управлінської компетентності майбутнього менеджера економічного профілю.

2. На основі аналізу сучасних інноваційних технологій розробити та експериментально перевірити методiku формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічних спеціальностей.

3. Визначити критерії, показники та рівні сформованості базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічних спеціальностей.

4. Розробити інформаційно-методичне забезпечення формування базового рівня управлінської компетентності у майбутніх менеджерів в процесі вивчення «управлінських» дисциплін.

Об'єкт дослідження – професійна підготовка майбутніх менеджерів.

Предмет дослідження – формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів економічного профілю.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань, досягнення мети й перевірки гіпотези використовувався такий комплекс взаємопов'язаних методів дослідження:

теоретичні (аналіз, синтез, порівняння, моделювання, систематизація, узагальнення) – теоретичний аналіз історичної, педагогічної, психологічної, методичної наукової літератури з теми дослідження з метою відбору й осмислення фактичного матеріалу, аналіз концепцій, теорій і методик, що мав на меті виявлення шляхів розв'язання досліджуваної проблеми, моделювання різноманітних ігрових ситуацій, максимально наближених до майбутньої управлінської діяльності менеджерів-економістів;

емпіричні (педагогічне спостереження, анкетування, тестування), які застосовувалися з метою виявлення рівня управлінської підготовки студентів на п'ятому курсі навчання денної форми та на першому курсі навчання факультету перепідготовки кадрів заочної форми навчання;

педагогічний (констатувальний, формувальний) *експеримент* для перевірки впливу запропонованої методики формування базових управлінських компетенцій на рівень здатності до управлінської діяльності майбутніх менеджерів економічного профілю;

математичні – статистичні методи аналізу отриманих даних з метою виявлення достовірності одержаних результатів.

Експериментальна база дослідження. Дослідно-експериментальна робота проводилася у Вінницькому національному технічному університеті, а також у Білоцерківському національному аграрному університеті,

Придніпровській державній академії будівництва та архітектури (Інститут безперервної фахової освіти), Черкаському національному університеті імені Богдана Хмельницького. Основною базою експериментальної роботи був Вінницький національний технічний університет. Усього в експерименті взяли участь 563 студенти та 10 викладачів.

Наукова новизна і теоретичне значення одержаних результатів полягає в тому, що *вперше*:

- визначено та теоретично обґрунтовано базові управлінські компетенції майбутніх менеджерів економічного профілю (компетенції планування, аналізу та прийняття рішення, комунікативна компетенція та компетенція контролю конфліктних ситуацій), що їх мають формувати викладачі «управлінських» дисциплін;

- теоретично обґрунтовано, розроблено та реалізовано в практиці навчання методика формування базових управлінських компетенцій майбутніх менеджерів засобами інтерактивних технологій;

- введено до наукового обігу поняття «базові управлінські компетенції»;

- *уточнено* поняття «управлінська компетентність», «інтерактивні технології навчання» та взаємозв'язок між поняттями «інноваційні методи навчання», «інтерактивні технології навчання» та «інтерактивні методи навчання»;

- *дістали подальшого розвитку* інтерактивні технології навчання студентів економічних спеціальностей.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в: удосконаленні навчальних та робочих навчальних програм дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління», «Конфліктологія», структурних компонент методик їх навчання (мета, завдання, зміст, засоби організації навчання); створенні інформаційно-методичного забезпечення формування базових управлінських компетенцій у студентів економічного

менеджменту, а саме: розроблено та впроваджено в навчальний процес ВНЗ навчальний посібник для практичних та семінарських занять «Психологія управління та конфліктологія»; методичні вказівки до виконання контрольних робіт з дисципліни «Психологія управління та конфліктологія».

Основні положення і рекомендації **впроваджено** в діяльність Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького (довідка № 1737/01-11 від 28.10.2009 р.), Білоцерківського національного аграрного університету (довідка № 206/03-12 від 28.12.2009 р.), Придніпровської державної академії будівництва та архітектури, Інститут безперервної фахової освіти (довідка № 111 від 14.05.2010 р.), Вінницького національного технічного університету (довідка № 11/27 від 10.06.2010 р.).

Особистий внесок здобувача. Всі основні результати дисертаційної роботи отримані автором особисто. Розроблена методика інтерактивних занять з психології управління та конфліктології; підготовлено навчальний посібник для практичних та семінарських занять «Психологія управління та конфліктологія» [1]; підготовлено методичні вказівки до виконання контрольних робіт з дисципліни «Психологія управління та конфліктологія» зі спеціальності 7.050201 для слухачів факультету перепідготовки з економіки та комп'ютеризації Інституту прогресивних освітніх технологій [2].

У публікаціях, що були написані у співавторстві, автору належать: аналіз основних положень теорії ігрової діяльності, які були сформульовані і розроблені класиками російської та радянської педагогіки [3]; обґрунтування доцільності використання інтерактивних методів навчання в підготовці майбутніх менеджерів [4]; обробка результатів анкетування студентів та підтвердження висунутої гіпотези [5]; узагальнення основних засад курсу «Психологія управління», розробка матеріалів до проведення практичних та семінарських занять, тестові завдання для самоперевірки та орієнтовна тематика доповідей з цього курсу [1]; розкриття таких основних тем вищезгаданого курсу, таких як: «Психологія управління як галузь знань,

сфера практичної діяльності», «Діапазон можливих виходів з конфлікту» та складено словник-глосарій основних термінів [2].

Апробація результатів дослідження. Проміжні та прикінцеві результати дослідження обговорювалися на 11 науково-практичних конференціях, зокрема: VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Гуманізм та освіта» (Вінниця, 2006); II Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація освіти: пошуки, проблеми, перспективи» (Масандра, 2007); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми» (Вінниця-Київ, 2008); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Гуманізм та освіта» (Вінниця, 2008); 8-й Міжнародній міждисциплінарній науково-практичній школі-конференції (Харків, 2008); XXXVIII науково-технічній конференції професорсько-викладацького складу, співробітників та студентів університету з участю працівників науково-дослідних організацій та інженерно-технічних працівників підприємств м. Вінниці та області (Вінниця, 2009); Міжнародній науково-практичній конференції «Вища школа: удосконалення якості підготовки фахівців» (Черкаси, 2009); Міжнародній науково-практичній конференції «Викладач і студент: умови особистісного і професійного зростання» (Черкаси, 2009), XXXIX науково-технічній конференції професорсько-викладацького складу, співробітників та студентів університету з участю працівників науково-дослідних організацій та інженерно-технічних працівників підприємств м. Вінниці та області (Вінниця, 2010); Міжнародній науково-практичній конференції «Вища школа: національні пріоритети і європейські орієнтири» (Черкаси, 2010), X Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми» (Вінниця, 2010).

Публікації. Основні положення та результати дослідження опубліковано у 18 публікаціях, з них 12 – у провідних фахових виданнях, з переліку ВАК України з педагогічних наук (10 одноосібних), 4 – у збірниках праць та тезах наукових конференцій різного рівня, 1 – навчальний посібник для практичних та семінарських занять, 1 – методичні вказівки.

Структура дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, переліку умовних скорочень, 5 додатків. Загальний обсяг дисертації становить 274 сторінки, в тому числі 184 сторінки основного тексту дисертації, 12 рисунків на 5 сторінках, 19 таблиць на 7 сторінках. Список використаних джерел містить 231 найменування за наскрізною нумерацією, з них 13 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

1.1. Теорія управління як методологічна основа формування компетентності менеджера

Школи наукового управління

Щоб зрозуміти, що становить собою нова наука управління і яка її методологія, необхідно з'ясувати, що стало джерелом науки управління як такої.

Ми поділяємо думку авторів О. Кузьміна та О. Мельник, які стверджують, що управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин [6].

Класична школа управління вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи компанії є: вдале формулювання системи цілей компанії, чітке доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей [7, 8].

Власне, теорія управління як наука (на відміну від її визначення) виникла наприкінці XIX століття і з тих пір зазнала значних змін.

Поняття «наукове управління» було вперше використано представником американських фрахтових компаній – Луїсом Брандейсоном у 1910 р., а згодом і Фредерік Уїнслоу Тейлор, який вважається першоречником теорії управління, почав широко використовувати це поняття, підкреслюючи, що «управління – це справжня наука, яка спирається на точно визначені закони, правила і принципи» [9, 10].

Згодом американці Лютер Гьюлік и Линдал Урвік, теоретики в галузі управління 30-40-х років XX ст., довели, що управління стає наукою, оскільки воно систематично вивчає явища, що згруповані в різні теорії, і тому,

що «прагне на системній основі зрозуміти, чому і як люди систематично працюють разом для досягнення певних цілей і для того, щоб зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства» [11].

Не існує і не може існувати жодних універсальних прийомів чи твердих принципів, які б робили управління ефективним. Але існують підходи, що мають допомогти керівникам підвищити ймовірність ефективного досягнення цілей організації. Кожний з викладених підходів вніс помітний вклад у наше розуміння управління й організації. Розвиток теорії управління як наукової дисципліни не був серією послідовних кроків уперед. Скоріше, це було кілька підходів, що часто збігалися. Згодом світ стає ареною швидких змін. Більш частими і значними стають науково-технічні нововведення, й уряди почали все більш рішуче визначатися у своєму ставленні до бізнесу. Що стосується розвитку етапів управлінської думки, то нами вбачається цікавим виокремлення етапів її розвитку автором Г. Осовською. Розглянемо докладніше проведений нею аналіз [12, с. 36-40].

В аналізі першого етапу розвитку управлінської думки (1885--1920 рр.), який дістав назву наукового управління, автор показує, що він тісно пов'язаний з роботами Ф. Тейлора, Френка й Лілії Гілбрет та Генрі Гантта, які вважали, що, використовуючи спостереження, заміри, логіку й аналіз, можна вдосконалити багато операцій ручної праці для того, щоб домогтися їх більш ефективного використання.

Дійсно, як зазначає Г. Осовська, у 1911 р. вийшла книга Ф. Тейлора «Принципи наукового управління». Ця книга започаткувала науку управління як самостійну галузь наукових досліджень та практичної діяльності. Було розроблено низку методів наукової організації праці. Так розпочалося застосування преміювання працівників з метою їх заохочення до підвищення продуктивності праці та збільшення обсягу виробництва. Ф. Тейлор і його сучасники фактично визнавали, що робота з управління — це певна спеціальність, організація в цілому виграє, якщо кожна група

працівників зосередиться на тому, що вона робить найбільш успішно. Цей підхід різко відрізнявся від старої системи, при якій робітники самі планували свою роботу.

Наукове управління не може нехтувати людським фактором, зазначає Г. Осовська. Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у підвищенні продуктивності й збільшенні обсягів виробництва. Концепція наукового управління стала серйозним переломним етапом, завдяки якому управління почало широко визнаватися як самостійна галузь наукових досліджень. І тоді керівники, практики та вчені побачили, що методи й підходи, які використовувались в науці і техніці, можуть бути ефективно застосовані в практиці досягнення цілей організації.

До другого етапу, який Г. Осовською названий класичною або адміністративною школою в управлінні (1920—1950 рр.), слід віднести дослідження А. Файоля, Л. Урвіка, Д. Мунл.

А. Файоль керував великою французькою компанією з видобутку вугілля. Л. Урвік був консультантом з питань управління в Англії. Д. Мунл працював під керівництвом Альфреда П. Слоуна в компанії «Дженерал Моторс».

Школа адміністративного управління базувалася на розробці й використанні таких універсальних принципів і функцій управління підприємством, як: структура виробництва, розподіл праці, централізація, ініціатива, планування, дисципліна, система заохочень, підпорядкованість особистих інтересів загальним.

За мету в класичній школі було взято створення універсальних принципів управління. При цьому виходили з ідеї, що дотримання таких принципів безперечно забезпечить успіх організації.

Наступним етапом Г. Осовська виокремлює 1930-1950 роки і називає його «Школа людських відносин». Автор зазначає, що рух за людські

відносин зародився у відповідь на нездатність повністю усвідомити значення людського фактора як основного елемента ефективності організації. Цей рух став реакцією на недоліки класичного підходу. Тому школу людських відносин інколи називають неокласичною школою.

Найбільш авторитетними у розвитку школи людських відносин в управлінні автор вважає вчених Мері Паркер Фоллетт і Елтона Мейо. Дійсно, знамениті експерименти Мейо відкрили новий напрям у теорії управління. Мейо довів, що чітко розроблені робочі операції і висока заробітна плата не завжди приводять до підвищення продуктивності праці, адже працівники можуть реагувати сильніше на тиск з боку своїх колег, ніж на бажання керівництва та матеріальні стимули. Згодом ті дослідження, які були проведені Абрахамом Маслоу та іншими психологами, допомогли зрозуміти причини цього явища.

Останній етап, який існує дотепер, Г. Осовською названо «Поведінкові науки» та зазначено вклад у розвиток управління як науки Криси Арджиріса, Ренціса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора і Фредеріка Герцберга. Вони почали вивчати різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства тощо.

І якщо школа людських відносин, як доводить Г. Осовська, майже всю свою увагу зосереджувала, головним чином, на методах налагодження міжособистісних відносин, то новий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої власні можливості. Методи вивчення працівника ґрунтувалися на застосуванні науки про поведінку до побудови й управління організаціями.

Популярність поведінкового підходу значно зросла в 60-ті роки ХХ ст. та охопила всі галузі управління. Представники цієї школи пропагували свій підхід як єдиний і найкращий шлях вирішення управлінських проблем.

У процесі подальшого розвитку управлінської думки відбулося повернення до практики управління. З'явився новий напрям менеджменту — емпірична школа, яка відображала попередні течії. На думку теоретиків цієї школи, головним завданням у галузі менеджменту є: одержання, обробка й аналіз практичних даних та видача на цій основі рекомендацій для керівників.

Головним напрямом досліджень в цій школі є вивчення змісту праці та функцій керівників. Вибір такого напрямку досліджень пов'язаний з тим, що теоретики акцентують увагу на професіоналізації управління, тобто перетворенні праці з управління в самостійний, специфічний вид — в особливу професію.

Обґрунтовуючи подальший розвиток ринкових відносин, вчені Д. Марч, Г. Саймон, А. Епіціоні та ін. підійшли критично до попередніх управлінських теорій, з урахуванням сучасного досвіду, і створили нову теорію — теорію соціальних систем. Ця теорія використовує у своєму вченні висновки школи людських відносин. Працівника в організації вже розглядають як соціально орієнтовану істоту, потреби якої впливають на середовище в організації. Своєю чергою, середовище теж впливає на працівника.

Оскільки Україна до 1991 року входила до складу СРСР, то її управлінська наука розвивалася, виходячи з підходів, які тоді вважалися пріоритетними в СРСР. Низка досліджень була спрямована на вдосконалення адміністративно-командної системи, у зв'язку з цим був накопичений певний досвід.

Авторами Б. Андрушковим і О. Кузьмінім [13, с. 13-14] в своїй книзі виділено сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів:

1-ий етап (жовтень 1917 — березень 1921 рр.). Розроблено форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання;

2-ий етап (1921 — 1928 рр.). Подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом. Зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічного управління. З'явилися трести й синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні;

3-ий етап (1929 — 1945 рр.). Організація індустріальної бази суспільного виробництва, вдосконалення структурного управління, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва;

4-ий етап (1946 — 1965 рр.). Пошук нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування;

5-ий етап (1965 — 1975 рр.). Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічного управління;

6-ий етап (1975 — 1995 рр.). Усвідомлення неможливості реформування адміністративно-командної системи. Цей етап підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ, проведення яких належить до 7-го етапу (1995 р.), в якому розрізняють:

1-ий підетап — робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

2-ий підетап — застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;

3-ій підетап — впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, розширення економічної свободи;

4-ий підетап — впровадження територіального господарського розрахунку на всіх рівнях управління;

5-ий підетап — початок ринкових реформ. Реалізація цього підетапу здійснюється вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України.

На різних етапах розвитку управлінської науки суттєвий внесок в неї зробили такі відомі українські вчені, як О. Терлецький, М. Зібер, М. Павлик, М. Драгоманов, С. Подолинський, В. Бандера, М. Туган-Барановський, І. Вернадський, М. Вольський, І. Коропецький, Г. Цехановецький, К. Воблій, Т. Войнаровський та ін.

Анрі Файоль (1841—1925), який, як зазначалося вище, вважається засновником та «батьком менеджменту» і розглядав управління як універсальний процес, що складається з декількох функцій. Інший напрям цієї школи стосувався структури організації. При цьому організація розглядалася як замкнута система, на відміну від концепції наукового управління.

У праці «Загальне і промислове управління», яка вперше побачила світ у 1916 році, а згодом перекладена на російську мову дослідником Б. Бабіним-Коренем у 1923 році, Файоль окреслив сферу діяльності адміністрації, яку можна подати у вигляді шести напрямів [14, 15]:

1. Технічна (технологічна) діяльність;
2. Комерційна діяльність (закупівля, продаж, обмін);
3. Фінансова діяльність (пошуки капіталу й ефективне його використання);
4. Захисна діяльність (захист власності й особистості);
5. Бухгалтерська діяльність (інвентаризація, балансові відомості, витрати, статистика);
6. Адміністрування (впливає лише на особовий склад, не впливає безпосередньо ні на матеріали, ні на механізми).

Розглядаючи організацію як специфічний вид діяльності і як своєрідну адміністративну систему та погоджуючи свої ідеї з принципами Тейлора щодо стимулювання кожного працівника, Файоль сформулював викладені нижче 14 принципів управління стосовно діяльності вищої ланки

управління, адже, за твердженням Файоля, принципи — це маяк, що допомагає орієнтуватися [15, с. 27-30].

1. Поділ праці, тобто спеціалізація, необхідний для ефективного використання робочої сили стосовно всіх видів праці (як управлінської, так і виконавчої).

2. Влада і відповідальність. На думку Файоля, влада і відповідальність пов'язані між собою, причому остання є наслідком першої. Він вважав, що влада поєднує офіційний (заснований на займаній посаді) і особистий (що є сплавом розумового розвитку, досвіду, рівня моральності, навичок колишньої служби й ін.) фактори.

3. Дисципліна. Розуміючи дисципліну як повагу до домовленості, розраховану на те, щоб забезпечити покору, старанність, енергійність і зовнішній прояв поваги, Файоль підкреслює, що для підтримки дисципліни необхідна наявність керівників-професіоналів на всіх рівнях.

Вагомим засобом впливу на підлеглих з метою зміцнення дисципліни Файоль вважав особистий приклад начальника. За його переконанням, якщо начальник подає приклад пунктуальності, ніхто не наслідуються прийти з запізненням. Якщо він діяльний, мужній, відданий, — йому наслідують, і якщо він уміє вести справу, йому вдасться змусити співробітників полюбити роботу.

Але й негативний приклад є також заразливим і, виходячи з верхів, він дає іноді найзгубніші наслідки для всіх.

4. Єдиноначальність. Єдиноначальність, на думку Файоля, має в порівнянні з колегіальністю ту перевагу, що вона забезпечує єдність поглядів, єдність дії і єдність розпорядництва. Тому вона має тенденцію до переваги.

5. Єдність керівництва. Види діяльності, що мають одну й ту саму мету, повинні мати одного керівника і керуватися єдиним планом. Подвійне керівництво може виникнути, на думку Файоля, лише внаслідок

невиправданого змішання функцій і недосконалого розмежування їх між підрозділами, що є не лише зайвим, а й вкрай шкідливим. У жодному з випадків, на його думку, не буває пристосування соціального організму до дуалізму розпорядництва.

6. Підпорядкування приватних інтересів загальним. Інтереси службовця чи групи службовців не повинні ставитися вище інтересів підприємства; інтереси держави повинні бути вищими за інтереси громадянина чи групи громадян... Здавалося б, подібне правило не має потреби в нагадуваннях. Але неуцтво, честолюбство, егоїзм, лінощі та всілякі людські слабкості й пристрасті штовхають людей до нехтування загальними інтересами на противагу особистим.

7. Винагорода. Методи стимулювання праці повинні бути справедливими та приносити максимально можливе задоволення співробітникам і роботодавцям.

8. Централізація. Важливим є застосування терміна «централізація влади». Файоль акцентує на ступені концентрації чи розосередження влади. Конкретні обставини будуть визначати, який варіант «дасть кращий загальний результат».

9. Скалярний ланцюг, тобто, за визначенням Файоля, «ланцюг начальників» від найвищого до найнижчого рангу, від якого непотрібно відмовлятися, але який варто скоротити, якщо занадто ретельне проходження його може нанести шкоду.

10. Порядок, тобто «усьому (кожному) своє місце, і всі (кожний) на своєму (його чи її) місці».

11. Справедливість. Лояльність і відданість персоналу повинні забезпечуватися поважним і справедливим ставленням адміністрації до підлеглих.

12. Стабільність робочого місця для персоналу. Файоль вважав, що зайва плинність кадрів є одночасно і причиною, і наслідком поганого управління, і вказував на пов'язані з цим небезпеки і витрати.

13. Ініціатива, тобто, за визначенням Файоля, обмірковування і виконання плану. Оскільки це «робить велику приємність будь-якій людині, що мислить», Файоль закликав адміністраторів «поступитися особистим марнославством» для того, щоб підлеглі мали можливість виявити особисту ініціативу.

14. Корпоративний дух, тобто принцип «у єдності — сила».

Наводячи перелік цих принципів, Файоль зазначав, що він не прагнув дати вичерпний їхній виклад, а спробував описати лише ті з них, що йому доводилося найчастіше застосовувати, оскільки навіть незначна кодифікація принципів є необхідною у будь-якій справі.

Система цих 14 положень є не лише досить гнучкою, а й такою, що припускає можливість уведення будь-яких нових положень. Так, до функцій управління найчастіше відносять планування, організацію, керівництво, облік, контроль і аналіз [2, 16]. Змінювався підхід до розуміння тієї чи іншої функції, однак, у цілому, їх склад, визначений ще представниками класичної школи, залишався майже незмінним.

Таким чином, після довгих трансформацій уявлення про управління стало набувати сучасних форм, до управління почали підходити як до цілісного поняття.

Вважаючи запропоновані ним принципи універсальними, Файоль завжди наголошував, що їх застосування повинно носити гнучкий характер і враховувати ситуацію, у якій здійснюється управління. Він зазначав, що система принципів ніколи не може бути довершена, навпаки, вона завжди залишається відкритою для доповнень, змін, перетворень, заснованих на новому досвіді, його аналізі, осмисленні, узагальненні. Тому кількість принципів управління є необмеженою.

Отже, Файоль довів, що менеджмент призначений, головним чином, для інтенсифікації виробничих процесів та заснований на знанні психології і що врахування людського чинника в управлінні є вкрай важливим.

Надалі багато дослідників займалися вивченням і теоретичним описом принципів управлінської діяльності, однак усі вони були тільки послідовниками Файоля, що розвивали, доповнювали і конкретизували його вчення.

Дослідження управлінських моделей

Проблему об'єднання зусиль вищих і нижчих рівнів управління, а також ефективної взаємодії фахівців різних функціональних служб послідовники Файоля, в основному, намагалися вирішити шляхом модернізації організаційних структур управління. При цьому вони вважали, що в міру збільшення розмірів підприємства найкращим способом підвищення результативності організаційних рішень є передача прав їх вибору і реалізації тим фахівцям, які мають найповнішу інформацію про ті чи інші причини поведінки споживачів. Саме в цьому напрямі розвивалася концепція адміністративного управління А. Файоля. Завдяки зусиллям практиків у ХХ столітті вона поповнилася лінійно-функціональною, функціональною і дивізіональною моделями управління. А в середовищі вчених найбільшу популярність набула теорія так званих гнучких організаційних структур.

Модель управління організацією на основі *теорії статистичного управління процесами*.

Філософія управління процесами, за Демінгом, передбачає організацію управлінської роботи відповідно до принципів управління, протистояння «смертельним хворобам», які властиві деяким стилям управління, і подолання завад, що заважають успішному застосуванню його вчення.

До переліку знаменитих пунктів доктора Демінга входять [14]:

- *сталість цілі* (передбачається прихильність цілі до безперервного поліпшення продукції і послуг);

- *нова філософія* (що орієнтується на нетерпимість до затримок, помилок і браку в роботі);
- *необхідність покінчити із залежністю від масового контролю* (наполегливо викорінювати необхідність у масових перевірках та інспекціях як спосіб досягнення якості);
- *покінчити з практикою закупівель за найдешевшою ціною* (відмовитися від філософії вибору постачальників за критерієм найнижчої ціни, скорочувати кількість постачальників, віддаючи перевагу тим, хто готовий до використання статистичних методів контролю якості);
- *поліпшувати кожен процес* (процес удосконалення безмежний і нескінченний, у поведінці виконавців завжди є дії, які можна піддати перевірці з метою їхнього поліпшення);
- *введення в практику підготовку і перепідготовку кадрів* (щоб встигати за змінами в матеріалах, методах, функціях обслуговування, конструкції виробів тощо, потрібні нові навички й уміння);
- *встановлення лідерства* (лідерство як метод роботи означає відмову від принципів менеджменту примусу і заміну його менеджментом співробітництва, який повинен передбачати негайну реакцію менеджера, спрямовану на усунення проблем, які виникають перед виконавцями);
- *виганяти страхи* (заохочувати ефективні двосторонні зв'язки в організації);
- *руйнувати міжфункціональні бар'єри між підрозділами і службами;*
- *відмовитися від пустих гасел і закликів* (плакати і гасла, звернені до совісті виконавців як до джерела бездефектної роботи, тоді як більша частина проблем обумовлена особливостями роботи системи і нічого, крім роздратування і ворожості, у працівників не викликає);
- *усунути довільні кількісні норми і завдання*, дати можливість працівникам пишатися своєю працею, стимулювати прагнення до освіти, прихильність до справи підвищення якості і дієвості вищого керівництва.

До числа «смертельних хвороб» Демінг відносив [14, с. 37-40]:

- *відсутність сталості* (у намірі зберегти справу);
- *прагнення до миттєвої вигоди* («мислення, обмежене бажанням миттєвої вигоди, несумісне з цілеспрямованим веденням справ, виходячи з інтересів перспектив розвитку»);
- *застосування систем атестації і ранжування персоналу* (такі системи шкодять справі співробітництва, тому що насаджують атмосферу суперництва);
- *«перескакування» керівників з місця на місце* (висока плинність управлінських кадрів слугує джерелом нестабільності, оскільки перериває процес пізнання особливостей функціонування підлеглої системи, сприяє прийняттю неадекватних, непідготовлених рішень);
- *використання тільки кількісних критеріїв.*

Крім «смертельних хвороб» є також ціла низка «завад», що заважають успішному впровадженню філософії Демінга. До них належать:

- > надії на пудинг швидкого приготування ("Приїжджайте, проведіть з нами день і зробіть для нас те саме, що ви зробили для Японії");
- > припущення, що, вирішуючи поточні проблеми, вводячи автоматизацію, пристрої, нові машини, ми перетворимо промисловість;
- > пошуки прикладів;
- > застарілі підходи в школах бізнесу;
- > недостатнє навчання статистичним методам у промисловості;
- > використання військового стандарту та інших таблиць для проведення вибіркового приймального контролю;
- > наш відділ управління якістю займається всіма нашими проблемами якості;
- > наші проблеми пов'язані виключно з якістю праці робітників;
- > ми впровадили управління якістю;
- > даремні надії на комп'ютеризацію;

- > припущення, що дотримання технічних вимог — це все, що потрібно;
- > омана теорії «нуль-дефектів».

Такі особливості моделі організації доктора Демінга і системи управління нею. Завдяки його розробкам у теорію управління має бути внесено всього-навсього три, на перший погляд, досить незначних, але насправді революційних за суттю нововведення, що радикально змінять наші уявлення про процес управління як такий.

Перше нововведення має припустити розширення «кута аналітичного огляду» спостерігача від частини об'єкта на весь об'єкт і означає, що результати всіх поліпшень, які включаються в процес і (або) систему, повинні контролюватися не лише в місці їхнього введення, а й на всіх наступних операціях (переходах) і на «виході» процесу і (або) діючої системи.

Друге нововведення Демінга передбачало категоричну відмову від менеджменту примусу на користь менеджменту співробітництва.

Організаційна взаємодія — це особливий тип службових стосунків, які виникають між керівником і підлеглим, внаслідок яких відбувається двобічний обмін службовою інформацією, яка потрібна обом учасникам для належного виконання закріплених за ними трудових обов'язків. Менеджеру інформаційний обмін дає змогу вчасно надати необхідну організаційну допомогу учасникам колективного робочого процесу і координувати їхню трудову поведінку, підлеглому — самостійно, правильно і якісно виконувати доручену роботу. Інформаційні ж сигнали, які сторони одержують в ході взаємодії, стають технологічно обов'язковими елементами робочого процесу, що ініціюють здійснення саме тих трудових дій, які диктуються певною виробничою (організаційною) ситуацією і необхідність виконання яких є очевидною.

Третє нововведення, що впливає з концепції доктора Демінга, стосується введення в практику управління поняття «організаційний процес» як особливої форми організації службових завдань, що передбачає врахування

всіх без винятку факторів виробництва. Правда, сам Демінг цього терміна у своїх роботах не використовує [14, с. 57-64]. Однак він виділяє в організаційній ієрархії три відносно самостійні, функціональні рівні: рівень підпроцесів; рівень процесів і рівень системи. І доводить, що єдність елементів систем може бути забезпечена організаційною роботою, яка повинна проводитися на всіх рівнях функціональної ієрархії. Причому основними об'єктами організаційного впливу менеджерів у цьому випадку стають не так люди, як первинні фактори виробництва. А до базових організаційних завдань вносять: завдання одержання результатів індивідуальної праці і завдання умови погодженості (синхронності) процесів у просторі і в часі. Лінія організаційних пріоритетів і службових стосунків, вибудована з урахуванням описаних нововведень, фактично означає, що створено принципово інший метод управління, який радикально відрізняється від традиційного адміністративного підходу за всіма ключовими параметрами. Цей спосіб одержання технологічно вивіреного й оптимізованого колективного робітника дії називають *методом організаційного процесу*. Впровадження в практику управління методу організаційного процесу означатиме вихід на історичну сцену нової управлінської епохи — *епохи управлінської інженерії*.

Модель організації «алмаз» Г. Лівітта

Сучасні дослідження у галузі моделювання організації пов'язані з гіпотезою Гарольда Лівітта, згідно з якою будь-яка організація містить п'ять елементів: завдання (місія), технологія, цілі, структура, індивіди (так званий «алмаз» Г. Лівітта) [17, с. 213-220]. Між ними існують певні взаємозв'язки — зміна в одному з них зумовлює зміну в інших. Тому суб'єкти управління мають здійснювати керівництво не лише технологічними процесами, а й взаємозв'язками та наслідками новацій.

Цей різновид моделі організації належить до категорії функціонально орієнтованих організаційних систем. Однак, на відміну від інших

управлінських моделей, вона має суто пізнавальне значення і користується найбільшою популярністю в академічних колах. Її конструкція, розроблена Г. Лівіттом у 1965 р. (рис. 1.1.), становить набір з'єднаних між собою двосторонніх стрілок і для наочності виконана у вигляді ромба (звідси — «алмаз»).

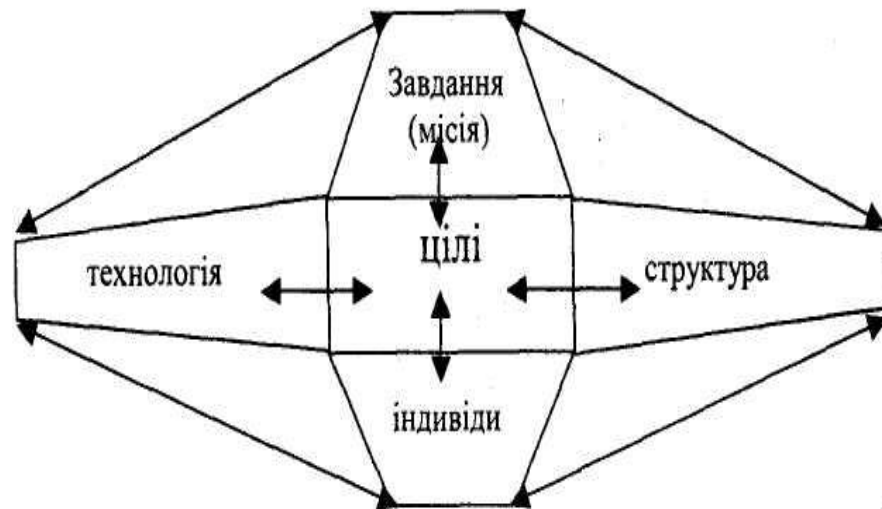


Рис. 1.1. Модель організації «алмаз» Г. Лівітта

За задумом автора модель не лише дає змогу у спрощеній формі подати внутрішні складові організації, показати характер існуючих у ній зв'язків, а й може бути використана як специфічний інструмент аналізу у процесі вивчення різних типів організаційних систем.

Але, досліджуючи моделі управління, не можна не згадати про американську, японську та західноєвропейську моделі організації управління.

Вивчення американської моделі менеджменту викликає певний інтерес. Саме в США вперше сформувалася наука і практика менеджменту.

Американський менеджмент увібрав у себе основи класичної школи, засновником якої є Анрі Файоль. Американці Лютер Г'юлік і Ліндал Урвік зробили багато для популяризації основних положень класичної школи. Класична школа вплинула на формування всіх інших напрямів в американській теорії управління.

Перехід від екстенсивних до інтенсивних методів господарювання в 20-30-ті рр. ХХ ст. зажадав пошуку нових форм управління. Поступово склалося розуміння того, що для виживання виробництва необхідно змінити ставлення до положення робітника на підприємстві, виробити нові методи мотивації та співробітництва між робітниками і підприємцями.

Сучасний американський менеджмент у такому вигляді, який склався в цей час, базується на трьох історичних передумовах:

1. Наявність ринку;
2. Індустріальний спосіб організації виробництва;
3. Корпорація як основна форма підприємництва.

Американський економіст Роберт Хейлбронер акцентував увагу на трьох основних історично сформованих підходах до розподілу ресурсів суспільства [18, с. 23-24]. Це – традиції, накази і ринок. Традиційний підхід має на увазі розподіл економічних ресурсів суспільства за допомогою сформованих традицій, від одного покоління до іншого. Командний підхід передбачає розподіл ресурсів через накази. Ринковий підхід орієнтує розподіл ресурсів за допомогою ринку, без будь-якого втручання суспільства. Цей підхід є найбільш ефективним.

Сучасна американська модель менеджменту орієнтована на таку організаційно-правову форму приватного підприємництва, як корпорація (акціонерне товариство), що виникла ще на початку ХІХ ст.

Американські корпорації широко використовують у своїй діяльності стратегічне управління. Це поняття було введено в побут на стику 60-70-х років ХХ ст., а в 80-і роки цього ж століття охопило практично всі американські корпорації [1].

Основою стратегічного управління є системний і ситуаційний аналіз зовнішнього (макрооточення і конкуренти) та внутрішнього (наукові дослідження і розробки, кадри та їхній потенціал, фінанси, організаційна культура й ін.) середовищ.

Найважливішою складовою планової роботи корпорації є стратегічне планування, що виникло в умовах насичення ринку й уповільнення росту низки корпорацій. Стратегічне планування створює базу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Для зниження опору робітників організаційним змінам, що відбуваються в корпораціях, розробляються програми підвищення «якості трудового життя», за допомогою яких працівники корпорації залучаються до розробки стратегії її розвитку, до обговорення питань раціоналізації виробництва, розв'язання різноманітних зовнішніх і внутрішніх проблем.

Американські вчені продовжують ставити і розробляти реальні проблеми менеджменту. Американська практика підбору керівників робить головний акцент на професійних організаторських здібностях, а не на знаннях фахівця.

Що стосується японської моделі, то за останні два десятиліття ХХ століття Японія стала лідером на світовому ринку. На її частку припадає 44,5% загальної вартості акцій усіх країн світу. І це при тому, що населення Японії складає всього 2% від населення земної кулі.

Однією з головних причин стрімкого успіху Японії вважають застосовувану нею модель менеджменту, що орієнтована на людський фактор. При цьому японці розглядають основним чинником успіху не одну людину (особистість), як американці, а групу людей в цілому [19, 20].

Японці в основу покладають соціальні потреби (приналежність до соціальної групи, місце працівника в групі, увага і повага навколишніх). Тому і винагороду за працю (стимули) вони сприймають через призму соціальних потреб.

Найдієвішим засобом мотивації в Японії є «корпоративний дух» фірми. В основі його лежить психологія групи, що ставить інтереси групи вище особистих інтересів окремих працівників.

Центральне місце в оперативному управлінні японського менеджменту посідає управління якістю. В усіх сферах японської економіки в наш час діють групи (гуртки) якості, до яких крім робітників входять майстри й інженери. Японська система управління якістю не дає збоїв. Це є результатом її продуманості і простоти.

Останнім часом деякі американські корпорації почали впроваджувати в себе нововведення, які привели японські фірми до значного успіху. Однак треба зазначити, що не всі методи управління, використовувані в Японії, приживаються на американській землі. Не можна переносити одну модель менеджменту в економіку іншої країни без врахування її специфічних умов і, насамперед, психологічних і соціально-культурних факторів.

А от на західноєвропейську модель помітний вплив зробили англійські дослідники. Так, англійці Р. Фелк і Л. Урвік займалися розробкою принципів управління [21, с. 78-80]. Англійські вчені внесли істотний вклад у розробку методу «дослідження операцій», що вперше зародився в Англії в 40-х роках ХХ ст., у зв'язку з необхідністю розв'язання деяких військових стратегічних і тактичних задач. Надалі центр робіт перемістився в Америку.

У Франції питаннями наукового управління займалися Анрі Луї Ле Шательє Шарль Фременвіль, брати Андре й Едуард Мішлен. Неоціненний внесок у розуміння менеджменту саме як науки вніс Анрі Файоль.

Проблемами наукового управління виробництвом у Німеччині займався Вальтер Ратенау. Великий внесок у дослідження принципів організації вніс відомий німецький соціолог Макс Вебер, який розробив «ідеальний тип» адміністративної організації, названий ним терміном «бюрократія» [22]. Особливої уваги заслуговують роботи з організації виробництва, що їх виконав Кароль Адамецький. Західнонімецькі теоретики школи «людських відносин» виступали за більш жорсткий підхід до управління персоналом, ніж їхні колеги в США і Японії.

У Великобританії, Нідерландах, Норвегії, Швеції й інших країнах Заходу широко досліджувалися також питання залучення працівників до «участі в управлінні». Західноєвропейські вчені вплинули на формування підходу до управління з позиції «соціальної людини». Цей підхід дозволяв вивчати поведінку людей з погляду впливу на них групової поведінки. Отже, ми вважаємо, що великого значення набуває не тільки дослідження управлінських моделей, а й вивчення передового і прогресивного досвіду управління зарубіжних країн, а також і використання його у процесі аналізу власне управлінських проблем.

У сучасних умовах одним із пріоритетних напрямів є вироблення основних теоретичних і методологічних позицій щодо використання менеджменту в практичній діяльності українських організацій. Однією з основних особливостей управлінської думки стає пошук нових конкретних і реальних шляхів удосконалювання системи управління, вироблення позиції з різних проблем управління стосовно умов світового ринку і на основі творчого осмислення передового зарубіжного досвіду.

Управління вимагає не лише загальних знань менеджера, а й суттєвих знань в галузі психології. Дійсно, вміння спілкування, використання, за необхідності, дієвих та малопомітних форм і засобів впливу, використання різних типів влади, вміння грамотно та професійно вийти з конфлікту з урахуванням конкретної ситуації — все це необхідно вміти використовувати сучасним керівникам незалежно від того, на якому щаблі влади вони знаходяться.

Психологія управління — це відносно молода галузь психології, її становлення відбувалося за умов значного розвитку суспільних й економічних наук. Основи психології управління формувалися під впливом економіки, наукового управління, кібернетики, соціології, психології праці, соціальної психології. При цьому кожна із дисциплін зробила свій внесок у розвиток психології управління, формулювання її завдань і предмета.

Перші кроки врахування психологічної здатності майбутнього керівника до управління були зроблені у 1925 році в Харківському всеукраїнському інституті праці. Для дослідження, розв'язання задач та розстановки керівників були розроблені перші в світі тести [23, с. 4]. Використання цих тестів у процесі підготовки майбутніх управлінців було досить корисним та ефективним.

І. Цимбалюк вважає, що поняття «управління» є поширеним в різних науках, означає функцію, властиву організованим системам (біологічним, технічним, соціальним, військовим). Існує величезна кількість означень цього поняття. У найзагальнішому вигляді управління розуміється як елемент, функція, що забезпечує збереження певної структури, організованих систем, підтримку режиму їх діяльності, реалізацію їх програми і цілей [24, с. 10].

Об'єктом психології управління є організована (індивідуальна та спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації.

Система управління як наука в часи свого становлення мала декілька термінологічних варіантів. Наприклад, назву «науковий менеджмент», що в перекладі означає наукове управління, дав їй американський інженер Ф. У. Тейлор, який вважається першоречником цієї галузі знання. Французькою мовою цей термін отримав назву «наукова організація праці». У Німеччині ця галузь знання є відомою під назвою «раціоналізація». В Україні ці поняття використовувалися як синоніми, а сам розвиток наукового управління ще довгий час проходив під гаслом "наукова організація праці".

Подальший розвиток психології управління як самостійної наукової дисципліни пов'язаний з визначенням її предмета як індивідуальної та спільної управлінської діяльності керівників (А. Китов, А. Філіпов).

Управління та предмет його діяльності – це колективна праця конкретної організації, якою керує певний апарат управління. За умовами і

складом праці всі організації суттєво відрізняються, тому у кожному випадку можна спостерігати особливі риси керування. Так, на зборах та нарадах керівник вивчає стан керованого об'єкта, за доповідями підлеглих, формує на цій основі нові програми дій або уточнює попередні, дає вказівки щодо виконання прийнятого рішення.

Оскільки процес управління в кожному окремому випадку носить специфічний характер, для вивчення особливостей управління потрібна спеціальна наука, якою є психологія управління.

Відомо два основних джерела виникнення і розвитку психології управління:

1. Психологія поведінки і діяльності. Управління розглядається як вид трудової діяльності;
2. Соціологія організації та управління.

В їх межах з'явилося поняття «людський фактор» (у роботах американського інженера Ф. У. Тейлора та французького інженера А. Файоля). Дослідження зосереджувалися на взаємовідносинах людей в системі управління [25].

Нами поділяється думка І. Цимбалюка про те, що психологія управління — це галузь психологічної науки, яка об'єднує досягнення різних наук у сфері вивчення психологічних аспектів процесу управління і спрямована на оптимізацію та підвищення ефективності цього процесу [24, с. 14].

Психологія управління дозволяє виявити недосконалість способів комунікацій, що проявляється у різних формах: конфлікти, відомчі бар'єри, місництво тощо. Один з найважливіших напрямів – вивчення психологічних умов забезпечення цілісного функціонування апарату управління. У вищій школі цей процес ускладнюється, оскільки потрібно забезпечити єдність трьох процесів – навчання, виховання та розвитку особистості.

На думку Л. Мельник, психологія управління визначає якості та риси характеру справжнього керівника. Зокрема, виділяють управлінські властивості і здібності та індивідуальну управлінську концепцію, що містить надзавдання, проблемний зміст, управлінські задуми та внутрішньо прийняті особистістю принципи правил управління [26]. Ця наука визначає також соціально-психологічну компетентність особистості керівника, яка полягає у дослідженні здатності індивіда ефективно взаємодіяти з оточуючими людьми у системі міжособистісних стосунків. Компетентність формується у ході засвоєння індивідом систем спілкування та входження у спільну діяльність і проявляється в умінні орієнтуватися у соціальних ситуаціях, правильно визначати особистісні особливості емоційних станів інших людей, вибирати адекватні способи спілкування з ними і реалізовувати їх у процесі взаємодії, в умінні поставити себе на місце іншого. Нами поділяється думка С. Гончаренка, який під поняттям «діяльність» розуміє «спосіб буття людини у зовнішньому світі як її здатність вносити зміни до дійсності» [27].

Термін «психологія управління» вперше почав використовуватися в СРСР в 20-ті роки ХХ століття. На II Всесоюзній конференції з наукової організації праці (НОП) (березень 1924 р.) одна з доповідей повністю була присвячена психології управління і проблемам, що пов'язані з нею. Психологія управління була покликана вирішити два завдання: «підбір співрозмовників до функцій і один до одного відповідно до їх індивідуальних особливостей; дія на психіку працівників через стимулювання...» [24, С. 13]. Одними з перших дослідників, які почали розробку психології управління як науки, були Є. Вендров та Л. Уманський. Основними аспектами цієї науки ними були названі соціально-психологічні проблеми виробничих груп і колективів, психологія особистості і діяльність керівника, підготовка та підбір керівних кадрів й ін., А. Ковальов висунув іншу думку, він включив в сферу психології управління лише соціально-психологічну проблематику [24, с. 14].

Отже, ми можемо констатувати, що психологія управління – це наука, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності та допомагає налагодити не лише сам процес керування організацією, колективом тощо, а й знайти потрібні прийоми для найбільш ефективної праці співробітників.

Л. Орбан-Лембрик в своїй праці «Психологія управління» доводить, що психологія управління функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як з багатьма суспільними науками (філософія, соціологія, політологія, педагогіка та ін.), так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю. Особливими є її взаємозв'язки з психологічними дисциплінами: вона послуговується знаннями й багатьма методологічними прийомами загальної психології, психології особистості, психології творчості, соціальної психології, практичної психології, акмеології, вікової і педагогічної психології, психології кар'єри, психології праці, інженерної психології, економічної психології і психології бізнесу, етнопсихології (рис. 1.2), збагачуючи водночас їх своїми спостереженнями й узагальненнями.



Рис. 1.2. Міждисциплінарні зв'язки психології управління
за Л. Е. Орбан-Лембрик [28]

Безперечно, розвиток психології управління зумовлений її зв'язками і з такими галузями та напрямками психологічної науки, як психологія кар'єри, психологія праці, інженерна психологія. Як навчальна дисципліна психологія управління має дати майбутнім фахівцям уявлення і про систему управління, і про її психологічні особливості.

В психології управління досить часто використовується такий термін, як «людський чинник». Людським чинником можна назвати все те, що залежить від самої людини, від її можливостей та бажань, від її здібностей тощо. Чим визначається важливість цього чинника? На думку І. Цимбалюка, з якою ми погоджуємося, важливість людського чинника визначається роллю самої людини, можливостями цієї людини управляти як малим підприємством, так і великою корпорацією. І чим складніший процес управління, тим більше мають зростати і вимоги до самої людини.

Сучасне управління XXI століття неможливо уявити без понять «управління», «менеджмент», «керівництво», «організація», «лідерство». Всі ці поняття знайшли своє місце в психології управління. Дуже часто паралельно використовують такі поняття, як «керівник» і «менеджер». На думку О. Кузьміна та О. Мельник менеджер – це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку [8].

В перекладі з англійської мови «менеджер» означає «керуючий», «директор», «уповноважений вести переговори» тощо [29]. Оксфордський словник англійської мови дає такі тлумачення цього поняття: особливого роду вміння та адміністративні навички, манера спілкування з людьми, мистецтво управління [30, с. 717]. Тобто, менеджер – це суб'єкт, який здійснює управлінські функції та керується сучасними методами. Керівником

називають ту особу, на яку офіційно покладені функції управління. Керівник (менеджер) несе юридичну відповідальність за функціонування своєї групи, за роботу свого персоналу перед інстанцією, що його призначила та наділила певними санкціями, наприклад такими, як заохочення, покарання тощо. Цими санкціями керівник наділений з метою впливу на взаємини в групі та на активність підлеглих.

Не менш важливим поняттям в психології управління є дефініція «організація». Цей термін може вживатися в різних значеннях. Найбільш поширені такі: організація – це певна структура, в межах якої і може бути досягнута спільна для всіх мета. Друге значення характеризує назване поняття як процес, як функцію управління. Вся організаторська діяльність керівника відбувається всередині конкретних підрозділів організації [24, с. 17-18].

Засвоєння психології управління, на нашу думку, має забезпечити:

- по-перше, усвідомлення того, що управлінська діяльність ґрунтується на знанні та вмілому використанні психологічних чинників як основи цієї діяльності;

- по-друге, вміле використання основних закономірностей загальної та соціальної психології задля реалізації таких функцій управлінської діяльності, як прийняття рішення, поділ праці, формування стосунків, створення іміджу, успіх у діяльності тощо;

- по-третє, формування умінь і навичок управлінської діяльності в процесі засвоєння знань та оволодіння психологічними методиками.

Варто зазначити, що при всіх відмінностях загальним для них є факт присутності людини в процесі управління. Особистісний чинник є тією психологічною компонентою, що вносить індивідуальне забарвлення у діяльність. Ми погоджуємося з тим, що зміни в управлінні викликали зміни нормативних вимог до менеджерів, до їх компетентності (технічної зокрема), здатності орієнтуватися у зростаючих інформаційних потоках, до вміння

послугуватися засобами ділового спілкування, створювати працездатні колективи з людей, що дотримуються різних принципів і цінностей.

Не можна не враховувати той факт, що менеджер має здійснювати перспективне і поточне планування, підвищувати культуру праці, регулювати взаємовідносини в колективі та інше.

Підприємництво та управління організаціями в сучасних умовах вимагають значної кількості керівників нового зразка – менеджерів, адже управління вимагає не лише загальних знань менеджера як професіонала, а й обширних знань з психології. Без цього неможливо говорити про успішну організацію та управління навіть найменшою фірмою чи підприємством.

1.2. Проблема сутності і структури професійної діяльності менеджера в науково-педагогічній літературі

Уявлення про сутність і структуру професійної діяльності менеджера змінювалося у процесі досліджень в галузі менеджменту.

Під час аналізу науково-педагогічної літератури [31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38] нами було виявлено, що багатьма вченими, протягом певного часу, вивчалися певні види професійної діяльності менеджера, а саме: навчальна, управлінська та педагогічна.

Проблема сутності і структури професійної діяльності менеджера, як видно з переконливого аналізу [39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51], досліджувалася багатьма вченими у різних аспектах і з використанням різних підходів. Зупинимося на деяких з них.

Акмеологічний підхід. Цей підхід дозволяє якомога повніше розкрити творчі здібності менеджера, виявити особистісний та діловий потенціал керівника. Основні положення: професійний потенціал ґрунтується на особистісній системі цінностей, потребує неперервного професійного розвитку та забезпечує в подальшому успіх діяльності менеджера; на основі

розвитку ділових, особистісних та професійних якостей менеджера відбувається розвиток його професійного потенціалу; розвиток професійного потенціалу передбачає усунення професійних деформацій; на кожному рівні управлінської ієрархії висувуються нові вимоги до професійного потенціалу.

Колекційний підхід базується на «теорії рис». За ним особистісні якості менеджера забезпечують успішність управлінської діяльності. Він передбачає незмінність зовнішнього середовища та обмеження можливостей розвитку особистості керівника.

У процесі практичної діяльності психологів був створений **парціальний підхід**. Він передбачає корекцію особистісних способів орієнтації в середовищі. При формуванні особистості керівника відпрацьовуються окремі операції та дії, що їх ми відносимо до управлінської діяльності, а також відбувається корекція системи стосунків. Особливий наголос робиться на розвитку мислення та на створенні алгоритмів розв'язання управлінських задач.

Рефлексивно-ціннісний підхід припускає вивчення особистості менеджера за рахунок формування у нього рефлексивно-ціннісної концепції управління. Здатність керівника до інтеграції виражається в осмисленні, формуванні та самокорекції його власної управлінської концепції.

Ситуаційний підхід розглядає професійну діяльність менеджера, і її ефективність зокрема, в залежності від ситуації, що склалася на даний час. Ситуація ж є комплексом об'єктивних умов, стану об'єктів управління, між-особистісних стосунків в групі. Такий підхід відкриває простір для необмежених можливостей креативних менеджерів та дещо обмежує менеджерів, які схильні до алгоритмізації своєї професійної діяльності.

Соціально-психологічний підхід. Цей підхід значну увагу приділяє вивченню закономірностей змінюваності стилю керівництва в залежності від зміни ієрархічного рівня. В його рамках досліджувалися: організаторський потенціал керівника та його спрямованість; вплив особистості керівника на

ефективність безпосередньо управлінської діяльності; а також процес професійного розвитку управлінських кадрів та рольові конфлікти.

Базовою засадою *функціонального підходу* є конкретизація вимог до менеджера шляхом визначення його функцій. Основою для виокремлення функцій є структура діяльності менеджера. Всі функції поділяються на *технічні* та *управління людьми*. Функціональна складова діяльності менеджера, як свідчить більшість досліджень, полягає в усвідомленні та формулюванні місії організації, в постановці та конкретизації завдань, в управлінні ресурсами, які необхідні для досягнення цілей, та у регулярному контролі за процесами у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації.

Аналізуючи підходи до вивчення професійної діяльності менеджера, стає зрозумілим, що їх можна розділити на три основні групи за об'єктом дослідження: особистісний (акмеологічний, колекційний, парціальний, рефлексивно-ціннісний та соціально-психологічний), ситуаційний та функціональний.

Особистісний. Визначає структуру (та її особливості) особистості, механізми її змін, психологічні вимоги до суб'єкта професійної діяльності. Втім, більшість існуючих моделей професійної діяльності менеджера ґрунтується на моделях особистості керівників первинного трудового колективу, тому сутність професійної діяльності менеджера на сучасному етапі розвитку суспільства визначають неповно.

Функціональний та ситуаційний підходи вивчають безпосередньо професійну діяльність менеджера як суб'єкта управлінського процесу згідно з функціями, що їх він виконує, або ситуаціями, в яких він діє. Однак при цьому практично не враховуються особистісні характеристики менеджера.

Для досліджень сучасної професійної діяльності менеджера, на думку переважної більшості дослідників і на нашу також, актуальним є інтегральний підхід. В його основі лежить визначення сутності та змісту професійної

діяльності менеджера. Цей підхід базується на концептуальних підходах до особистості менеджера, він найбільш повно аналізує професійний розвиток управлінських кадрів.

Підходи до розвитку **професійної діяльності менеджера** з часом еволюціонували, і це дало змогу визначити її як систему компонентів, які складаються з певного набору функцій, що їх реалізує суб'єкт діяльності з притаманними йому особистісними ознаками в залежності від конкретної ситуації. Дослідження професійної діяльності менеджера передбачає, як показав науковий пошук, аналіз його професіограми з метою конкретизації особливостей суб'єкта і об'єкта діяльності.

Традиційний менеджер, як зазначає Є. Романова [52], – це, передусім, управлінець. На відміну від підприємця він обмежений, і досить жорстко, у власній діяльності правилами, нормами, традиціями, які є в будь-якій організації. Є. Романова пропонує для розгляду загальну професіограму менеджера [52]. Переважним способом мислення сучасного менеджера, і ми підтримуємо цю тезу, має бути адаптація-координація, що дозволить йому оперативно реагувати на зовнішньо- та внутрішньоорганізаційні зміни, вживати необхідних заходів для прийняття ефективних рішень та координування діяльністю соціальних і соціально-економічних систем. Для належного ведення бізнесу теоретичний рівень професійних знань у галузі підприємництва має бути високим, а рівень використання теоретичних знань з фінансового менеджменту, бухгалтерського обліку – середнім. Професійна галузь сучасного менеджера – це, власне, адміністрування чи управління. Основним є підприємницький інтерес, а додатковим – соціальний.

Автор визначає такі домінуючі напрями професійної діяльності менеджера [52]:

- служіння цілям організації, підпорядкування вищим інстанціям;
- планування діяльності організації;

- робота з іншими людьми в організаціях задля досягнення організаційних цілей та економічного успіху;
- пошук і використання необхідних засобів та ресурсів для найкращого досягнення основних цілей організації;
- комунікація (встановлення та розвиток взаємодії між персоналом, іншими установами й організаціями);
- вивчення попиту та пропозиції на ринку;
- розробка бізнес-плану і контроль за його реалізацією;
- керівництво (доведення інструкцій та повноважень), організація та оцінка роботи підлеглих;
- контроль за виконанням певного завдання;
- участь у процесі прийому, добору і допомога у професійно-кваліфікаційному зростанні працівників;
- проведення переговорів, бесід з клієнтами;
- проведення презентацій.

Аналізуючи надбання науковців, виявлено, що в менеджменті, у переважній більшості, функцію визначають як особливий вид управлінської діяльності. За його допомогою менеджер (суб'єкт управління) впливає на об'єкт управління. Дослідники О. Кузьмін, О. Мельник [8] дають таке означення: «функції менеджменту – це види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу».

Всі функції поділяються на:

- основні – обов'язкові для будь-якої системи управління, є основоположними для всього управлінського процесу;
- специфічні – відображають особливості професійної діяльності менеджера, мають галузеву спрямованість.

Аналіз педагогічної, наукової та спеціальної літератури [53, 54, 55, 56, 57, 58] дав змогу виділити такі найчастіше вживані функції, що їх як суб'єкт відповідної професійної діяльності має виконувати менеджер (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функції професійної діяльності менеджера

Функція	Зміст
Планування	визначення цілей конкретної соціально-економічної системи та розробки стратегії
Організація	створення апарату управління та визначення його функцій
Координація	координація діяльності соціально-економічної системи
Мотивація	активізація й стимулювання ефективної діяльності колективу та окремих осіб
Комунікація	забезпечення інформаційних зв'язків, необхідних для ефективної роботи соціально-економічної системи
Контроль	контроль за виконанням поставлених завдань
Аналіз та оцінка ефективності управлінського впливу	аналіз результатів діяльності соціально-економічної системи

Аналіз наведеного у таблиці матеріалу говорить про те, що кожна функція майбутнього менеджера відображає в собі зміст його професійної діяльності, тому можна говорити про те, що діяльність суб'єкта, який буде виконувати ці функції має в собі певні особливості, що зумовлені характером праці менеджера. Сама специфіка завдань, які вимагають розв'язання, визначає, переважно розумовий та творчий, характер професійної діяльності менеджера, де сама постановка цілей, розробка як способів, так і прийомів їх досягнення та організація спільної діяльності складають головний сенс і зміст цієї діяльності.

Але очевидним є і той факт, що визначати набір загальних якостей особистості менеджера і не враховувати як зміст, так і специфіку його конкретної діяльності неможливо. Як свідчать останні дослідження в сфері професійної діяльності менеджера [59, 39, 43, 60, 36, 61, 54, 62], існує певна

динаміка та певна взаємозумовленість між діяльністю та особистістю її суб'єкта, а саме – менеджера.

В умовах становлення ринкових відносин будь-яке господарче товариство (незалежно від його розмірів і організаційних форм) змушене функціонувати й розвиватися в нестабільному зовнішньому середовищі (конкуренція, коливання попиту та пропозиції, вільне ціноутворення і т.п.), тоді як внутрішні умови його життєдіяльності перебувають у відносно стабільному стані. Природно, що в такій ситуації виникає необхідність адаптації внутрішніх умов до змінних зовнішніх факторів. Це обумовлює вибір процесу цілеспрямованої структуризації способів виконання робіт й приведення структури управління у відповідність із принципами розподілу праці, чітке функціональне визначення, розмежування повноважень і контроль за виконанням рішень. Структура управління виступає формою організації управлінської праці, а в цих умовах значно зростає роль і місце саме управлінських кадрів, які покликані забезпечувати збір, систематизацію, передачу й обробку інформації, розробку або підготовку команд управління всіма бізнес-процесами й реалізацію підготовлених рішень.

Таким чином, підвищення ефективності управлінської праці є однією з найбільш актуальних задач, вирішення якої забезпечує стійкий стан корпорації на ринку й динамічний її розвиток. Саме управлінські кадри забезпечують будь-якій корпоративній структурі стабільний стан, що так необхідний для адаптації до змінних зовнішніх умов, для визначення нових цілей у розвитку бізнесу й шляхів їх досягнення. Тому дослідження та розробка наукових основ і практичних рекомендацій з підвищення ефективності управлінської праці, її організації та стимулювання є одним з найбільш актуальних напрямів вирішення комплексу проблем у сфері праці в період становлення в країні ринкових відносин.

Істотний внесок у розробку проблем ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення

продуктивності, результативності й ефективності праці зробили дослідження вітчизняних економістів А. Акмаєва, О. Амоші, С. Бандури, Д. Богині, Н. Борецької, Н. Брюховецької, В. Василенка, Е. Грішньої, М. Долішнього, Г. Задорожнього, Б. Кліяненка, А. Колота, І. Крижка, В. Лагутіна, Н. Лук'янченко, В. Мамутова, О. Новікової, В. Новікова, Н. Павловської, І. Петрової, М. Прокопенка, О. Турецького, С. Тютюннікової, О. Уманського, М. Чумаченка, І. Швець, А. Шевченка та інших. При цьому низка теоретичних і методологічних висновків вимагає трансформації в прикладні розробки, адаптації до сучасних умов функціонування корпорацій у ринкових відносинах. До цих пір залишаються невизначеними деякі поняття і категорії, інструменти оцінки й виміру, умови і механізм підвищення ефективності використання трудового потенціалу (передусім, управлінського), що вимагає додаткових наукових досліджень.

Розглядаючи внутрішні чинники прямого впливу на підвищення ефективності управлінської праці, з'являється необхідність у з'ясуванні збалансованості складу функцій і цілей управлінської праці, забезпеченості процесів управління необхідною інформацією, у відповідності кількісного і якісного складу працівників управління обсягу й складності управлінських робіт [63].

Особливо актуальним стає оцінювання ефективності управлінської праці через оцінювання рівня ділових якостей управлінського персоналу та міри виконання ними покладених функцій.

Управлінська діяльність — це сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

Втіленням її є дії, операції, виконувані людиною в процесі управління, здійснення управлінських функцій. Це праця людей, між якими виникають певні соціально-психологічні відносини. В управлінській діяльності об'єктивно переплітаються такі закономірності:

- організаційно-технічні. Відображають відносини людини та природи, людини й техніки;
- соціально-економічні. Відтворюють широкий спектр відносин між класами, соціальними прошарками та групами і виникають у процесі суспільного виробництва в різних сферах суспільної свідомості й суспільної психології;
- соціально-психологічні. Походять із суспільної та біологічної зумовленості людської поведінки; міжособистісних, міжгрупових, внутрішньоособистісних людських відносин, які характеризують ставлення людей до праці, накопичення й використання ними свого потенціалу.

Управлінська діяльність завжди передбачає самодіяльність і творчість суб'єктів та об'єктів управління. Ми поділяємо думку С. Сисоєвої про те, що «творчість у широкому розумінні розкриває потребу особистості в самовираженні, в самоактуалізації і розширенні своїх продукувальних можливостей» [64]. Саме тому управлінські дії спрямовані на врахування всієї багатоманітності закономірностей і зв'язків, які виникають між учасниками управлінського процесу. Вони потребують розумного використання людських ресурсів в управлінні, а саме: врахування індивідуальних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей особистості, що сприятиме отриманню значного соціального, економічного та морального ефекту в організації. Недбале ставлення до психологічних ресурсів може спричинити ескалацію (загострення) суперечностей, непорозумінь, конфліктів, плинність кадрів тощо.

Проблема людського чинника в управлінні пов'язана з прагненням людини до певних цілей та їх досягнення. В зв'язку з цим, зазначає Л. Орбан-Лембрик, важливим є з'ясування основних складових діяльності: мотиву, мети, планування діяльності, опрацювання поточної інформації, оперативного образу (концептуальної моделі) прийняття рішень, дій, перевірки результатів і корекції дій. В цьому випадку мотив тлумачать як

стійку особистісну властивість, яка зсередини спонукає людину до певних дій. Основними складовими мотиваційної сфери особистості є потреби й цілі. В управлінській діяльності загальна мета є тим чинником, що об'єднує людей, стимулює їх до праці, сприяє згуртуванню колективу в єдине ціле. Загальний план є стрижнем її організації в часі та просторі, забезпечує зв'язок між діями, координує взаємозв'язки. Управлінська діяльність постає як умова доцільної взаємодії людини з предметним світом. А управління як системне утворення поєднує в собі такі структурні компоненти: мету, управлінську діяльність, управлінський процес, учасників управлінського процесу, взаємини, засоби й умови досягнення мети, соціокультурне та етнопсихологічне середовище, результат (рис. 1.3) [28].

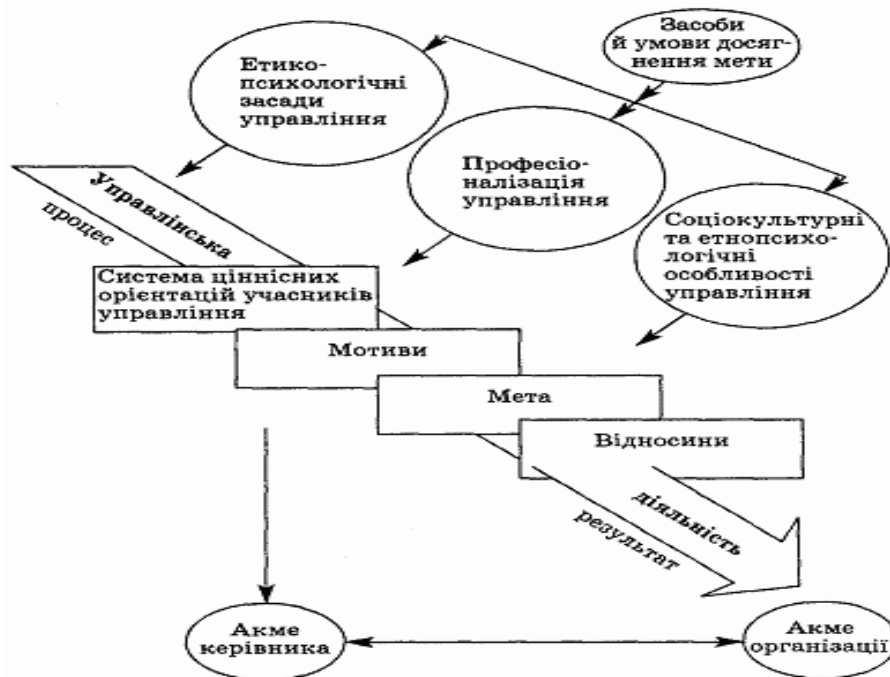


Рис. 1.3. Психологічна структура управління

Психологічна специфіка управлінської діяльності полягає в тому, що головним завданням управління є забезпечення найраціональнішого функціонування всієї системи, оптимальне, з погляду соціальних та психологічних потреб, залучення працівників до керованої діяльності шляхом актуалізації їх внутрішньої мотивації (за власною ініціативою, бажанням,

волею і вмінням розв'язувати завдання організації), підвищення відповідальності за результат виконуваної роботи, регулювання їх дій, експертно-консультативної та комунікативної роботи з персоналом. Керівник у структурі управлінської діяльності повинен бути наділений вищою внутрішньою мотивацією, високою відповідальністю, налаштованістю на зворотний зв'язок, умінням подати себе і свою організацію, прогностичним мисленням тощо.

Необхідність управлінської діяльності зумовлюють такі чинники:

- управлінська діяльність — цілеспрямований процес вияву активності людини відповідно до потреб суспільства;
- управлінська підсистема представлена спільною діяльністю великої групи ієрархічно пов'язаних керівників, залучених до суспільних процесів на основі соціокультурної та етнопсихологічної специфіки;
- у процесі управління відбувається перетворення актів індивідуальної діяльності в цілісну спільну управлінську діяльність відповідно до правил і норм організації, а також на підставі економічних, технологічних, правових, організаційних і корпоративних вимог.

Викладене свідчить, що людина включається в діяльність соціально, через систему планування, організації керівництва та регулювання на основі своїх сформованих потреб і здібностей, а механізмом їх реалізації є управлінська діяльність, що виявляється у процесах розробки програм керованої діяльності, вибору найоптимальнішого варіанта дій, налагодження зворотних зв'язків, усунення відхилень у реалізації програм. Ці процеси поєднують суб'єкт і об'єкт управління, зв'язок між ними опосередкований засобами управління й реалізується за певних обставин. Саме за таких умов виникає результат управління як форма виконання заданої суб'єктом управління програми, в якій наперед визначено всі дії суб'єкта і об'єкта управління [28].

Виділення особливої суспільної функції управління і, відповідно, професії керівника зумовило й певні управлінські відносини. У сфері управлінських відносин застосовується особливий вид праці людей, основою професійної діяльності яких є управління. Ось деякі особливості управлінської діяльності.

1. Результати праці працівників апарату не підлягають прямому вимірюванню.
2. Предметом праці є не матеріально-технічні елементи виробництва, а люди та породжувана ними інформація.
3. Праця керівника вимагає постійного підвищення кваліфікації.
4. Значне місце в управлінській діяльності посідає показник якості, оскільки низька якість може призвести до масштабних економічних втрат.
5. Робота працівників апарату управління характеризується надзвичайною мобільністю та розгорнутими просторовими межами.
6. Зміст праці складається з безлічі різноманітних операцій та процедур, що відрізняються за характером трудових процесів (робота з інформацією, прийняття рішень, організація виконання), за складністю та кваліфікаційними вимогами (творчі, логічні, технічні операції).

Основними ж задачами управління можна вважати ті, які полягають у визначенні цілей організації і створенні необхідних (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних та ін.) умов для їх реалізації, також у “встановленні гармонії” між трудовими процесами та координацією спільної діяльності працівників.

Суб’єкт управління – це структурно визначені об’єднання людей і керівники на персональному рівні, що наділені управлінськими повноваженнями та здійснюють управлінську діяльність.

Об’єкт управління – це окремі люди чи групи, на які скеровані організаційні, систематичні, планомірні впливи суб’єкта управління [2, с. 7].

Управління може вважатися вдалим за умови, що суб'єкт (керівник) визначив ціль взаємодії правильно, а об'єкт (виконавець) має засоби та можливість для її реалізації. Управлінська взаємодія може реально функціонувати лише у тому випадку, коли об'єкт управління виконує команди суб'єкта управління. Тому для здійснення управлінського процесу необхідні, з одного боку, наявність у суб'єкта управління конкретної мотивації і можливості, а з іншого, – наявність у об'єкта управління особистого бажання і можливостей виконати розпорядження так, щоб у цій взаємодії була двобічна зацікавленість.

Ефективність управління виявляється у створенні в соціальній групі позитивного психологічного клімату, спрямованого на зміцнення згуртованості колективу, зростання задоволення його членів своєю діяльністю.

Для того, щоб ефективно виконувати свої обов'язки, менеджер має спланувати роботу об'єкта управління, організувати її, розподіливши завдання між безпосередніми виконавцями і забезпечивши їх необхідними ресурсами, зацікавити працівників у якісному виконанні дорученої роботи, проконтролювати результати, яких вони досягли, і, за необхідності, внести ті чи інші корективи в їх дії. Цю роботу нереально здійснити, якщо не скласти ясну і чітку картину стану керованого об'єкта і середовища його існування, що можливо лише за наявності відповідної інформації. Отже, основою процесу управління є інформація. Вона перетворилася сьогодні у найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям забезпечувати свій розвиток, зміцнювати свої стратегічні позиції. В умовах значного розподілу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї не можна сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення, проконтролювати його виконання. Лише інформація дозволяє менеджерам належним чином здійснювати управлінські функції.

Серед переліку робіт, що їх кожен день виконує менеджер, робота з інформацією займає 50-90%. Це й опрацювання документів, і заплановані та незаплановані зустрічі, і телефонні розмови, й участь у нарадах та засіданнях тощо. Всі ці дії пов'язані зі спілкуванням або, іншими словами, – з комунікаціями [2, с. 8]. На думку дослідників О. Кузьміна та О. Мельник, *комунікація – це обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками)* [6].

Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією. Метою комунікації є розуміння, осмислення інформації, що передається.

Вимоги до інформації неоднакові на різних стадіях процесу управління. Так, *при постановці цілей* значення має обсяг інформації, наукова і технічна її новизна, повнота; *при оцінюванні ситуації* – структура інформації, що дає можливість використати системний підхід для аналізу ситуації; *при розробці управлінських рішень* – її своєчасність, повнота, можливість автоматизованої обробки тощо.

Організаційні комунікації мають відбуватися у різних напрямках – всередину організації і назовні; в межах одного управлінського рівня (горизонтальні) і між рівнями (вертикальні); здійснюватися по діагоналі, якщо в обговорення шляхів усунення проблеми включаються суміжні підрозділи; а також бути вільними від будь-яких обмежень і відбуватися неформальним чином (через поширення чуток). Кожен із зазначених видів комунікацій має на меті свою задачу і здійснюється за певними правилами чи процедурами, дотримання яких забезпечує їх ефективність.

Кожен керівник мусить заохочувати інформаційні потоки в усіх напрямках – вниз, вгору, по горизонталі. Це збільшує кількість залучених до участі в управлінні, поліпшує організаційний клімат, усуває завади у доступі до необхідної інформації. Особливо великою стає потреба у висхідних та горизонтальних комунікаціях, коли організація розвивається: збільшується у

розмірах, розширюється територіально, впроваджує нові технологічні процеси, освоює випуск складних продуктів чи збагачує асортимент послуг. При цьому потрібно стежити за тим, щоб на тих чи інших рівнях управління відфільтровувалася непотрібна інформація і не відбувалось перенасичення інформацією.

Варто зауважити, що процеси фільтрації інформації тією чи іншою мірою, свідомо чи мимоволі здійснюються всіма учасниками комунікаційного процесу. На них впливають і досвід працівника, і його особисті якості, і сприйняття ним характеру інформації, а також стимули (те, на чому акцентує увагу вище керівництво). Ці чинники можуть зумовити навіть відсіювання важливої інформації або підтасування фактів. Певними запобіжними заходами є встановлення правил, за якими інформація має передаватися лише у певному напрямі і певній послідовності. Ключові ланки (особи), через які проходить інформація, несуть відповідальність за її повноту і достовірність.

Інформаційне забезпечення процесу управління має відбуватися за добре налагодженою системою. Тільки так менеджери своєчасно отримуватимуть інформацію, котра потрібна їм для прийняття управлінських рішень. В залежності від того, які саме відомості є ключовими для менеджера і як часто та з яких джерел вони мають йому надходити, а також від того, кому надсилатиметься вже опрацьована інформація (зокрема, вказівки щодо наступних дій), він мусить створити відповідну комунікаційну мережу. *Комунікаційна мережа – це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення та ефективно керувати* [2, с. 11].

Ефективність тих чи інших засобів впливу та управління значною мірою залежить від їх системності і наявності механізму реалізації. Що стосується правових аспектів функціонування суб'єктів господарювання, то, на жаль, сьогодні в українському законодавстві дуже багато правових актів, які нечітко сформульовані, суперечать один одному, а тому трактуються

органами контролю на їх власний розсуд. Тому надзвичайно важливою й актуальною для організації є кваліфікована й копітка робота з вивчення правового середовища, в якому ця організація працює, що забезпечує правову й економічну безпеку суб'єктів господарювання.

Отже, управлінська праця як складова управлінської діяльності майбутнього менеджера є тим видом суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

1.3. Сутність поняття управлінської компетентності

Компетенція та компетентність

Інтеграція України в європейський науковий та освітній простір не може не зумовити зміни в реформуванні системи вищої освіти. В сьогоденних умовах становлення професіонала неможливо без чіткого визначення системи знань, умінь та навичок, професійних компетентностей, особистісних якостей фахівця.

Серед вчених, педагогів, психологів, лінгвістів на сьогоднішній день немає єдиного означення поняття "компетентність" [65, 66, 67, 68]. У психолого-педагогічній літературі можна зустріти різноманітні підходи до розуміння термінів «компетентність» і «компетенція». Ретельний аналіз понять «компетенція», «компетентність» зроблено професором В. Петрук [69].

Зупинимося на розгляді деяких з них. Наприклад, словник іноземних мов трактує поняття «компетентний» як той, що володіє компетенцією – колом повноважень, наданих законом, уставом чи іншим актом конкретному органу або посадовій особі; знання та досвід в тій чи іншій галузі [70, с. 236].

Аналіз тлумачення поняття «компетентність» у словниках означає: Competens (лат.) – відповідний, здатний [70, с. 295.]; Competence (англ.) –

здатність (компетенція) [71, с. 295]. Звідси можна зробити висновок про те, що компетентність і компетенція є взаємодоповнювальними і взаємозумовлювальними поняттями.

Великий словник німецької мови як іноземної термін «компетентність» характеризує як здатність до дії, як уміння використовувати знання у практичній діяльності [72].

Словник російської мови С. Ожегова і М. Шведової [73] тлумачить поняття «компетентний» як знаючий, поінформований, авторитетний в деякій галузі, а поняття «компетенція» як коло питань, в яких дехто добре поінформований; коло повноважень, прав [74].

Британські вчені під компетентністю розуміють сукупність професійних кваліфікацій, які констатують здатність робітника виконувати конкретну роботу на рівні, що його встановлює стандарт, у діапазоні певних обставин і в умовах, якщо вимоги змінюються [75, с. 45]. Як зазначає Л. Глазунова, британський підхід до структури компетентності є чітким відображенням системи освіти Великобританії, у межах якої існує національний навчальний план з підготовки молоді і дорослих до фахової діяльності на окремих курсах [75, с. 47].

Якщо ж мова йде про американський підхід, то там чітко відслідковується спроба включити до структури компетентності навички, що дозволяють швидко оцінювати ситуацію та знаходити оригінальні виходи з неї, тобто американський підхід включає творчий компонент діяльності до структури компетентності фахівця [76, с. 54].

Поняття «компетентність» розглядається і у багатьох працях із соціальної психології, де воно виступає як основа професіоналізму [77, с. 72]. Можна стверджувати, що компетентність в них визначається як досконале знання власної справи, сутності виконуваної роботи, складності зв'язків, явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення поставленої мети.

В. Петрук зазначає, що, на думку експертів країн Європейського Союзу, поняття «компетентність» слід розглядати як здатність застосовувати знання та вміння ефективно й творчо в міжособистісних стосунках-ситуаціях, що передбачають взаємодію з іншими людьми в соціальному контексті так само, як і в професійних ситуаціях. Компетентність – поняття, що логічно походить від ставлення до цінностей та від знань до умінь [65, 74].

Видатний вчений М. Кяерст в своїй праці [78] розкриває зміст компетентності та виокремлює такі її компоненти:

- здатність, хист, знання;
- діяльність людини як процес (опис, структура, характеристика, ознаки);
- результати діяльності.

Автор наводить низку дефініцій, які розкривають зміст компетентності.

1. Компетентність є одним з компонентів особи або сукупності відомих властивостей особи, що обумовлюють успіх у розв'язанні основних задач.

2. Компетентність виявляє інтелектуальну відповідність особи, яка є у складі управлінського персоналу, задачам, розв'язування яких є обов'язковим для працюючого на цій посаді.

3. Компетентність виявляється у кількості й якості задач, які сформульовані та розв'язані особою, котра є членом управлінського персоналу, у її основній роботі.

4. Компетентність є системою відомих властивостей особи, що виявляються в результативності розв'язаних проблемних задач.

5. Компетентність – це одна з властивостей особи, що сприяє ефективному розв'язанню проблем, котрі зустрічаються у сфері діяльності людини і здійснюються в інтересах даної установи.

Законодавчі установи теж не стоять осторонь при розв'язуванні такого важливого питання, як означення поняття «компетентність». Відповідно до Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення та освіти

поняття компетентності визначається як спроможність кваліфіковано проводити діяльність, виконувати завдання або роботу. При цьому поняття компетентності також містить в собі знання, вміння та навички і ставлення, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати ті чи інші функції, які спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або конкретній діяльності [79].

Зазначимо, що соціально-економічні умови, які склалися в Україні та інших країнах СНД, визначають певні особливості сутності поняття компетентності. Втім, на наш погляд, можна стверджувати, що компетентність включає в себе комплекс професійних, соціальних і особистих знань, вмінь і навичок, й не обмежується ними.

Нам імponує думка Ю. Ємельянова про те, що «компетентність» – це рівень освіти соціальних та індивідуальних форм активності, що дозволяє особі в межах власної здатності і статусу успішно функціонувати в суспільстві [80]. У цьому визначенні чітко відслідковується досвід, знання і вміння людини в певній галузі, але, на нашу думку, поняття «компетентність» має більш широкий зміст. Ю. Майсурадзе [81, с. 277] поділив підходи до визначення компетентності на три групи:

1. Розгляд компетентності у взаємозв'язку знань і засобів їх реалізації у практиці;
2. Внесення в зміст компетентності рівня освіти, досвіду роботи за фахом, станом роботи;
3. Означення компетентності як знання справи, знання науки управління.

У психології теж існують різні підходи до тлумачення компетентності: соціально-психологічний, психолого-педагогічний, загальнопсихологічний.

Цікавою є точка зору Е. Огарьова [82, с. 10], який стверджує, що «компетентність» є оцінною категорією, котра характеризує людину як суб'єкта спеціалізованої діяльності, де розвиток здібностей дає можливість

виконувати кваліфіковану роботу, приймати відповідальні рішення у проблемних ситуаціях, планувати й вдосконалювати дії, що приводять до раціонального та успішного досягнення запланованої мети. Науковець В. Петрук розуміє компетентність як стійку здатність до діяльності зі знанням справи й уявляє її як категорію, для якої характерні п'ять головних компонентів:

- глибоке розуміння сутності в процесі розв'язування задач і проблем;
- добре знання досвіду у певній галузі, активне опанування його кращих досягнень;
- вміння вибрати засоби дії, котрі адекватні конкретним обставинам місця й часу;
- почуття відповідальності за отримані результати;
- спроможність вчитись на помилках і вносити корективи у процес досягнення мети [69].

Більш формалізовано підходить до визначення поняття компетентності М. Чошанов [83, с. 6], який пропонує розглядати компетентність як суму мобільності знань та гнучкості методу. Він вважає, і в цьому є раціональне зерно, що компетентність фахівця відрізняється саме здатністю серед множини рішень вибрати оптимальне, аргументовано відхиляти хибні та піддавати сумніву ефективність вибору його прийняття. Компетентність передбачає постійне оновлення знань та оволодіння новою інформацією для успішного розв'язання професійних задач. Компетентна людина має не лише розуміти сутність проблеми, вона повинна вміти її розв'язувати практично, що дуже важливо в сьогоденні.

У дослідженнях В. Дьоміна можна зустріти думку, згідно з якою рівень вмінь особистості, який віддзеркалює ступінь відповідності певної компетенції й дозволяє діяти конструктивно в мінливих соціальних умовах, і є компетентністю [84, с. 35].

На нашу думку, таке визначення є дещо звуженим і не повністю розкриває суть компетентності.

У сучасній науковій літературі поряд з поняттям «компетентність» широко використовується і таке поняття, як «професійна компетентність», що дослідниками трактується як психічний стан, який дозволяє діяти самостійно і відповідально, це є володіння людиною здатністю й умінням виконувати певні трудові функції (А. Маркова); як ціннісні орієнтації фахівця, мотиви його діяльності, загальна культура, стиль взаємодії з оточуючими, усвідомлення світу навколо себе і себе у світі, здатність до власного самовдосконалення і саморозвитку (Т. Браже); як система знань, умінь і навичок, професійно значущих якостей особистості, що забезпечують можливість виконання професійних обов'язків певного рівня (Г. Курдюмов). Все це значно розширює рамки самого поняття «компетентність» і дозволяє подивитися на нього з точки зору професійного фахівця [74].

Сьогодні все більший пріоритет серед вимог, що висуваються до випускників ВНЗ, одержують вимоги системно організованих інтелектуальних, комунікативних, моральних початків, що дозволяє ефективно та успішно організовувати діяльність у соціальному, економічному, культурному контекстах. Таким чином, можна стверджувати, що на даному етапі модернізації сучасної освіти найважливішим завданням є її переорієнтація на визначення компетенцій, що, своєю чергою, забезпечують якість освіти, яка адекватна вимогам часу.

За рекомендаціями Ради Європи (РЄ) визначено п'ять груп ключових компетенцій, оволодіння якими є визначальним критерієм якості освіти.

1. Компетенції, які стосуються відносин у суспільстві, тобто між-культурні компетенції.

2. Компетенції, які пов'язані з адекватним сприйманням та застосуванням сучасної інформації.

3. Компетенції, які визначають володіння усним і письмовим спілкуванням.

4. Політичні й соціальні компетенції, пов'язані зі здатністю брати на себе відповідальність, брати участь у спільному прийнятті рішень, регулювати конфлікти, брати участь у функціонуванні й розвитку демократичних інститутів.

5. Компетенції, які реалізують здатність і бажання вчитися як основу безперервної підготовки в професійному плані, а також в особистому й громадському житті [74, 85].

У переважній більшості зарубіжних досліджень останніх років під поняттям «компетенція» розуміють не набір здібностей, знань та вмінь, а саме здатність або готовність мобілізувати всі ресурси (організовані у систему знання й уміння, навички, здібності та психічні якості), які є необхідними для виконання завдання на високому рівні, тобто повністю у відповідності з цілями й умовами відбування дії. На думку Ф. Ерпенберга, компетенції потрібно віднести до диспозиції власної організації особи в умовах діяльності [86]. А за Б. Бергманом компетенції вважаються важливим особистим ресурсом професіонала [87].

Якщо проаналізувати використання понять «компетентність» та «компетенція» в деяких зарубіжних країнах, то можна говорити про те, що у США значної уваги набуває модель «компетентного робітника», складовими якої є самостійність, дисциплінованість, комунікативність, потреба в саморозвитку. Аналіз «Оперативного переліку робіт і професій» (Франція) засвідчує, що працівник обов'язково повинен мати набір різних технологічних базових та супутніх компетенцій, здібностей, які необхідні для виконання конкретної роботи. Формуванню ключових компетенцій особливого значення надає Швейцарія [88].

У колишньому Радянському Союзі поняття компетенції мало правовий аспект, причини цього криються у вертикальній структурі стосунків

в установах, саме тому компетенція розглядалася як феномен «повноваження», «влади», «відповідальності». Відомий дослідник В. Дьомін обґрунтував тезу про те, що компетентна людина, яка не має повноважень (компетенції), не буде спроможною повністю себе реалізувати. Далі В. Дьомін наголошує, що саме на цій основі у фахівця можуть виникати статусно-ролеві конфлікти, які, своєю чергою, руйнують не лише саму людину, а й будуть джерелами конфліктних ситуацій як в групі, так і в колективі в цілому [84, с. 34].

Значна кількість дослідників (наприклад, В. Додонов, М. Громкова, Л. Мітіна, А. Маркова та ін.) схиляються до розуміння змісту поняття «компетенція» у такому контексті: компетенція – це готовність, яка виявляється в мобілізації всіх психофізіологічних систем людини, що забезпечують максимально ефективно виконання професійних дій. На думку цих авторів, можна виділити такі основні компетенції:

- ті, що стосуються людини як особистості, суб'єкта діяльності, стосунків;
- ті, що стосуються соціальної взаємодії людини і соціальної сфери;
- ті, що стосуються діяльності людини [89, с. 22-23].

Ми погоджуємося зі вченими, які вважають, що компетенції, які відображені не лише в діяльності людини, а й в її поведінці, обов'язково стануть її особистими якостями та властивостями. Отже, вони поступово перетворюються у компетентності, що характеризуються змістовною, мотиваційною та регуляційною складовими поряд з когнітивними знаннями та досвідом.

Сучасна наука все ще немає усталеної думки щодо структури та визначення компетенцій, що є компонентами компетентності. Але значна кількість вчених вважають, що це низка специфічних здібностей, які передбачають професійну майстерність (А. Козакова, Л. Коморовська, Н. Кузьміна, Ю. Варданян, А. Марков, Н. Матяш).

Важливим в аспекті нашого дослідження є поняття «базові навички». Цей термін іноді використовується як «ключові компетенції». Наприклад, С. Шав поділяє усі базові навички на групи:

- основні (грамота);
- життєві (самоуправління, взаємодія з оточуючими);
- комунікаційні (колективна праця, розв'язування нагальних проблем, стосунки);
- управлінські;
- соціальні і громадські (соціальна активність, моральні норми суспільства);
- підприємницькі;
- для отримання роботи (адаптація, робота з отриманою інформацією, прийняття рішення);
- широкі (аналіз, планування, контроль) [90, с. 34].

В. Байденко та Б. Оскарсон, які є експертами Європейського Фонду Освіти (ЄФО), термін «базові навички» визначають як особисті та міжособисті якості, здібності, навички і знання, що проявляються в різноманітних формах та ситуаціях соціального життя і праці. Автори підкреслюють, що для особистості, яка планує зайняти певну посаду, існує пряма залежність між рівнем її наявних базових навичок і можливістю отримати цю посаду. Також ними була розроблена авторська класифікація базових навичок: комунікативні навички і здібності; творчі; здатність до аналітичного та критичного мислення; здатність працювати у колективі; здатність працювати самостійно; самоусвідомлення і самооцінка [91, с. 24].

Заслуговує на увагу підхід Е. Зеєра, який під компетенцією розуміє загальну здатність фахівця мобілізувати у професійній діяльності не лише всі свої знання, вміння і навички, а також узагальнені способи виконання дій, що зумовлюють здатність діяти самостійно і відповідально у межах компетентності. За Е. Зеєром компетенція виявляється і проявляється у

конкретних ситуаціях, що визначені обставинами, і є інтеграцією знань, умінь, досвіду [92, с. 21].

Термін «компетенції» має декілька похідних, одна з яких – «ключові компетенції», а інша – «професійні компетенції», які розглядаються як складові професіоналізму. Різні вчені дають різні визначення професійної компетентності і професійної компетенції. Ось як, наприклад:

Вчені	Визначення
Ю. Варданян	складна одинична система внутрішнього психічного стану і властивості особистості фахівця [93]
І. Клімкович	здатність реалізувати професійно-посадові вимоги на зазначеному рівні [94]
А. Маркова	професійна самоосвіта, психічний стан, що дозволяє діяти самостійно і відповідально, як наявність у людини здатності та вміння виконувати певні трудові функції [95]
Л. Мітіна	гармонічне поєднання знань, умінь і навичок, способів виконання професійної діяльності [96]
М. Чошанов	здатність до активного виконання діяльності [97].

Аналіз праць таких вчених, як Е. Зеєр, В. Байденко, І. Зимня, В. Козаков та інших, показав, що можна стверджувати, що до складу професійної компетенції входять: соціально-правова компетенція (уміння взаємодіяти із суспільними інститутами та людьми); спеціальна компетенція (готовність до самостійного виконання професійної діяльності); персональна компетенція (здатність до підвищення професійної кваліфікації); аутокомпетентність (адекватне уявлення про власні соціально-професійні характеристики); професійно значущі якості особистості (психологічні якості), що визначають продуктивність діяльності, які є багатofункціональними, але кожна спеціальність має їх власний набір [74].

З огляду на викладене можна констатувати, що і надалі необхідно досліджувати особливості понять «компетенції», «компетентність», «професійна компетентність» і «професійні компетенції», які є складовими професіоналізму. Сьогодні лише починаються спроби визначення «формули компетентності», її властивостей та критеріїв. Ми вважаємо, що це пов'язано з тим, що сам термін використовується в багатьох випадках ще на рівні інтуїції для визначення достатнього рівня як кваліфікації фахівця, так і його професіоналізму.

Отже, у педагогіці поки що не існує усталеного, чіткого й єдиного підходу до визначення поняття компетенції, компетентності та їх статусу стосовно один одного.

Для всіх проаналізованих нами підходів загальним є те, що під компетенцією розуміють здатність індивіда розв'язувати різні проблеми, які виникають у процесі професійної діяльності.

Ми визначаємо поняття професійної компетентності як систему знань, умінь і навичок та здатності, що забезпечує можливість виконання професійних обов'язків певного рівня, а компонентами професійної компетентності вважаємо професійні компетенції, основні функції яких полягають у формуванні в індивіда здатності навчатися й самонавчатися; забезпеченні майбутнім фахівцям гнучкості у взаємовідносинах; закріпленні репрезентативності, звідки впливає нарощування успішності у конкурентному середовищі.

Управлінська компетентність

На основі з'ясованого підходу до статусу компетентності та компетенцій стосовно один одного та їх визначень з'ясуємо сутність управлінської компетентності.

Особливо важливою у діяльності керівника є його управлінська компетентність, що забезпечує змістовний та технологічний аспекти професійно-особистісного зростання. Управлінська компетентність носить

комплексний характер. У правовому аспекті — це владний акт суб'єкта керування, в якому він виражає свою волю, реалізує надані йому владні повноваження і несе відповідальність за його наслідки. З іншого боку, управлінська компетентність є актом соціальним, оскільки приймається людьми і стосується людей. Вона є й психологічним актом, тому що становить результат розумової діяльності людини і її вольового зусилля.

Управлінська компетентність передбачає сформованість «Я-концепції» керівника та її регулювальну роль у неперервній професійній освіті, готовність до постійного професійно-особистісного саморозвитку, освітню продуктивність. Л. Давиденко зазначає, що складову «Я-концепція» найчастіше називають образом „Я" або уявленням про себе, тобто самовідношенням, а позитивним самовідношенням є відчуття цінності свого „Я" [98]. Саме позитивне самовідношення є регулятором поведінкової діяльності і комунікаційної особистості майбутнього менеджера.

Важливо проаналізувати компоненти управлінської компетентності. Особливу увагу слід приділити управлінським рішенням. Ухвалення рішення це не одномоментний акт, а результат процесу, що має певну тривалість і структуру. Процес прийняття рішень є циклічною послідовністю дій суб'єкта управління, що спрямовані на вирішення проблем організації і генерації альтернатив, що полягають в аналізі ситуації, виборі з них найкращої та її реалізації. Важлива роль у процесі реалізації управлінських рішень належить контролю, який забезпечується налагодженням зворотного зв'язку. Це особливо важливо для реалізації рішення, що здійснюється у декілька етапів. Зворотний зв'язок дає змогу своєчасно отримувати інформацію для коригування рішень, за необхідності вносити зміни в перебіг їх виконання.

Вагоме місце в управлінській компетентності займають методи прийняття управлінських рішень. Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур. Це діагностика

проблеми; визначення можливих способів її розв'язання; оцінювання варіантів; вибір найвигіднішого варіанта.

У сучасних умовах особливу увагу майбутньому управлінцю для набуття управлінської компетентності потрібно приділити опануванню науково-статистичних методів, які дають можливість аналізувати та приймати правильні управлінські рішення, робити прогнозування. Охарактеризуємо коротко деякі з них.

1. Методи вивчення проблеми (діагностування). Їх застосування дає змогу максимально достовірно і повно описати проблему, виявити чинники, що призвели до неї. Важливе місце серед них належить методам накопичення, оброблення та аналізу інформації, факторного аналізу, порівняння, аналогії тощо. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, виділених для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули дві групи методів: економічного аналізу та прогнозування. Їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану фірми і передбачення «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Ці методи базуються на статистичному матеріалі минулих періодів у певній сфері діяльності.

2. Методи економічного аналізу. Ґрунтуються на вивченні аналітичних залежностей, що визначають співвідношення між умовами і результатами розв'язання задачі, подані у вигляді формул, графіків, діаграм (наприклад, залежність між ціною на товар та попитом на нього; залежність рівня продуктивності праці від кваліфікації персоналу або рівня оплати праці тощо). Кожен керівник має набір таких залежностей, які він вивів на основі власних спостережень чи отримав у процесі навчання. Знання сталих аналітичних залежностей дає змогу менеджеру швидко прийняти правильне рішення.

3. Метод абсолютних, відносних та середніх величин. Аналіз показників, економічних явищ, процесів, ситуацій починається з визначення

абсолютних величин. Їх використовують як базу для розрахунку середніх і відносних величин. Відносні величини застосовують при аналізі динаміки явищ; вони характеризують зміну показника, явища в часі. Середні величини узагальнюють відповідні сукупності типових однорідних показників явищ чи процесів; зручні при порівнянні досліджуваного фактора за різними сукупностями, дають змогу абстрагуватися від випадковості окремих коливань.

4. Метод порівняння. Ґрунтується на зіставленні явищ, виділенні в них спільного та відмінного. Порівнюються звітні і планові показники, кращі та середні дані тощо. В результаті відповідних порівнянь можуть бути виявлені відхилення від заданих показників плану чи показників за минулі періоди від середніх показників підприємства та висунуті пропозиції щодо їх поліпшення.

5. Метод групувань. Дає змогу виявити і вивчити взаємозв'язки та взаємозалежності різних економічних явищ, найбільш суттєві фактори, закономірності і тенденції, що властиві цим явищам. На основі простих (за однією ознакою) та комбінованих (за декількома ознаками) групувань будуються відповідні групові таблиці, зручні для аналізу.

6. Індексний метод. Ґрунтується на відносних показниках, які відображають відношення рівня конкретного явища до рівня його в минулому або до рівня аналогічного явища, який розглядається як базовий. Метод застосовують для дослідження складних явищ, окремі компоненти яких невимірні. Він дає змогу розкласти за факторами відносні та абсолютні відхилення узагальнювального показника, виявити вплив на досліджуваний показник різних факторів.

7. Балансовий метод. Використовують за існування балансової узгодженості між показниками; у факторному аналізі — для перевірки правильності визначення впливу факторів на результативний показник.

Загальне відхилення за результативним показником дорівнює сумі результатів впливу всіх факторів.

8. Методи прогнозування. Передбачають використання накопиченого досвіду, поточних припущень щодо визначення перспектив організації [99, 100, 101, 102].

Стосовно сутності поняття «управлінська компетентність», то донині ведеться полеміка вчених щодо його визначення. Наведемо декілька думок дослідників з цього питання. Досить цікавою, на наш погляд, є думка А. К. Маркової та Дж. Равена [103, 104], які стверджують, що при формулюванні визначення управлінської компетентності потрібно враховувати такі аспекти:

- менеджер забезпечує функціонування та розвиток підприємства спираючись на основні функції управління;
- управлінський вид діяльності зумовлює знання основ управлінської діяльності, культури та основні стилі управління;
- менеджер взаємодіє з різними фахівцями, тому він повинен знати психологію управління, конфліктологію, а також основи ефективної комунікації та взаємодії.

Т. Мацевко дає таке визначення: «управлінська компетентність» – це інтегральна характеристика професійної підготовленості, основним критерієм якої є готовність до управління виховним процесом, соціально-психологічними й соціальними явищами [105].

Цікавим у визначенні сутності поняття «управлінська компетентність» є підхід авторів Т. Дніпровської та С. Щербини, які визначають управлінську компетентність як певний рівень опанування компетенціями менеджера процесу забезпечення надійної роботи при оптимальній витраті трудових і матеріальних ресурсів. На думку авторів структурно-управлінська компетентність складається з таких компонентів:

- когнітивний (знання та об'єктивні уявлення про особливості управлінської діяльності, знання про її зміст, прогнозування, діагностику та корегування управлінської діяльності);

- мотиваційно-ціннісний (професійні мотиви, сформовані соціальні установки та розвинені ціннісні орієнтації щодо управлінської діяльності, наявність стійкої зацікавленості до управлінської діяльності, потреба у кар'єрному зростанні та бажання підвищувати свою кваліфікацію);

- операційно-діяльнісний (володіння способами, прийомами та вміннями щодо процесу аналізу, синтезу та порівняння отриманої інформації, планування та організація заходів в усіх видах професійної діяльності);

- суб'єктний (адекватна самооцінка своїх дій та висловлювань);

- емоційно-вольовий (самоконтроль, врівноваженість, стійкість та твердість у реалізації управлінських функцій, управління своїми діями та станом під час впливу на своїх підлеглих у реальних управлінських ситуаціях) [106].

Нами поділяється думка дослідника В. Мельника, який пропонує розглядати управлінську компетентність менеджера як системне утворення, що визначається сукупністю таких компонентів:

- знання, необхідні для конкретної спеціальності або посади;
- уміння і навички, необхідні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків;
- професійні, ділові й особистісно значущі якості для більш повної реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі діяльності;
- загальна культура, необхідна для формування гуманістичного світогляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних та етичних принципів особистості;
- мотиваційна сфера професійної діяльності.

Тобто, з урахуванням сучасних наукових надбань управлінська компетентність розуміється як інтегральна здібність зрілої особистості

керівника будувати свій поступальний професійний розвиток з постійним ускладненням завдань і зростанням рівнів досягнень. Це найбільш повно мобілізує внутрішні ресурси керівника щодо їх оптимальної реалізації в конкретних умовах управлінської діяльності [106, 107].

Отже, на основі вищевикладеного можна зробити висновок про те, що управлінська компетентність визначається як якісна характеристика ступеня оволодіння особистістю своєю професійною діяльністю й передбачає:

- усвідомлення своїх спонукань до конкретної діяльності — потреб та інтересів; прагнень і ціннісних орієнтацій; мотивів діяльності, уявлень про свої соціальні ролі;
- оцінку своїх особистісних властивостей і якостей як майбутнього фахівця, професійних знань, умінь і навичок, професійно важливих якостей;
- регулювання на цій основі свого професійного становлення.

Управлінська компетентність має комплексний характер. У правовому аспекті — це владний акт суб'єкта керування, в якому він виражає свою волю, реалізує надані йому владні повноваження і несе відповідальність за його наслідки.

З іншого боку, управлінська компетентність є актом соціальним, оскільки приймається людьми і стосується людей. Вона є й психологічним актом, тому що є результатом розумової діяльності людини та її вольового зусилля.

Під «управлінською компетентністю» ми будемо розуміти здатність до реалізації наданих владних повноважень та відповідальність за наслідки результатів управління. «Управлінська компетентність майбутнього менеджера» — це наявність високого рівня теоретичних знань з теорії управління персоналом, питань психології управління та конфліктології, здатність до практичної реалізації отриманих знань (уміння планувати роботу колективу, приймати оптимально вивірені рішення та спроможність

передбачати, а, при виникненні, розв'язувати конфлікти, прогнозувати очікувані результати, корегувати та рефлексувати власну діяльність).

Висновки до першого розділу

Результати аналізу теоретичних основ формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів свідчать, що підготовка сучасних менеджерів-професіоналів неможлива без знання науки управління, яка включає в себе теорію психології управління.

Менеджмент розвивався протягом століть, перш ніж перетворився в самостійну галузь знання, науку. Значний вплив на формування менеджменту зробили школи наукового управління (класична (адміністративна) школа, школа психології і людських відносин, школа науки управління (кількісна школа)), а також такі видатні представники цих шкіл, як Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо та ін.

Ринкова економіка вимагає адекватної їй системи управління, що повинна зазнати радикальних перетворень разом з усім суспільством. В умовах становлення в Україні ринкових відносин найважливішим фактором успіху стає безупинне вдосконалювання теорії і практики управління. Великого значення набуває вивчення передового, прогресивного досвіду управління зарубіжних країн і використання його у процесі аналізу власних управлінських проблем.

Тому вивчення історії розвитку теорії та практики зарубіжного менеджменту є актуальним у процесі підготовки менеджерів.

Нами з'ясовано, що знання головних засад психології управління робить успішними організацію та управління навіть найменшою фірмою чи підприємством. Тому майбутній фахівець з вищою економічною освітою має знати, що менеджмент – це:

- по-перше, спосіб і манера спілкування з людьми. Способи спілкування формулює наука, їх можна вивчати і навіть натренуватися ефективно використовувати. Широко відомі, наприклад, правила ефективного проведення ділових нарад, переговорів, ведення телефонних бесід тощо. Щодо манери спілкування — то це складова мистецтва менеджменту, його менеджер має опанувати самостійно;

- по-друге, влада і мистецтво керівництва. Це — авторитет посади, обов'язок підлеглих виконувати розпорядження керівника; до порад якого прислуховуються, тому що він пропонує більш продумані рішення, які сприяють досягненню цілей організації;

- по-третє, особливого роду вміння й адміністративні навички, які дають змогу організувати ефективну роботу апарату управління, що складається з численних служб і кваліфікованих працівників.

У ході аналізу науково-педагогічної літератури виявлено особливості управлінської діяльності майбутнього менеджера, зокрема, що ефективність діяльності залежить від оптимальної регламентації його функцій, змісту та послідовності виконання на всіх етапах управлінського процесу.

Тому майбутній фахівець з менеджменту має розуміти систематичні процеси, що управляють людською поведінкою, і використовувати їх, а мистецтво розуміння системи полягає в умінні доходити до причин, що лежать в основі змін.

Варто відзначити, що в Україні високий рівень нестабільності зовнішнього середовища бізнесу виявляється незрівнянно сильніше, ніж у країнах з розвинутою економікою. Тому так важливо для вітчизняних менеджерів нове бачення управлінських проблем, їх вивчення і використання в практиці управління, що складає їх компетентність.

На основі зіставлення поглядів та підходів науковців до понять «компетенція» та «компетентність», «управлінська компетентність» стосовно теми дослідження ми зупинилися на означенні: *управлінська компетентність*

майбутнього менеджера — це комплекс знань, умінь і навичок, ціннісних орієнтацій та взаємин, досвіду, професійно важливих якостей, набутих у процесі навчання, що забезпечить його діяльність у сфері управління.

Основні положення теорії, що розглядалася в розділі, відображені в друкованих працях [108, 109].

РОЗДІЛ 2

ІНТЕРАКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ БАЗОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ

2.1. Ретроспективний аналіз інтерактивних технологій навчання

Логіка нашого дослідження вимагає з'ясування понять «педагогічна технологія», «інноваційні технології навчання», «інтерактивні технології навчання», «інноваційні методи».

Нам імponує думка П. Підкасистого, який доводить, що *«педагогічна технологія»* — це науково обґрунтований вибір характеру впливу на процес організованого педагогом взаємospілкування з дітьми, вироблений з метою максимального розвитку особистості як суб'єкта навколишньої дійсності [110].

Під *інноваційними технологіями навчання* ми розуміємо радикально нові чи вдосконалені технології, які істотно поліпшують всі умови самого процесу навчання.

В навчальному посібнику Н. Краснокутської «Інноваційний менеджмент» зазначається, що поняття «інновація» (в буквальному перекладі з англійської мови означає «втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу») вперше до наукового вжитку ввів Й. Шумпетер, [111], а під поняттям «метод», що в перекладі з грецької означає «шлях», потрібно розуміти систематизовану сукупність кроків, які треба здійснити для виконання конкретної задачі, або досягнення мети. Сьогодні під методом розуміють прийом або систему прийомів, що їх застосовують в якій-небудь діяльності (науці, виробництві тощо).

Англійське *innovation* у перекладі означає нововведення. Але, як свідчить практика, поняття «нововведення», «інновація» дуже часто ототожнюються, хоча між ними існує низка розбіжностей.

І. Кулініч дотримується думки, згідно з якою «нововведення» – це оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень чи розробок експериментальних робіт у якій-небудь сфері діяльності з метою підвищення її ефективності (наприклад – відкриття, винаходи, патенти, товарні знаки, ноу-хау). А «інновація» це вже кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління і одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного чи іншого ефекту [112]. Головне, як зазначає І. Кулініч, це впровадити нововведення, перетворити його у форму інновацій, тобто завершити інноваційну діяльність й отримати позитивний результат.

Проведений аналіз свідчить, що дефініція «інновація» трактується вченими по-різному. Д. Соколов, А. Титов, М. Шабанов під «інновацією» розуміють підсумковий результат створення й освоєння принципово нового чи модифікованого засобу, що задовольняє конкретні суспільні потреби [113, с. 45].

Ю. Морозов під «інноваціями» розуміє прибуткове використання новацій у вигляді нових технологій, видів продукції, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового а також комерційного чи іншого характеру [114].

М. Хучек термін «інновація» трактує як впровадження чого-небудь нового, якої-небудь нової речі, новинки або реформи [115].

Слушною, на наш погляд, є думка авторів посібника «Основи інноваційного менеджменту. Теорія і практика» П. Завліна, А. Казанцева, Л. Менделі, а також Л. Бондарєвої та Є. Борисової, які вважають, що «інновація» – це використання в тій чи іншій сфері суспільства результатів

інтелектуальної (науково-технічної) діяльності, спрямованих на вдосконалення процесу діяльності чи його результатів [116, 117, 118].

Щодо *інтерактивних технологій*, які ми вважаємо складовою інноваційних технологій, то саме слово «інтерактив» (пер. з англійської «inter» – «взаємний», «act» – діяти) означає взаємодіяти, а термін технологія (від грецького *τεχνολογια*) – майстерність. Отже, основою інтерактивного навчання є взаємодія. Ми поділяємо думку Д. Панькова, який пише, що у процесі навчання розвиток базових навичок (ключових компетенцій) найбільш ефективно відбувається при застосуванні інтерактивних технологій навчання (ІАТН).

Інтерактивні технології спрямовані на розвиток у студентів в процесі взаємодії, спільного вирішення проблемних ситуацій професійної та ключових компетенцій. Вони передбачають спільну діяльність викладача та студента, їх співпрацю [119, с. 11].

Ключовими складовими інтерактивних технологій навчання є інтерактивні методи навчання. В останні роки інтерактивні методи навчання з використанням моделей, кейс-методів, різних ігрових форм, імітацій набувають нових форм, які відрізняються примусовою активізацією мислення (примусова активність). Студент має бути активним незалежно від його бажання.

Студент під час навчання у ВНЗ має опрацювати величезний потік інформації, що його породжує перетворення освітнього простору, яке з парадигми «наслідування» перейшло у парадигму «інформація». Обсяг інформації, яку має опанувати студент, все збільшується, але в цьому процесі збільшення обсягу інформації відсутня його власна діяльність. Розв'язати цю проблему, хоча б частково, можна за допомогою використання інтерактивних методів навчання.

Протягом тривалого часу педагогами в практиці навчання використовується термін «метод навчання». Існують різні означення цього

поняття, що вказує на різноманітність підходів науковців до дослідження сутності методів навчання і намір їх описати через одну або декілька ознак. Наведемо одне з означень. *Методи навчання* – це засоби взаємопов'язаної діяльності викладача і студентів, які спрямовані на оволодіння студентом знаннями, вміннями та навичками, на його виховання і розвиток в процесі навчання [3]. Викликати у студентів зацікавленість до навчально-пізнавальної діяльності можна за допомогою різних методів, і це дуже важливо для формування мотивованого ставлення до навчальних занять.

В залежності від підходів існують різні класифікації методів навчання. Так, наприклад, М. Скаткін і І. Лернер за основу класифікації методів навчання беруть характер навчально-пізнавальної діяльності учнів у процесі вивчення матеріалу.

Виникнення активних групових методів навчання пов'язано з певною парадигмою, в рамках якої була ідея децентрації, що її висловив Ж. Пивче і яка була доповнена Л. Виготським. Автори не досліджували активні методи, але побічно вказали механізм, що лежить в їх основі.

Особлива увага проблемам визначення та класифікації методів навчання приділяється у зарубіжних школах. Загальний методичний принцип був розроблений Д. Д'юї [120] і В. Х. Кілпатриком [121] – це принцип навчання за допомогою «ділення». Ділення у цьому контексті означало фізичну і розумову діяльність дітей, спрямовану на роз'яснення наперед поставлених практичних завдань. За цим принципом на перше місце висунуті методи навчання, що перетворюють аудиторію в лабораторію, де задіюють учнів до розумової діяльності практичного характеру.

В результаті з'являється метод груподинамічних вправ, мета якого – набуття учнями відповідного досвіду розв'язання задач і колективної взаємодії. Цей метод орієнтований на тренінг учнів. Між ним і діловими іграми, які ми розглянемо далі, є багато спільного.

У дослідженні Х. Майхнера [122] зазначається, що людина у процесі пасивного сприйняття запам'ятовує 10% того, що прочитала, 20% – того, що почула, 30% – того, що побачила, 50% побаченого та почутого; а при активному сприйнятті у пам'яті зберігається 80% того, що говорять самі, і 90% того, що роблять або створюють самостійно. Отже, можна зробити висновки, що інтерактивні методи навчання будуть сприяти поліпшенню запам'ятовування матеріалу, його ідентифікації і цілеспрямованій практичній реалізації.

Питання активізації у процесі навчання стояло ще перед провідними вченими XVIII – XIX століть, але говорили вони більше про розумову активність. Наприклад, Ж. Руссо вважав, що трудова активність є важливим чинником розвитку розуму, але, на жаль, не вказував шлях зв'язку трудової і розумової активностей. У зв'язку з розвитком індустрії наприкінці XIX століття почався рух, спрямований на розвиток методів активного навчання у школах. Висунутий трудовий метод навчання був орієнтований на механічне засвоєння навичок роботи. Американський філософ і вчений Д'юї фактично турбувався про розумову культуру, пов'язану з пристосуванням до оточуючої реальності методом спроб і помилок, але не сприйняв необхідність засвоєння системи знань.

Сучасна зарубіжна педагогіка, досліджуючи інновації в галузі методів навчання, має яскраво виражений прагматичний (емпіричний) характер. Вчені намагаються дати практичні рекомендації щодо засвоєння інноваційних процесів поряд з їх теоретичним обґрунтуванням.

Аналіз педагогічної літератури, як української, так і зарубіжної, свідчить, що педагоги інтенсивно ведуть пошук шляхів забезпечення більш високої якості навчання випускників ВНЗ [123]. Наприклад, В. Реверс вважає, що у формуванні професійної компетентності важливим є «навчання-співпраця», в процесі чого визначаються стосунки викладача і студента та їх допомога один одному. Розглядається також метод групових дискусій, суть

якого полягає у тому, що студентам дається завдання, яке вони мають виконати спочатку індивідуально, а потім, у процесі групової дискусії, прийняти відповідне рішення.

У 1920-ті роки активно йшла розробка «методу проектів». Це система навчання, в процесі якої студенти набувають знання, виконуючи практичні завдання (проекти), що поступово ускладнюються. Головна мета методу проектів – розвиток пізнавальних, творчих навичок у студентів, вмінь орієнтуватися в інформаційному просторі, самостійно конструювати власні знання. Головна вимога методу проектів – наявність значущої проблеми, вирішення якої потребує інтегрованого знання, дослідницького пошуку її розв'язання, необхідності діяти самостійно. Метод проектів зараз активно використовується у вищій освіті в Угорщині.

У Франції значна увага приділяється двосторонньому зв'язку між педагогом і студентами, що спрямований на поглиблену взаємодію. Це сприяє переходу освіти від моделі, центром якої є викладач, до моделі самостійного здобуття знань, яка сфокусована на студентові. Навчання стає не менш важливим, ніж викладання. Викладач при цьому менше застосовує традиційні методи навчання, а робить акцент на бесідах і тренувальних технологіях.

Крім цього, вчені більш як 40 країн світу об'єдналися в 1984 році в Міжнародну асоціацію інноваційних методів навчання "WACRA", яка успішно працює вже понад 25 років. Мета об'єднання – узагальнення і розповсюдження інформації про розробки інноваційних методик в усіх сферах діяльності, взаємодопомога в навчанні викладачам і впровадження методів активного навчання. Матеріали щорічних конференцій "WACRA" містять безліч корисної та цікавої інформації.

У школах західних країн широко використовуються ділові та симуляційні ігри, головним чином для формування практичних умінь та навичок спілкування іноземною мовою, розв'язання завдань управління економікою, будівництвом тощо; такі ігри застосовуються у військовій справі,

де метою є надбання досвіду. Знайшли своє застосування і навчальні ігри, що їх використовують під час викладання конкретних дисциплін, загальних принципів, методів моделювання, математичних і наукових підходів до виробничих проблем.

В нашій країні такі ігри теж використовуються у цивільних та військових навчальних закладах. Кожне поставлене практичне завдання спочатку програмується на макеті або майданчику. Деякі з них отримали досить цікаві назви, як наприклад, «пішки по льотному» [124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131].

В науці все ще не існує універсального означення ділової гри. Наприклад, І. Сироежин розуміє її як модель процесу прийняття рішень [132]. Деякі автори [133] визначають ділову гру як модель взаємодії людей у процесі досягнення конкретних цілей економічного, політичного або престижного характеру. Значна кількість авторів зазначають, що ділова гра – це моделювання вибірових аспектів конфліктної ситуації, яку виконують за раніше визначеними правилами, вихідними даними і методиками. Але майже всі дослідники цієї проблеми так чи інакше доводять, що ділова гра є моделлю.

Історія існування ділових ігор нараховує декілька тисячоліть. Перше згадування про ділові ігри можна знайти у папірусах стародавнього Єгипту, де описано навчання єгипетських військових з елементами ситуативного моделювання.

Перше згадування ділових ігор у Західній Європі (XVII–XVIII) зазначалося як «королівська гра» (1664 р.), «військові шахи» (1780 р.), потім як «маневри на карті» (1798 р.). Саме так Наполеон готувався до наступного бою, а у XIX столітті військові ігри слугували для збудження уваги молодих військовослужбовців і зменшення труднощів у навчанні.

У 30-х роках минулого століття ділові ігри особливо бурхливо почали розроблятися та впроваджуватися у США. Одним з найбільш відомих

представників ігрового методу є Р. Абт [134]. Він розпочинав з конструювання комп'ютерних імітацій повітряного бою, космічних експедицій тощо.

Члени американської Асоціації Менеджменту після відвідування військово-морської академії виявили, що також мають схожі ситуації прийняття рішень і у 1955 році розробили першу гру «Імітація рішень у вищій управлінській ланці» та випробували її на семінарі у Саранак Лейк (1957 р.). Там вперше з'явився термін «ділова гра». Вже через 10 років цей термін почав широко використовуватися у школах бізнесу.

Англійським кібернетиком С. Біром у кінці 60-х років ХХ століття були запропоновані перші комп'ютерні ділові ігри. Водночас Д. Форрестер розробив основи нової науки – динаміки систем. Вони дозволяють будувати інтерактивні моделі економічних, політичних, соціальних ситуацій. Ділові ігри набули широкого розповсюдження в західних школах менеджменту у 80-х роках минулого століття. З появою засобів віртуальної реальності ділові ігри піднялися на новий рівень, що допомогло створити інтерактивні комплекси для ситуаційного моделювання тренінг-центрів багатьох крупних корпорацій.

У СРСР перша ділова гра «Перебудова виробництва у зв'язку зі зміною виробничої програми» була створена і проведена у Ленінграді (1932 р.) М. Бірштейн і спрямовувалася на розв'язання виробничих проблем. Г. Щедровицький організував Московський методичний міждисциплінарний семінар, що мав елітарний закритий характер, і відродження агротехнічної культури в СРСР пов'язане саме з його іменем. Його ідеї і методи стали основою великої практичної роботи під назвою «організаційно-діяльнісні ігри». У 1970-80 роках у країні був «пік» розробок і впровадження методів активного навчання (МАН), ділових ігор у ВНЗ. В цей період з'являються центри МАН у Москві (МІУ ім. Орджонікідзе), Ленінграді, Таллінні, Києві (КІСІ), Новосибірську (Академ. містечко). У навантаженні викладачів враховуються додаткові години для розробок і впровадження МАН.

Видаються збірники розроблених методів активного навчання, методичні вказівки розробки МАН, особливо, що стосується їх застосування у процесі викладання спеціальних дисциплін у технічних ВНЗ. У 1990 роках відбувається спад у розробках і застосуванні ділових ігор у навчальному процесі ВНЗ, припиняє роботу семінар НАН України з ділових ігор, який очолював В. Рибальський, лише у просторі тренінгу представників бізнесу, управління, менеджменту спостерігається зростання.

Сучасні дослідники, розробники та користувачі ділових ігор найважливішими їх ознаками вважають: цільове призначення гри, різноманітність тематичних рамок, імітувальні контекстно-орієнтовані галузі, ступінь свободи рішень, рівень невизначеності розв'язків, характер комунікацій між учасниками, ступінь відкритості гри, комплексність використовуваної моделі, форма проведення та ін.

Сьогодні в Україні відбувається відродження МАН як складової інноваційних технологій навчання; продовжується пошук, розробка і впровадження інтерактивних методів навчання, про що свідчать чисельні міжнародні та регіональні науково-методичні конференції, які присвячені інноваційним технологіям навчання. Інтернет-видання також насичені інформацією [135, 33, 136, 137, 118, 116].

Останнім часом в багатьох країнах світу набувають використання кейс-методи (кейс-стаді). Інколи їх ототожнюють з методом конкретних ситуацій, хоча він – один з найбільш популярних варіантів цих методів. Кейс-метод (стислу за часом ділову гру) найчастіше використовують у навчальних закладах за кордоном. Сутність цього методу полягає у тому, що проблемне викладання знань супроводжується організацією самостійної роботи студентів. Наприклад, у Німеччині педагог К. Хайнце розглядає метод кейс-стаді у професійних середніх закладах. На ранніх стадіях розвитку його використовували на курсах навчання аспірантів. Однак збільшення числа менеджерів, які використовували кейс-методи, привело до значного

підвищення попиту на нові кейси, що носять національне забарвлення. Особливістю кейс-методу є відтворення проблемної ситуації на основі фактів реального життя. Цей метод був запропонований у Гарвардському університеті США. Кейс – це не лише описання реальних подій, а й єдиний інформаційний комплекс, що допомагає з'ясувати ситуацію; він містить питання, які приводять до розв'язання завдання. Кейс як метод має задовольняти такі вимоги: відповідати чітко сформульованій меті створення; мати відповідний рівень труднощів; ілюструвати різноманітні аспекти економічного життя; не застарівати швидко і бути актуальним сьогодні; ілюструвати типові ситуації; розвивати аналітичне мислення; провокувати дискусію; мати декілька розв'язків. Значна кількість вчених вважають, що кейси бувають «мертві» і «живі». До мертвих кейсів вони відносять ті, що містять всю необхідну для аналізу інформацію, а до «живих» – ті, що спонукають студентів до пошуку додаткової інформації для аналізу [138].

Найцікавішими методами в навчальній діловій грі вважають метод інциденту і метод розігрування ситуації у ролях. У першому випадку аналізується мікроситуація (службові інциденти, повчальні історії), коли викладач лаконічно пояснює суть проблеми і задіює студентів до її розв'язання. Зазвичай, це наочні приклади з життя, вони швидко засвоюються студентами і в подальшому входять у їхній власний досвід.

Перспективним напрямом розробки і впровадження кейсів у роботі зі студентами є моделювання типових ситуацій педагогічної діяльності. І кейс-методи, і ділові ігри виконують не лише діагностичні та пізнавальні функції, а й тренінгові. У ході гри студенти, виконуючи ролі, приймають власні рішення, у процесі чого очевидна спрямованість на формування навичок професійної поведінки у колективі, вміння аналізувати характер міжособистісних стосунків. Практично всі зарубіжні школи виділяють три загальні групи ігор, спрямованих на організацію самостійності студентів:

- ігри, спрямовані на набуття теоретичних знань;

- ігри, спрямовані на набуття практичних вмінь;
- ігри, що сприяють зміні ставлень до проблеми або предмета, що вивчається [139] .

За визначенням цілей застосування методу є: мозковий штурм, вивчення конкретних ситуацій, обговорення критичного явища, групова дискусія, рольова гра, форум, тренінг комунікативності, імітація, ділова гра, моделювання, майстерня, семінар, діагностика проблем, групові проекти, методи роботи студентів у співпраці, брифінг (підбиття підсумків).

Всі ці методи мають, звичайно, свої переваги і обмеження.

Наприклад, у методичному посібнику Д. Панькова «Інтерактивні технології навчання. Організаційно-методичні аспекти» [119, с. 12] зазначається, що перевага застосування саме інтерактивних технологій навчання проявляє себе у вирішенні багатьох завдань навчання. Він визначає різновиди інтерактивних технологій у вигляді моделі (рис. 2.1).

За Д. Паньковим стисла характеристика інтерактивних методів навчання має такий вигляд:

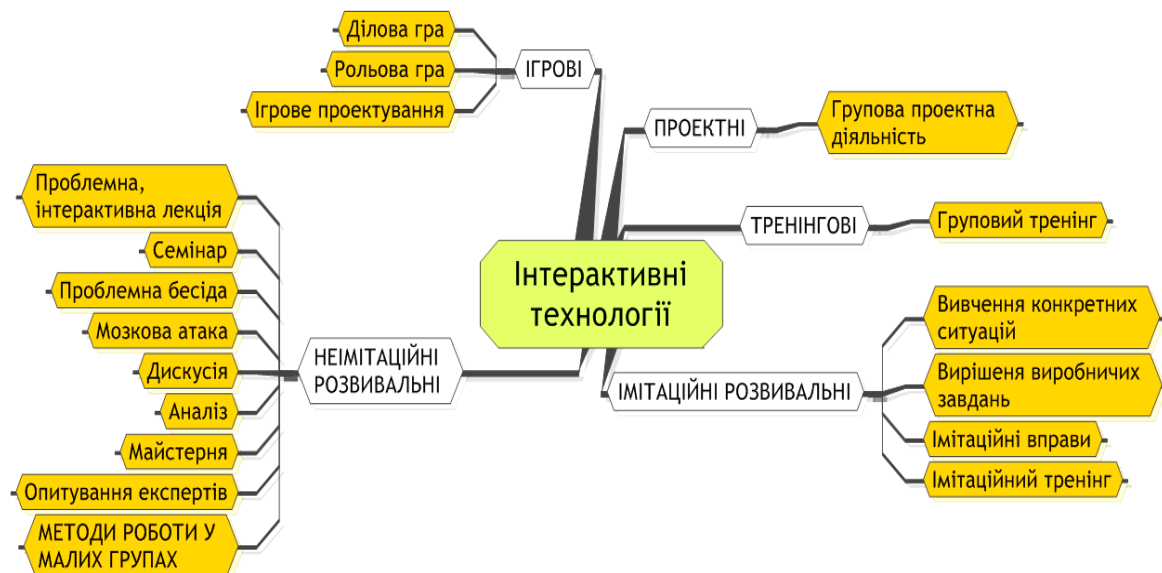


Рис. 2.1. Різновиди інтерактивних технологій за Д. Паньковим

Отже, методи навчання як складові інноваційних технологій пройшли довгий шлях розвитку і нині займають стійку позицію у навчальному процесі

ВНЗ. Ділові ж ігри переживають своє друге народження, вони слугують підвищенню ефективності освіти у навчальних закладах, дозволяють економити час, моделювати майбутню самостійну професійну діяльність, а також розвивати творчий потенціал випускників ВНЗ, формувати в них професійні компетенції майбутніх фахівців з вищою освітою.

На сучасному етапі в Україні є певні напрацювання з проблем застосування інноваційних методів навчання, про що свідчать дослідження вчених В. Козакова, Д. Панькова, В. Петрук, В. Рибальського, М. Скрипник, В. Хрістенко, Є. Хруцького та інших.

На території України та за її межами проходять чисельні науково-практичні міжнародні конференції з інноваційних методів навчання в підготовці фахівців різних спеціальностей та видання методичних посібників з інтерактивних методів навчання.

В результаті ретроспективного аналізу наявних інноваційних технологій навчання (додаток А) нами виокремлені наведені нижче інтерактивні методи навчання, які взяті за основу в розробці методики формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю.

Мозковий штурм – серед переваг виокремлюється високим ступенем активності, продуктивністю результатів, отриманням досвіду творчої діяльності, орієнтованістю на вирішення проблем та стимулювання нових ідей. Мета – тренування у вирішенні проблем, розвиток творчого мислення, розвиток навичок спілкування, роботи у малих групах.

Вивчення конкретних ситуацій – до переваг належать: реалістичність ситуації, що була викладена, інтенсивний процес групової взаємодії, синтез різних поглядів, розвиток навичок відбору оптимального варіанта вирішення ситуації. Мета – розвиток умінь вирішення проблем, прийняття рішень, зв'язок теоретичного навчання з виробництвом, розвиток міжособистісних відносин.

Обговорення критичного явища – до його переваг можна віднести те, що це більш конкретний метод в ілюстрації реальних проблем, у процесі його застосування активно розкривається послідовність дій, що відбулися, відбувається також асоціювання себе з тим чи іншим учасником певної події. Мета – розвиток умінь прийняття рішень і усунення проблем у нестандартних (критичних) ситуаціях та розвиток міжособистісних відносин.

Групова дискусія – серед переваг можна назвати уточнення і перевірку гіпотез, обмін знаннями і досвідом, удосконалення навичок комунікації. Мета – розкриття теоретичних концепцій, розвиток умінь вирішення проблем та розвиток умінь планування, формулювання стратегії.

Тренінг комунікативності – сутнісною перевагою є те, що навчання може відбуватися на основі розбору реальних реакцій на поведінку, взаємне навчання учасників процесу і більш ефективного застосування інших ІАТН. Мета – зміна настанов і поведінкових реакцій, розкриття особистих здібностей, практичне розв'язання конфліктних ситуацій, сприяння побудові команд, відпрацьовування навичок роботи в групі та аналіз і розподіл ролей [119, с. 14].

Втім, навчання не може базуватися лише на інноваційних технологіях. Потрібно створити таку методичну систему, яка б змогла оптимально поєднати в собі як традиційні, так й інноваційні методи навчання.

На семінарських заняттях з дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління та конфліктологія» з використанням інтерактивної технології має відбуватися поглиблення і закріплення знань майбутніх менеджерів, удосконалюватися вміння застосовувати їх на практиці.

Аналіз напрацювань вчених дозволив зробити висновок про те, що найбільш вдалим інтерактивним методом формування базового рівня управлінської компетентності майбутніх менеджерів може слугувати ігрова форма навчання (під терміном «ігрова форма навчання» ми розуміємо ділові ігри та елементи ділових ігор, які вбудовані у методику інших інтерактивних

технологій), тому що ігрова діяльність виконує такі функції: комунікативну (засвоєння діалектики спілкування), ігротерапевтичну (подолання труднощів, які виникають у різних видах життєдіяльності), діагностичну (сприяння самопізнанню), соціалізаційну (включення в систему суспільних відносин). Ділова гра дає можливість не боятися помилок й активізувати власний творчий потенціал. Учасники гри (студенти) стають конкретними носіями виробничих відносин, які складаються в колективі [125, 130, 137].

Зокрема, дидактичні педагогічні цілі гри полягають у закріпленні системи знань в галузі конструювання самої гри, в удосконаленні навичок прийняття колективних рішень та розвитку у студентів комунікативних умінь. Своєю чергою, виховні педагогічні цілі передбачають: спонукання студентів до творчого мислення; вироблення установки на практичне використання самої гри; подолання психологічного бар'єра у спілкуванні. Ігрові форми мають на меті розробку різних варіантів проекту елементів гри та демонстрацію прийомів створення ігрового контексту.

Під сценарієм гри, а сценарій – це базовий елемент ігрової процедури, ми розуміємо опис у словесній чи графічній формі предметного змісту, який виражається у характері та послідовності дій гравців, а також викладача, що веде гру. У сценарії має бути відображено загальну послідовність гри, зазначено основні етапи, операції та кроки.

Ми вважаємо, що найдоцільніше сценарій гри подавати у вигляді блок-схеми. Всі ролі та функції гравців мають адекватно відбивати «посадову картину» того фрагмента професійної діяльності, що моделюється в грі. Втім, самі правила гри мають відображати характеристики реальних процесів і явищ, які моделюються. Що стосується системи оцінювання гри, то ми припускаємо, що вона має забезпечувати, з одного боку, контроль якості прийнятих рішень з позицій норм і вимог професійної діяльності, а з іншого боку – сприяти розгортанню ігрового плану навчальної діяльності. Оцінювання має виконувати функції не лише контролю, а й самоконтролю

псевдопрофесійної діяльності, забезпечувати формування ігрової, пізнавальної та професійної мотивації всіх учасників гри.

Потрібно зазначити, що, залишаючись педагогічним процесом, ІАТН має бути відтворенням контексту майбутньої спеціальності, в нашому випадку «менеджмент організацій» з кваліфікацією «Менеджер-економіст», як в предметному, так і в соціальному аспектах.

Отже, оптимальність процесу професійного становлення майбутніх фахівців-менеджерів значною мірою має забезпечуватися за рахунок використання у навчальному процесі інтерактивних технологій навчання.

2.2. Визначення та обґрунтування базових управлінських компетенцій

Щоб виокремити базові управлінські компетенції, ми маємо з'ясувати характеристику управлінських ролей менеджера.

На наш погляд, вдалою є класифікація та опис управлінських ролей менеджера відомого фахівця з менеджменту Г. Мінцбер у вигляді табл. 2.1, яку наводить у своїй праці І. Герчікова [140].

Таблиця 2.1

Характеристика управлінських ролей менеджера

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
Міжособисті ролі		
Головний керівник	Символічний голова виконує звичайні обов'язки правового чи соціального характеру	Дії, що визначаються положенням
Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх і внутрішніх контактів та джерел інформації, що	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми

	надають інформацію і послуги	організаціями й особами
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Одержує спеціалізовану інформацію (в основному, поточну) для використання в інтересах справи; виступає як центр зосередження внутрішньої та зовнішньої інформації, що надходить в організацію	Обробка всієї пошти і контакти, пов'язані переважно з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки, Інтернет, бесіди та ін.)
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших людей, членам організації; частина цієї інформації носить чисто інформаційний характер, інша вимагає інтерпретації фактів	Розсилання пошти по організаціях з метою одержання інформації, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник інформації	Передає інформацію для зовнішніх контактів щодо планів, політики дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань даної галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, передача інформації до зовнішніх організацій й інших осіб
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Вишукує можливості у межах самої організації і за її межами, розробляє і запускає проекти змін, контролює розробку проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, аналіз ситуацій, що включає ініціювання або розробку проектів удосконалення діяльності
Той, хто ліквідує перешкоди	Відповідає за корегувальні дії, коли організація стикається з важливими та несподіваними перешкодами	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми і кризи
Той, хто розподіляє ресурси	Відповідальний за розподіл різноманітних ресурсів організації, що фактично полягає у прийнятті або схваленні усіх значних рішень в організації	Складання графіків, дії, пов'язані зі складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих

Ведучий переговори	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах	Ведення переговорів
--------------------	---	---------------------

Таким чином, робота менеджера складається з комбінації не однієї, а багатьох ролей; і всі ці ролі на практиці взаємозалежні і взаємодіють, а важливість цих ролей змінюється в залежності від рівня управління.

Згідно з теорією управління найважливішою функцією управління підприємством є планування. Воно становить процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення. Планування об'єднує структурні підрозділи підприємства загальною метою, надає всім процесам односпрямованості й скоординованості, що дозволяє найбільш повно та ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та якомога швидше вирішувати різноманітні завдання управління. Тому майбутній менеджер має бути компетентним, передусім, в галузі планування, аналізу та прийняття рішень. З огляду на це складовими базового рівня управлінської компетентності майбутнього менеджера з економічною освітою нами виокремлено *компетенції планування, аналізу та прийняття рішення*.

Розглянемо ці компетенції докладніше. До складу управлінської компетентності майбутнього менеджера входить така складова, як управління колективом, тобто чітке планування дій, координація спільних зусиль колективу і забезпечення погоджених дій його членів [141].

Першою з них є планування, оскільки виступає однією з пріоритетних функцій управління, адже охоплює процес підготовки до змін та формування майбутніх варіантів дій.

Планування нами віднесено до складових базових компетенцій, тому що це і є відправною ланкою у циклі управління. Воно визначає, якими мають бути цілі організації і що слід робити її членам, щоб їх досягти,

тому можна сказати, що планування відображає рівень осмисленості діяльності організації.

Майбутній менеджер повинен вміти передбачити цілі організації, результати її діяльності і ресурси, які необхідні для досягнення поставлених цілей. Він має знайти відповіді на такі важливі запитання:

1. Якою має бути організація?
2. На якому рівні організація знаходиться зараз, які результати та умови її діяльності?
3. У якому напрямі вона збирається рухатися?
4. Як, за допомогою яких ресурсів можуть бути досягнуті цілі організації?

Отже, планування – перший і найважливіший етап управління, що його має опанувати майбутній фахівець з менеджменту.

На основі розробленої системи планів в подальшому здійснюється організація праці, мотивація задіяного для їх виконання персоналу, контроль результатів та їх оцінка з погляду планових показників.

Нами поділяється думка дослідника, професора Г. Васяновича, який вважає, що вкрай важливим є потреба враховувати дію зовнішньої та внутрішньої мотивацій. До зовнішньої мотивації він відносить нагороди, покарання, до внутрішньої – потреби, бажання досягти успіху, мрії та плани на майбутнє, а також цілі й ідеали [142, с. 51].

Але планування – не окрема одноразова дія, а безперервний процес, обумовлений тим, що організації, реагуючи на виклики зовнішнього середовища, визначають нові або уточнюють старі цілі, для чого в систему планів необхідно внести корективи. Крім того, процес планування – це не проста послідовність операцій складання планів і не процедура, зміст якої в тому, що одна подія обов'язково мусить відбутися вслід за іншою. Процес вимагає великої гнучкості й управлінського мистецтва. Якщо певні моменти процесу не відповідають поставленій перед організацією меті, то їх можна обійти, що неможливо в процедурі. Люди, які беруть участь у процесі

планування, не просто виконують належні функції, а діють творчо і здатні до змін характеру дій, якщо того вимагають обставини.

Характер і зміст планової діяльності в організації визначають принципи планування, дотримання яких створює передумови для ефективної роботи фірми. Ще А. Файоль виділив 4 основних принципи планування, назвавши їх загальними рисами гарної програми дій. Це *єдність, безперервність, гнучкість, точність* [15, 143, 144, 145, 146, 147]. У плануванні обов'язково враховується аналіз вихідної ситуації, тому що він є передумовою для прийняття управлінських рішень. Наступною складовою базової управлінської компетенції, яку має набути майбутній менеджер під час навчання у ВНЗ, є прийняття рішень. Процес прийняття рішення іноді розглядався як раціональний процес, тобто як серія стадій і етапів, через які менеджер повинен пройти від початку і до кінця, щоб дійти до повного виконання рішення й усунення проблеми, що виникла. На наш погляд, раціональний процес прийняття управлінських рішень можна подати у вигляді алгоритму (рис. 2.2).

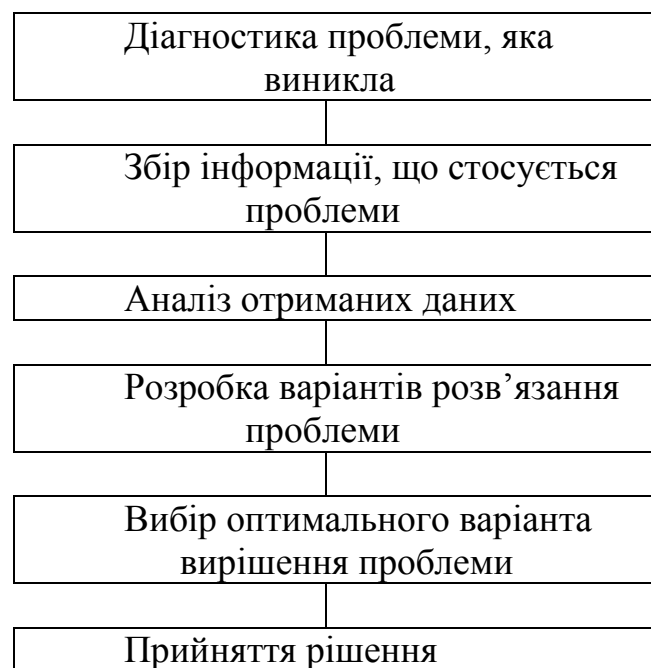


Рис. 2.2. Алгоритм прийняття управлінського рішення

Наведений алгоритм прийняття управлінських рішень відображає логіку та технологію управлінської компетентності. На практиці цей процес є значно складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може скоротити час прийняття рішень.

У реальному житті іноді ми змушені підпорядковуватися реальним обставинам, що перешкоджають застосуванню наведеного алгоритму в процесі ухвалення рішення, наприклад:

- часто менеджери не знають, що проблема існує. Вони або перевантажені, або проблема добре прихована від них;
- немає можливості збирати всю наявну інформацію про проблему з технічних чи вартісних причин;
- обмеження в часі змушують приймати не найкращі рішення;
- у багатьох випадках розглядаються не всі альтернативи, а при їхній оцінці і виборі важко врахувати якісні фактори;
- виконання рішення деякими менеджерами пов'язується безпосередньо із самим рішенням, що дозволяє проблемі продовжувати розвиватися.

Однак загальні механізми ухвалення рішення в реальному житті зберігаються.

Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття – як процес, що веде до появи цього продукту. Прийняття правильних рішень – це сфера управлінського мистецтва. Здатність й уміння робити це розвивається з досвідом, набутим керівником протягом усього життя. Сукупність знання й уміння складають компетентність будь-якого керівника й у залежності від рівня останнього говорять про ефективно чи неефективно працюючого менеджера.

Треба зазначити, що майбутньому менеджеру необхідні знання методів, за допомогою яких може бути прийняте управлінське рішення. Нині існує безліч таких методів. Розглянемо деякі з них [148, 149,150].

1. *Декомпозиція*. Подання складної проблеми як сукупності простих питань.

2. *Діагностика*. Пошук у проблемі найбільш важливих деталей, що зважуються в першу чергу. Використовується при обмежених ресурсах.

3. *Експериментальні оцінки*. Формуються ідеї, розглядаються, оцінюються, порівнюються.

4. *Метод Делфі*. Експертам, що не знають один одного, ставляться питання, пов'язані з розв'язанням проблеми, думка меншості експертів доводиться до більшості. Більшість повинна або погодитися з цим рішенням, або його спростувати. Якщо більшість незгодна, то їхні аргументи передаються меншості і там аналізуються. Цей процес повторюється доти, доки експерти не прийдуть до загальної думки, або перейде до того, що виділяться групи, які не змінюють свого рішення. Цей метод використовується для досягнення найвищої ефективності.

5. *Метод неспеціаліста*. Питання вивчається особами, що ніколи не займалися цією проблемою, але є фахівцями в суміжних галузях.

6. *Лінійне програмування*. Застосовується для визначення оптимального розподілу дефіцитних ресурсів при наявності конкуруючих між собою потреб.

7. *Метод теорії ігор*. Використовується у випадках, коли невизначеність ситуації зумовлена свідомими діями розумного супротивника.

8. *Метод аналогій*. Пошук можливих рішень проблеми на основі запозичення з інших об'єктів управління.

Прийняття рішень (управлінських) в організаціях має низку відмінностей від вибору окремої людини, тому що є не індивідуальним, а груповим процесом. Характер прийнятих рішень значною мірою залежить від ступеня повноти і достовірності інформації, що нею володіє менеджер. У залежності від цього рішення можуть прийматися в умовах визначеності

(детерміновані рішення) і ризику чи невизначеності (ймовірнісні рішення). Комплексний характер проблем сучасного менеджменту вимагає комплексного, всебічного їхнього аналізу, тобто участі групи менеджерів і фахівців, що приводить до розширення колегіальних форм прийняття рішень.

Отже, можемо констатувати, що прийняття рішень є найважливішою справою в роботі менеджера. Тому набути навичок приймати рішення потрібно ще в процесі навчання у ВНЗ, а не тоді, коли від керівника вже залежить доля фірми чи підприємства. Студент має усвідомити, що в майбутній роботі за фахом менеджера, приймаючи рішення, він буде розпоряджатися не лише своєю долею, а й долями співробітників.

Сукупність знання і вміння планувати, аналізувати та приймати рішення в процесі управління складають компетентність будь-якого менеджера.

Комунікативна компетенція

Під поняттям комунікативної компетенції, як це тлумачиться у соціально-психологічному словнику, розуміється «орієнтованість у різних ситуаціях спілкування, що базується на знаннях і відчуттях досвіду особистості, здатності ефективно взаємодіяти з іншими завдяки розумінню самого себе та інших при постійній зміні психічного стану, міжособистісних відносин та умов соціальної сфери» [151].

У науково-педагогічній літературі виокремлюються суттєві і загальні риси цього поняття. Для зручності сприйняття різних підходів до поняття «комунікативна компетенція» складемо таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Підходи до поняття «комунікативна компетенція»

Вчені	Поняття «комунікативна компетенція»
Л. Петровська	як зв'язок з властивостями особистості, зокрема з потребою у спілкуванні, впевненістю у собі та самооцінкою [152]
А. Кидрон	як рівень розвитку вміння особистості встановлювати та

Ю. Жуков	підтримувати контакти з іншими [153, 154]
Ю. Жуков Л. Петровська П. Растянніков	як виокремлення навичок та вмінь – з одного боку, й індивідуально-психологічних характеристик особистості – з іншого, які сприяють успішній міжособистій взаємодії у різноманітних ситуаціях [155]
А. Боровський И. Грабська	як багатовимірну багаторівневу освіту. За основу виокремлення рівнів вважається класифікація сторін спілкування і відповідні їм компоненти компетентності, інтеракційна (впливова) складова [156]
А. Жмиріков	як систему внутрішніх ресурсів, що необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у певному колі ситуацій міжособистої взаємодії [157]
Н. Мельникова	як комплексну багаторівневу особисту освіту, сукупність комунікативних характеристик особистості, а також її соціально-перцептивних і операційно-технічних знань, умінь та навичок, що забезпечують регуляцію й відбування процесу спілкування [158]
Ю. Ємельянов	як ситуативну адаптованість і вільне володіння вербальними й невербальними засобами соціальної поведінки [80, 74, 159].

З наведеного можна зробити висновок про те, що головною рисою, яка об'єднує всі підходи до поняття комунікативної компетенції, є здатність ефективно брати участь у спілкуванні. А культура спілкування є складовою вищої освіти, що має забезпечити формування у студентів різних професійно-ділових якостей, серед яких можна виділити такі, як товарииськість, працездатність, самоконтроль, відкритість, творчий підхід до справ, відповідальність, ініціативність, здатність до творчості, гнучкість мислення в методах роботи. Отже, однією зі складових комунікативної компетенції є *здатність до спілкування*.

Як сам розвиток людського суспільства, так і спілкування людей є складним діалектичним процесом. Розвиток суспільства та розширення функцій спілкування взаємопов'язані. Відомий вчений Б. Ломов у своїх дослідженнях виділяє такі функції спілкування: інформаційно-комунікативну; регуляторно-комунікативну; афективно-комунікативну [160, с. 56].

Людина – це суспільна істота, і для неї спілкування з іншими людьми є потребою зовсім не меншою, ніж потреба в одязі та їжі. Отже, спілкування потрібно розглядати як один з головних чинників формування самої людини. Г. Лактіонова в своїй праці нагадує загальновідомий вислів Д. Рокфеллера про те, що з усіх умінь, які є на світі, він найвищу оцінку ставить за вміння спілкуватися з людьми [161, с. 35-55].

Спілкування є тією специфічною формою взаємодії людини з іншими людьми, завдяки якій здійснюється обмін різною інформацією [162, с. 26].

У праці В. Петрук зазначається: «Якщо розглядати спілкування саме як особливу сферу активності особистості, то ми вважаємо за можливе виділити такі дві її сторони, а саме: мотиваційну і операційну, а конфлікти, які виникають під час спілкування, слід розглядати як порушення цих двох його сторін. Якщо порушення відбулося в мотиваційній стороні, то спілкування потрібно розглядати на прикладі потреби у визнанні. Потреба у визнанні, у схваленні, у позитивній оцінці оточуючих вважається одним із найважливіших компонентів потреби у спілкуванні» [74, с. 78]. Якщо ця потреба не задоволена, то це вкрай негативно впливає на всю особистість, що, як наслідок, призводить до її дезінтеграції (В. Мухіна); а це заважає не лише розвитку, а й реалізації такої важливої потреби, як спілкування через порушення динамічної рівноваги в усій мотиваційній сфері особистості і блокуванні операційної сторони спілкування. Адже оптимізація процесу спілкування передбачає не лише загальне вдосконалення здатності спілкуватися, а й допомогу, якщо виникають труднощі у процесі спілкування з окремими особами [162, с. 27, 69].

Якщо звернутися ще до недалекого минулого, то можна побачити, що при прийнятті на роботу на посаду менеджерів намагалися підібрати людей з яскраво вираженими диктаторськими якостями, бо в переважній більшості робітники були покірною малоосвіченою масою, а найкращим та найефективнішим способом спілкування з ними вважався примус. Але й ті

кризові ситуації, які сколихували західну економіку, і розвиток та зміни у західному суспільстві почали вимагати від керівників нових якостей, адже вони повинні були забезпечити надійний та, що головне, безперебійний збут товарів, а це вже було під силу не всім, бо час почав вимагати від менеджера ще й маклерських здібностей.

Розширення фірм показало, що єдиноначальне управління ними стало практично неможливим, адже крім безпосереднього керівництва керівнику потрібно було ще й взаємодіяти з партнерами, профспілкою, державними і політичними діячами, а тому кожним напрямом займався самостійний управлінець, а голова корпорації ставав менеджером-організатором, основним обов'язком якого була координація діяльності групи менеджерів, які також змушені виступати в декількох іпостасях (керівник, дипломат, вихователь, новатор тощо) [163, 164, 165, 166, 167, 74].

Дослідниця Г. Лактіонова, здійснюючи аналіз результатів обстеження методами психодіагностики сотень кращих світових керівників, зазначає, що більшість психологів, говорячи про менеджера-лідера, вказують на такі ознаки: вольовий, здатний долати ті перепони, що стоять на шляху до цілі; наполегливий, вміє розумно ризикувати, терпеливий; ініціативний, віддає перевагу роботі без дріб'язкової опіки, незалежний; психічно стійкий; добре пристосовується до нових умов і вимог, самокритичний, тверезо оцінює свої успіхи та невдачі; вимогливий до себе та інших, надійний, тримає слово, на нього можна покластися; критичний, здатен бачити в цікавих пропозиціях слабкі сторони; може працювати в умовах перевантажень; схильний сприймати нове, здатний розв'язувати нетрадиційні завдання оригінальними методами; стійкий до стресів, не втрачає самоконтролю і працездатності в екстремальних умовах; оптимістичний, не ставить до труднощів як до неминучих та неподоланних завад; рішучий, здатний самостійно та своєчасно приймати рішення, у критичній ситуації брати відповідальність на себе; здатний змінювати стиль поведінки залежно від умов, вміє і

вимагати, і заохочувати [161, с. 45].

Ми погоджуємося з О. Коротаєвою, яка зазначає, що сьогодні основна тональність зарубіжних психолого-педагогічних праць зводиться до висновку: увесь розвиток культури людства переконує в небезпеці піднесення «єго» однієї людини. Особистість формується передусім у спілкуванні. Ось чому кожній людині доводиться будувати своє життя, беручи до уваги дії інших людей [168, с. 38].

Що ж стосується вміння керівника правильно та відповідально працювати з інформацією, то це є одним з найвагоміших важелів впливу на колег та підлеглих, з одного боку, а з іншого – іміджеутворювальним компонентом особистості управлінця, і про це не можна забувати ні в якому разі.

Як зазначає Е. Злобіна, серед основних правил спілкування, інакше ще можна сказати комунікативних правил, яких сучасний керівник-лідер має обов'язково дотримуватися, доцільно виділити такі.

1. Відчувати ситуацію.
2. Розуміти суть ситуації, що аналізується.
3. Висловлюватись розумно. Пояснювати свої думки зрозумілою для оточуючих мовою.
4. Уважно слухати.
5. Розуміти почуття інших.
6. Ставити питання, щоб викликати співбесідника на розмову.
7. Використовувати підхід «проблема – рішення» [162, с. 49].

Обмін інформацією може бути охарактеризований як комунікативний аспект спілкування. Його іншим аспектом є взаємодія, обмін у процесі мовлення не лише діями чи вчинками, а й словами, і ще одним аспектом спілкування є сприйняття комунікантів один одним. І якщо вважати, що будь-яка людина, яка отримала вищу освіту, – потенційний лідер-керівник, то це автоматично має означати, що вона вміє спілкуватися зі своїми підлеглими.

Частина майбутніх випускників технічного ВНЗ, які за час навчання у ВНЗ повинні набути не лише навичок керівника та управлінця, а й умінь і навичок публічного виступу, поповнять ряди професорсько-викладацького та науково-дослідницького колективів технічних ВНЗ, педагогічні колективи професійно-технічних закладів освіти тощо, тому цей факт нам вважається за необхідне враховувати при виокремленні складових базових компетенцій.

Отже, в базову складову управлінської компетентності майбутніх менеджерів-економістів ми внесли *комунікативну компетенцію, що основана на здатності спілкуватися, знанні методів взаємодії та їх ефективного використання у процесі роботи за фахом.*

Компетенція контролю конфліктних ситуацій

Слово «конфлікт» багатозначне, походить від лат. Conflictus – зіткнення та трактується (за В. Джелалі) так: конфлікт – процес крайнього загострення суперечностей та боротьби двох або більше сторін спілкування [169, с. 286].

За Н. Грішиною термін «конфлікт» має такі значення:

- стан відкритої боротьби, війна, битва;
- дисгармонія у відносинах людей, зіткнення протилежностей;
- психічна боротьба між взаємовиключними можливостями;
- емоційна напруга внаслідок непримиренності внутрішніх настанов з вимогами ситуації.

Серед радянських та російських досліджень з проблематики конфліктів варто виокремити праці В. Агєєва, В. Андрєєва, О. Анцупова, В. Васильєва, Н. Грішиної, Т. Драгунової, С. Єріної, Е. Кіршбаум, М. Коряк, Н. Крогіус, А. Лебедева, В. Левкович, М. Новікова, О. Зуськової, В. Нужного, О. Первишевої, Л. Петровської, Т. Полозової, В. Смахова, А. Ташцевої, Н. Фригіної, О. Шипілова та інших.

В Україні проблему конфліктів успішно розробляють А. Бузнік, А. Гірник, Н. Дорошенко, О. Кришевич, Т. Дуткевич, В. Ласькова,

Г. Ложкін, В. Кушнірюк, І. Омеласенко, М. Пірен, Н. Пов'якель, В. Радчук, О. Світличний [170].

Автори підручника «Практична психологія конфлікту» Г. Ложкін та Н. Пов'якель дають таке трактування конфлікту: «зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії» [171, с. ?]. На думку Т. Дуткевича, таке визначення конфлікту фіксує лише саму конфліктну взаємодію, але жодним чином не розкриває умов її появи, адже незрозумілим залишається сам термін «зіткнення», а взаємодія різноспрямованих сил не обов'язково має форму конфлікту [25].

М. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, у посібнику «Основи менеджменту», дають таке визначення: «Конфлікт – відсутність згоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Це ситуація, коли кожна сторона робить все, щоб прийняли її точку зору, або ціль, і водночас заважає іншій стороні робити те ж саме» [172].

Переважна більшість дослідників згодні з тим, що основою будь-якого конфлікту є суперечність, а вже вона призводить до конфлікту за умови, що ця суперечність усвідомлюється людиною як значуща.

Інтерес до природи конфліктів з часом не тільки не стихає, а навпаки – підвищується. Протягом останніх років вітчизняні суспільствознавці виявляють дедалі більший інтерес до з'ясування природи конфліктів. Це зовсім не дивно, наше суспільство і надалі залишається політично нестабільним, соціально неструктурованим, розколотим регіонально, і тому зберігається небезпека виникнення деструктивних конфліктів.

Певним індикатором, що засвідчив зростаючий інтерес до проблематики конфлікту, став термін «конфліктологія», який нині набув значного поширення не лише в Україні [173, 174].

Якщо подивитися на коротку історіографію використання терміна «конфліктологія» у вітчизняній науковій літературі, то ми побачимо, що саме

київські дослідники А. Ручка та В. Танчер одними з перших серед українських вчених почали вживати цей термін. У своєму нарисі про теорію конфлікту термін «конфліктологія» вони вживають як позначення теорії конфлікту. Для них ці поняття тотожні. «Теорія соціального конфлікту», конфліктологічна перспектива, конфліктна традиція – все це позначення найважливішого напрямку розвитку соціологічної думки» [175].

У авторів підручника «Соціологія» за ред. В. Пічі термін «конфліктологія» з'являється у розділі «Соціологія конфлікту» спочатку у значенні «теорія конфлікту», а далі як назва окремої дисципліни, що має три рівні – загальнотеоретичний, емпіричний та проміжний. При цьому автори стверджують, що «разом з іншими спеціальними теоріями конфліктологія спирається на методологію загальної «великої соціологічної теорії» [176, с. 6]. Проте далі автори не уточнюють, на методологію якої ж саме «великої» соціологічної теорії спирається конфліктологія.

Як на нашу думку, то досить оригінальний підхід до визначення предмета конфліктології та її завдань здійснив А. Ішмуратов [177]. Конфліктологію він визначає як «практичну науку про специфічне спілкування людей, соціальну взаємодію особистостей, угруповань, організацій, суспільств та держав» [177, с. 4]. Конфлікт при цьому розглядається як хвороба спілкування, тобто автор дотримується психологічної орієнтації у визначенні природи конфлікту, спираючись на когнітивні принципи аналізу.

В чому ж особливість підходу А. Ішмуратова? Вона полягає в тому, що автор визначає конфліктологію як прикладну дисципліну та спирається на психологічні методи пояснення природи самого конфлікту.

Отже, конфліктологія як наука цілком закономірно виникла у відповідь на вимоги життя і його непрості конфліктні ситуації у II половині XX ст. її метою стало пояснення тих суперечливих процесів життя, функціонування та розвитку соціальних систем і підсистем через категорію конфлікту, які

відбивали зіткнення, протиборство суб'єктів, що прагнули протилежних інтересів та цілей.

Важливо, на нашу думку, щоб майбутні менеджери набули компетентності у розв'язуванні конфліктних ситуацій вже в стінах ВНЗ. Тому їм потрібні не лише якісні теоретичні знання з предмета «конфліктологія», а й уміння та навички їх застосовувати.

Конфлікт – не випадковий епізод, а постійний стан соціальних процесів. Об'єктом конфліктології можна назвати конфлікти в цілому з усіма їх базовими ознаками, елементами та принципами розвитку, а специфічною стороною об'єкта конфліктології є та сфера суспільного життя, в якій виникає конфлікт, предметом конфліктології можна вважати загальні закономірності виникнення, динаміки і закінчення конфліктів.

Студенти мають усвідомити:

- якщо існує конфлікт, то звичайно має бути його протилежність, і такою протилежністю конфлікту є згода, мир, єдність, інтеграція, співробітництво, згуртованість;

- в основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, яка містить в собі або протилежні позиції сторін з будь-якого питання, або протилежні цілі, або засоби їх досягнення в даних обставинах, або незбігання інтересів, бажань опонентів і т. п. Конфліктна ситуація, таким чином, обов'язково містить в собі об'єкти та суб'єкти конфлікту. Це і є база конфлікту;

- конфліктні ситуації також можуть виникнути з ініціативи опонентів або об'єктивно. Крім того, конфліктна ситуація може передаватися в спадок, тобто переходити до нових опонентів. Вона може утворюватися опонентами цілеспрямовано — заради досягнення конкретних цілей в майбутньому, проте може бути породжена без конкретної мети;

- в розвитку кожного конфлікту можна фіксувати виникнення нової конфліктної ситуації, її зникнення і припинення інциденту. Будь-яка зміна

конфліктної ситуації приводить до припинення даного конфлікту, або, що можливо, до початку нового.

Таким чином, знання того, що конфлікт може бути функціональним, корисним для членів трудового колективу й організації в цілому, і дисфункціональним, що знижує працездатність, особисту задоволеність, ліквідує співпрацю між членами колективу, допоможе майбутньому менеджеру виконувати свої управлінські функції. Наслідки конфлікту залежать, в основному, від того, наскільки ефектно ними керує менеджер. Але для цього майбутньому фахівцю-управлінцю необхідно набути знання, вміння та навички конструктивного й успішного контролю над конфліктними ситуаціями, а також вирішення конфлікту, що складають компетенцію контролю конфліктних ситуацій.

Ключ до розв'язування конфлікту полягає в тому, щоб подивитися на конфлікт як на задачу, що повинна бути вирішена. Передусім визначити причину конфлікту, а потім — застосувати відповідну техніку вирішення конфліктних проблем [178, 179, 180, 181]. Як стверджує М. Пірен, універсальних методів виходу із конфліктних ситуацій, їх попередження та вирішення не існує, отже конфліктом потрібно управляти за допомогою низки методів. Управління конфліктами — це дія, спрямована на:

- мінімізацію причин та їх ліквідацію;
- на корекцію поведінки учасників конфлікту;
- на підтримку необхідного рівня конфліктності, не виходячи за контрольні межі [182].

На нашу думку, методами управління та контролю над конфліктною ситуацією може опанувати кожний. Як висловився Ле Корбюзьє: «Велике мистецтво твориться найпростішими засобами».

Вирізняють такі основні методи управління й попередження конфліктів:

- внутрішньоособистісні — методи впливу на окрему особистість;

- структурні — методи профілактики та ліквідації організаційних конфліктів;
- міжособистісні методи або стилі поведінки в конфлікті;
- персональні методи;
- переговори;
- методи управління поведінкою особистості;
- методи, які передбачають навіть агресивні дії (використовуються досить рідко).

Важливим є також критерій, на основі якого можна охарактеризувати явище конфлікту, тобто наявність суб'єкта чи суб'єктів як носіїв конфлікту. Це означає, що перебувати в конфлікті можна не лише з кимось, з іншою групою, а й з самим собою. Конфлікт власне й відрізняється від суперечності тим, що сторони його не обов'язково повинні бути представлені суб'єктами [182]. Крім того, слід констатувати, що управління та контроль над конфліктною ситуацією, як правило, означає значний ступінь конфронтації, адже для вирішення конфліктної ситуації іноді потрібно спонукати сторони, які прагнуть уникнення, до спілкування, тим самим і створювати конфронтацію. Але іноді внаслідок цього збільшується активність обох конфліктуючих сторін, які показують стереотипну поведінку, що виражається в безпідставних переконаннях. Тому майбутнім менеджерам вкрай необхідно мати на увазі таку небезпеку та вміти вчасно їй запобігти, оскільки прогрес і постійна робота над ситуацією мають суттєве значення. Крім того вони повинні знати основні постулати врегулювання конфліктних ситуацій [183, 184, 185, 186, 187, 188]. Наприклад, дослідник У. Мастенбрук [189] наводить сім основних постулатів, яких він пропонує притримуватися у хронологічному порядку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Сім основних постулатів врегулювання конфліктної ситуації

Аспект відносин	Експертний метод
Завоювання авторитету	Прояви, демонстрація незалежності, пояснення своїх намірів
Встановлення структури взаємовідносин сторін	Розуміння внутрішньої структури, структурування взаємовідносин між центральною владою та учасниками конфлікту
Підтримання певної рівноваги сторін	Рівномірний розподіл уваги, встановлення рівномірного впливу сторін на процес розв'язання конфлікту
Підтримання певного «оптимального» рівня інтенсивності конфлікту	Використання «періоду остигання», визначення наслідків затяжних конфліктів, дослідження готовності сторін внести рекомендовані зміни
Рекомендації щодо втручання з врахуванням існування чотирьох видів конфліктів	Вибір втручань, відповідних цій класифікації
Деталізація конфлікту. Конфронтація, синтез	Поетапний розгляд конфлікту, конфронтація та використання безвихідних ситуацій для подальшої деталізації
Чіткість і рішучість у визначенні реально досяжних процедур, які сприяють постійному прогресу	Рекомендація чітких і зрозумілих процедур, припинення обговорень, які повторюються циклічно

Для вирішення конфлікту майбутньому фахівцю з менеджменту важливо мати в своєму розпорядженні різні підходи, вміти гнучко користуватися ними, виходити за межі звичних схем і реагувати на можливість діяти і мислити по-новому. Водночас, він має знати, що можна використати конфлікт як джерело життєвого досвіду, самовиховання і самонавчання. Конфлікти можуть бути перетворені в засіб, який в майбутньому допоможе вирішувати конфліктні ситуації, якщо в подальшому

знайдете час на те, щоб пригадати, що призвело до конфлікту і що відбувалося в конфліктній ситуації.

Виходячи з викладеного, можна зазначити, що майбутнім менеджерам вкрай необхідно мати навички контролю над конфліктними ситуаціями, які, своєю чергою, є складовими базових управлінських компетенцій. Конфлікти, що перетворені в прекрасний навчальний матеріал, можуть слугувати засобом для набуття студентами навичок їх розв'язування, це може бути корисним для того, щоб дізнатися більше про себе, про втягнутих в конфлікт людей або про навколишні обставини, що сприяли виникненню конфлікту. Це знання допоможе прийняти правильне рішення в майбутньому і уникнути конфлікту.

Отже, до базових управлінських компетенцій, що їх мають набути майбутні менеджери під час навчання у ВНЗ, нами віднесено: *компетенції планування, аналізу та прийняття рішення; комунікативну компетенцію; компетенцію контролю конфліктних ситуацій*. Сукупність виокремлених компетенцій складає *базовий рівень управлінської компетентності* майбутнього фахівця з економічного менеджменту.

2.3. Методика формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічних спеціальностей під час вивчення «управлінських» дисциплін

Орієнтація навчальних закладів на підвищення якості та поглиблення професійної підготовки фахівців потребує більш широкого впровадження в навчальний процес, поряд з традиційними методами, інноваційних методів навчання. Це сприятиме формуванню у майбутніх спеціалістів професійних здібностей, що дозволяють їм включатися в практичну діяльність.

Формування управлінської компетентності вчені пропонують на таких рівнях:

- рівень функціонування. На цьому рівні формування управлінської компетентності керівник виконує повсякденну базову (управлінську) діяльність, регульовану зовнішньою нормативно-правовою базою. На цьому рівні керівник зацікавлений у якісному виконанні технології процесу відповідно до визначених норм;

- рівень інновації. Освоєння зовнішньої або вироблення власної інновації передбачають наявність мотиву, що спонукає керівника до творчості й здатності визначати мету свого розвитку.

Щодо формування базового рівня управлінської компетентності, то нам імпонує позиція О. Лебедева, який зазначає, що зміст організації освітнього процесу міститься у створенні умов для формування в тих, хто навчається, досвіду самостійного розв'язання пізнавальних, комунікативних, організаційних, моральних та інших проблем [190].

Враховуючи багаторічний досвід викладання спеціальних дисциплін з управління персоналом ми дійшли висновку, що для підняття рівня сформованості фахової компетентності, зокрема управлінської, майбутніх менеджерів економічних спеціальностей необхідно розробити методику, яка ґрунтуватиметься на компетентісно-орієнтованому підході до навчання й матиме за мету, поряд з набуттям студентами спеціальних знань, набуття управлінських компетенцій. Системність підходу визначається поєднанням традиційних та інноваційних методів навчання у процесі викладання дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління та конфліктологія».

Велику роль у формуванні компетентності майбутнього фахівця, здатного працювати в ринкових умовах, відіграють практичні заняття. Саме на цих заняттях перевіряється ступінь засвоєння й розуміння теоретичного матеріалу, відбувається набуття студентами практичних умінь і навичок. Як свідчить наш досвід, підбір нестандартних завдань, творчі роботи, особливо дослідницького характеру, постановка проблемних питань і завдань, експрес-

контроль тощо сприяють підвищенню рівня пізнавального інтересу студентів, розвитку їх творчих здібностей і, як наслідок, забезпечують більш якісну та глибоку підготовку конкурентоспроможних фахівців. Цього можна досягти лише за умови поєднання, комплексного використання різноманітних методів навчання, як традиційних, так і нестандартних. Саме з метою підготовки майбутніх фахівців до практичної діяльності в сучасних умовах і використовуються інтерактивні технології навчання під час проведення практичних занять із дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління та конфліктологія» (у подальшому – «управлінські» дисципліни).

Нами запропонована методика формування базових управлінських компетенцій у студентів економічних спеціальностей. Розглянемо застосування інтерактивних технологій на прикладі спеціальності 7.050201 – «менеджмент організацій». Вивчення цих дисциплін пропонуємо починати з аналізу змісту спецкурсу, наповнення його матеріалом професійного спрямування.

Останнім часом робочі навчальні та навчальні програми дисциплін складені відповідно до вимог Болонського процесу, де багато годин із загальної кількості відведено для самостійної роботи студентів, тому відбір теоретичного матеріалу для вивчення окреслених дисциплін слід здійснювати особливо ретельно, враховуючи професійну орієнтацію та кількість годин для самостійної роботи, оскільки, зазвичай, часу для детального викладу матеріалу в аудиторії замало.

Слід зазначити, що у процесі викладання «управлінських» дисциплін проведення лекційних і практичних занять має носити прикладний, ситуативний характер. Знання, вміння й навички, що формуються у студентів в ході вивчення цих дисциплін, є актуальними з урахуванням вимог сьогодення й можуть бути застосовані в їх майбутній практичній діяльності, тому викладання кожної з них має бути професійно спрямованим. У нашому випадку зміст повинен орієнтуватися на менеджерів економічного профілю.

«Професійна спрямованість викладання вперше виникла у середніх і вищих навчальних закладах з метою зближення природничо-математичних дисциплін з предметами професійно-технічного циклу. Тому спочатку зміст поняття «професійна спрямованість» включав лише технічну та технологічну сторони виробництва, передбачав лише ті знання і вміння, котрі необхідні у процесі освоєння конкретної техніки, певних технологічних процесів» [74, с. 115]. На сучасному етапі освіти під професійною спрямованістю викладання дисциплін розуміють забезпечення формування підсистеми теоретичних знань і вмінь з профільних дисциплін, оволодіння професією, застосування цих знань у різних умовах майбутньої практичної діяльності з урахуванням зміни науково-технічних процесів.

Професійну спрямованість нормативних і варіативних спецдисциплін ми розуміємо як забезпечення формування теоретичних знань і вмінь, оволодіння професією менеджера економічного профілю, застосування цих знань у різних умовах майбутньої практичної діяльності з урахуванням зміни науково-технічних процесів на основі наповнення змісту дисциплін професійно спрямованим матеріалом на лекціях та практичних заняттях.

Ми дотримуємося думки, що основним способом викладання теоретичних знань є сходження від абстрактного до конкретного, тому:

- всі поняття повинні засвоюватися шляхом забезпечення таких умов їх походження, завдяки яким вони стають необхідними;

- засвоєння знань загального й абстрактного характеру має передувати знайомству з більш частковими і конкретними знаннями, останні повинні бути виведені з абстрактного, як зі своєї єдиної основи;

- при вивченні предметно-матеріальних джерел тих чи інших понять необхідно виявити генетично вихідний, всезагальний зв'язок, що визначає зміст і структуру всього об'єкта цих понять;

- такий зв'язок слід відтворити в особливих предметних, графічних чи знакових, ситуативних моделях, що дозволяють вивчати всі властивості в чистому вигляді;

- необхідно спеціально формувати такі предметні дії, через які можна виявити в навчальному матеріалі і відтворити в моделях суттєвий зв'язок об'єкта, а потім вивчити його властивості;

- поступово і своєчасно переходити від предметних дій до їх виконання в розумовому плані [74, с. 116].

Для формування базового рівня управлінських компетенцій ми пропонуємо такі шляхи реалізації професійної спрямованості викладання дисциплін управлінського напрямку:

1. Аналіз й уточнення змісту спецдисциплін, що відповідають економічному профілю;

2. Професійна спрямованість навчального матеріалу (супроводження теоретичного матеріалу прикладами з майбутньої професійної діяльності, міжпредметний зв'язок з іншими спецдисциплінами);

3. На практичних заняттях, обов'язково (де це можливо) поряд з розв'язуванням стандартних управлінських задач, розглядати задачі економічного менеджменту;

4. Розглядати різні методи розв'язування управлінських задач у процесі поступового викладання логічно пов'язаного теоретичного матеріалу з обов'язковим формулюванням висновків.

Відповідно до робочих навчальних програм зазначених дисциплін (РНПД) та навчальних програм дисциплін (НПД) (Додатки Б, В) нами виокремлено теми, які найбільш вдало підходять для використання інтерактивних технологій. У запропонованій методиці ми застосовуємо не лише власні розробки, а й ідеї тих, що опубліковані та методично розроблені іншими авторами.

Наступним кроком у нашій методиці є селекція матеріалу, який є найбільш вдалий для застосування інтерактивних технологій навчання. Наприклад, у навчальних програмах та навчальному плані перепідготовки Вінницького національного технічного університету відведено таку кількість годин з дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління», «Конфліктологія» та «Психологія управління та конфліктологія» для студентів економічних спеціальностей (табл. 2.4, Додатки Б, В, Д)

Таблиця 2.4

Години аудиторних занять за навчальними програмами
«управлінських» дисциплін

	Назва дисципліни за навчальним планом	Загальна кількість годин (год СРС)	Лекції (годин)	Практичні (годин)	Інтерактивні технології (% від загальної кількості год.)
1.	Управління персоналом	108(66)	21	21	17
2.	Психологія управління	54(26)	14	14	59
3.	Конфліктологія	54(26)	14	14	62
4.	Психологія управління та конфліктологія (для заочної форми навчання)	54(46)	6	2	54

В останній графі таблиці нами подано відсотки виокремлених занять за інтерактивними технологіями, які підтверджено результатами педагогічного експерименту, що наведені у третьому розділі.

Метою розробленого комплексу інтерактивних занять є формування базових управлінських компетенцій, а саме:

1. Знання і вміння планувати, аналізувати та приймати рішення;
2. Здатність до спілкування, знання методів взаємодії та їх ефективного використання у процесі роботи за фахом;
3. Здатність до контролю та розв'язання конфліктних ситуацій;

Як зазначають провідні науковці-освітяни України (В. Андрущенко, Н. Ничкало, І. Зязюн, А. Алексюк та інші), «неперервна освіта – це неперервний процес, що стимулює людей та дозволяє їм оволодіти необхідними знаннями, цінностями, навичками, що сприяють особистісній та професійній реалізації та самореалізації людини, підвищенню його кваліфікації протягом усього життя; включає навчання у різноманітних галузях, формальні і неформальні види освітньої активності; відображає неперервний процес розвитку людини; гарантує людині можливості для самовдосконалення, що сприяє адаптації людини до безперервно змінного світу» [191, с. 12., 192, 193, 194, 195, 196].

Майбутніх фахівців з вищою економічною освітою слід підготувати до організації й управління підприємствами та їх підрозділами, навчити їх попереджати та розв'язувати конфліктні ситуації. Чим раніше почати цей процес, тим більше вони накопичать досвіду.

Першу лекцію ми присвячуємо роз'ясненню цілей набуття знань з дисципліни, порад стосовно організації навчальної діяльності студентів, вимог до отримання оцінки знань, умінь та навичок з дисципліни. У подальшому під час проведення лекцій застосовуємо інтерактивні методи навчання (евристичні, проблемні лекції, бесіди та ін.).

Для самостійної роботи студентів необхідно ретельно відбирати теоретичні теми з врахуванням часу, важкості і готовності студентів опанувати ними.

Впровадження інноваційних технологій в нашій практиці було раціонально поєднаним з традиційними методами, що забезпечує набуття, поруч з якісними знаннями, вміннями і навичками з дисципліни, професійно важливих якостей майбутнього менеджера, що врешті-решт сформує конкурентоспроможного випускника з економічною освітою.

Розглянемо на прикладі зазначених дисциплін систему формування базових управлінських компетенцій майбутнього менеджера економічного профілю за допомогою інтерактивних методів навчання.

Дисципліна «Управління персоналом»

(навчальна та робоча навчальна програми наведені у додатку Б)

Дисципліна «Управління персоналом» посідає важливе місце серед дисциплін, які формують фахівця за спеціальністю «Менеджмент організацій». В умовах ринкової економіки персонал є найціннішим та найважливішим ресурсом сучасного підприємства, який містить найбільший потенціал для його розвитку. Тому менеджер підприємства повинен усвідомлювати важливість цього ресурсу, володіти основними методами та технологіями управління персоналом і його розвитком, мати навички вирішення проблем та конфліктів, пов'язаних із функціонуванням персоналу підприємства. У сучасних реаліях це є основною передумовою ефективного розвитку всього підприємства.

Метою вивчення дисципліни «Управління персоналом» є оволодіння основними поняттями, пов'язаними з управлінням персоналом, набуття навичок застосування технологій управління та розвитку персоналу, ознайомлення із законодавством України, законодавчими актами зарубіжних країн, які пов'язані із функціонуванням персоналу підприємства.

Дисципліна належить до дисциплін блоку «менеджмент» і взаємопов'язується з такими дисциплінами: «Основи менеджменту», «Господарське законодавство», «Основи психології та педагогіки», «Соціологія», «Стратегічне управління», «Економіка праці», «Менеджмент (галузевий)», «Планування (галузеве)», «Організація діяльності (галузєва)», «Охорона праці та техніка безпеки».

Завданням дисципліни є з'ясування об'єктивної необхідності, сутності та ролі системи управління персоналом в загальній системі менеджменту підприємства, висвітлення основних принципів формування та

функціонування персоналу підприємства, визначення принципів здійснення політики управління персоналом, висвітлення методик і технологій вивчення, управління та розвитку персоналу тощо.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен знати основні поняття, пов'язані з управлінням персоналом, та основні положення трудового законодавства, бути обізнаним з основними технологіями й методами планування роботи та підбору персоналу, розташування, винагородження, просування, розвитку та мотивації персоналу підприємства. Після вивчення дисципліни студент повинен знати поняття та категорії, що пов'язані з функціонуванням персоналу підприємства; сутність, функції та принципи управління персоналом; сучасний стан розвитку теорії та практики управління персоналом, його місце в загальному управлінні підприємством на всіх рівнях, включаючи стратегічний; законодавчу базу функціонування та управління персоналом в Україні й світі, методи розв'язання проблем та конфліктних ситуацій, що пов'язані з управлінням персоналом. Студент повинен вміти проводити маркетинг персоналу, визначати вимоги до кандидатів, проводити співбесіди при підборі персоналу, здійснювати розташування кадрів відповідно до здібностей та потенціалу працівників. Розробляти систему стимулювання та штрафних санкцій. Здійснювати аудит персоналу та розробляти стратегічний розвиток персоналу відповідно до розвитку всього підприємства.

Наведемо декілька лекційних та практичних занять з цієї дисципліни з використанням інтерактивних технологій навчання. Для того, щоб набути компетенцій планування роботи з персоналом, майбутньому менеджеру необхідно мати достатній рівень теоретичних знань. Ми пропонуємо наприкінці вивчення тем «Методологія управління персоналом», «Система управління персоналом», «Планування роботи з персоналом», «Технологія управління персоналом» проведення колоквиуму з виявлення рівнів набутих

студентами знань у формі ігрового заняття «КВК-колоквіум». Ідея цієї методики належить В. Петрук [74, с. 249-250].

Потік студентів економічного факультету з 3-ьох груп оголошується командами клубу веселих та кмітливих. На підготовчому етапі кожній команді видається перелік теоретичних питань з вивчених тем:

1. Місце системи управління персоналом в організаційній структурі підприємства;
2. Поєднання різних методів управління в залежності від економічного стану організації;
3. Взаємозв'язок елементів виробничої системи та системи управління організацією;
4. Цільові напрями соціальних цілей управління організацією;
5. Порівняльний склад працівників кадрових служб України та інших країн;
6. Загальні основи стратегічного управління організацією, його зміст та основні етапи;
7. Приклади стратегії управління персоналом;
8. Автоматизовані системи управління персоналом;
9. Джерела найму менеджерів;
10. Альтернативи найму персоналу;
11. Основи організації праці персоналу;
12. Організація праці керівників та її особливості.

Студенти самі обирають капітана команди. До кожного теоретичного питання команди мають підготувати приклади, які безпосередньо пов'язані з їх майбутньою діяльністю за фахом. В системі стимулювання гри передбачено нарахування балів не лише за якість прикладів, а й за їх кількість. Отже, студенти зацікавлені у творчому підході до вивчення теоретичних питань. Першим кроком у проведенні «КВК-колоквіуму» є жеребкування команд щодо черговості виступу. Викладач, що грає роль

президента клубу КВК, пропонує капітанам команд по чергово витягнути з урни питання. Команди висувають членів, які відповідають на питання з обов'язковим наведенням прикладів. Інші команди можуть доповнювати відповіді та отримувати за це додаткові бали.

Для того, щоб визначити рівень набутих знань кожного студента, в грі передбачено опитування за допомогою індивідуальних тестів.

Виберіть правильну відповідь.

1. До інтегрованих підходів до управління належать:

- а) ситуаційна теорія,
- б) системна теорія,
- в) неокласична теорія,
- г) кількісна теорія,
- д) процесна теорія.

2. В рамках поведінкової теорії менеджменту виділяють:

- а) школу наукового управління,
- б) адміністративну школу управління,
- в) школу людських стосунків,
- г) кількісну школу,
- д) школу організаційної поведінки.

3. В рамках класичної теорії менеджменту виділяють:

- а) адміністративну школу управління,
- б) школу організаційної поведінки,
- в) кількісну школу,
- г) школу людських стосунків,
- д) школу наукового управління.

4. В рамках класичної теорії організації були:

- а) виділені універсальні принципи управління,

б) описано роль соціопсихологічних відносин, індивідуальних і групових взаємозв'язків,

в) визначені механізми адаптації організації до свого середовища,

г) сформована концепція «ідеальної бюрократії».

5. За результатами своїх досліджень А. Файоль виділив такі основні функції управління:

а) координація,

б) розпорядництво,

в) мотивація,

г) лідерство,

д) планування,

е) організація,

ж) контроль.

6. За результатами досліджень проблем лідерства і структури влади в організації М. Вебер виділив такі типи організацій:

а) адміністративна,

б) механістична,

в) традиційна,

г) бюрократична,

д) ідеальна,

е) харизматична.

7. Згідно з моделлю «конкуруючих цінностей» Р. Куінна різні концепції менеджменту, які виникли в процесі розвитку науки управління:

а) взаємовиключають одна одну;

б) не виключають одна одну;

в) відображують поступовий прогрес накопичення знань про сутність менеджменту;

г) доповнюють одна одну.

Визначити правильну послідовність.

8. У якій послідовності реалізуються кроки управління згідно з концепцією Ф. Тейлора:

- а) аналіз змісту загального завдання;
- б) аналіз робочої ситуації;
- в) продовження управління;
- г) підбір робітників для виконання окремих задач.

Система стимулювання (в балах) передбачає:

за кожну правильну відповідь.....	0 – 10
якщо всі відповіді були названі правильно, то студент отримує бонус.....	0 – 10
за місце команди після проведення заняття та підбиття загальної кількості балів:	
1-е місце.....	0 – 15
2-е місце.....	0 – 10
3-е місце.....	0 – 5

Премії

виконання завдань раніше строку.....	0 – 15
правильна відповідь на питання команди «противника».....	0 – 5

Штрафи

Консультація.....	0 – 5
порушення дисципліни під час проведення заняття.....	0 – 5
порушення регламенту роботи.....	0 – 5

Результати в балах, отримані членами команди за тести, додаються до балів команди. Отже, кожний учасник гри несе відповідальність за власні знання перед членами команди. Крім того, нашою системою стимулювання відведено бали за місця, що їх посіли команди після гри. Таким чином, від того, як зіграє команда, залежить результат рейтингу кожного студента в модулі.

Для набуття компетенції планування, аналізу та прийняття рішення на основі отриманих теоретичних знань та наведеного вище алгоритму прийняття управлінських рішень (див. рис. 2.2) нами розроблено декілька ділових ігор, які ми пропонуємо проводити під час семінарських занять. Розглянемо деякі з них.

Тема: *«Технологія управління персоналом організації»*.

Метод – ділова гра «Фармацевт» [1].

Мета – набуття студентами компетенції планування, аналізу та прийняття рішення на основі вже отриманих раніше теоретичних знань. Ігрова ситуація полягає в тому, що: фармацевтичній фірмі «А», яка виготовляє, закуповує та продає ліки, фармацевтична фірма «Б» запропонувала купити у них медикаменти, аналог яких виготовляє фірма «А». Потрібно вирішити низку питань, а саме: вигідно фірмі почати закупівлю ліків, чи продовжувати самим виготовляти їх.

Для розв'язання цієї ситуації студентам пропонується діяти відповідно до алгоритму, а отже, на підготовчому етапі гри студенти вдома самостійно діагностують проблему та збирають інформацію щодо неї. На другому етапі гри студентами-менеджерами в аудиторії під керівництвом викладача аналізуються отримані дані та розробляються варіанти (щонайменше три) вирішення проблеми. Після цього, за сценарієм гри, студенти діляться на 3 групи. Шляхом жеребкування капітани команд отримують один з варіантів розв'язання проблеми. За десять хвилин обговорення в кожній групі учасники гри мають презентувати та аргументовано відстояти його як найоптимальніший. Коли виступи команд завершилися, можна переходити до реалізації останнього кроку алгоритму, а саме: до безпосереднього прийняття рішення.

Система стимулювання (в балах) передбачає:

за оригінальність побудови виступу та дотримання мовленнєвих форм.....	0 – 20
використання навичок і вмінь невербальної та вербальної комунікації.....	0 – 10

Премії

Виконання завдань раніше строку.....	0 – 5
--------------------------------------	-------

Штрафи

Порушення трудової дисципліни (запізнення).....	0 – 5
Порушення регламенту роботи.....	0 – 5
Консультація викладача.....	0 – 5

Кількість набраних балів відповідає оцінкам:

30 – 35 – “відмінно“

20 – 29 – “добре“

до 19 – “задовільно“.

Кожна ігрова ситуація в нашій методиці завершується обговоренням результатів гри. Студенти мають висловитися також щодо форми проведення заняття. Це допомагає викладачу виправляти негативні моменти в організації та проведенні таких занять в майбутньому.

Треба зазначити, що майбутньому менеджеру необхідні знання методів, за допомогою яких може бути прийняте управлінське рішення. Сьогодні існує безліч таких методів. На основі запропонованих В. Весніним [148] методик (декомпозиція, діагностика, експериментальні оцінки, метод Делфі, метод неспеціаліста, лінійне програмування, метод теорії ігор та метод аналогій) для використання на практичних заняттях з таким тем, як *«Людський фактор трудової діяльності»*, *«Технологія управління розвитком персоналу»*, *«Управління поведінкою персоналу»* нами розроблена ділова гра «Стратег» [1]. Мета – формування у студентів системних знань і розуміння концептуальних основ існуючих методів прийняття управлінських рішень.

Студентам пропонується управлінська ситуація: потрібно прийняти управлінське рішення щодо розширення ремонтної бази підприємства на перспективу з урахуванням, передусім, економічних показників. Таке рішення належить до категорії запрограмованих управлінських рішень та базується на основі знань, досвіду і приймається колегіальним чином. Студенти діляться на групи по 3-4 особи, кожна з груп через деякий час має дати варіанти прийняття рішення, використовуючи методи, що їх запропонував В. Веснін. За умовою гри групи мають дослідити проблему декількома методами та подати варіанти управлінського рішення. Після цього проводиться колегіальна нарада, де приймається остаточне стратегічне управлінське рішення. Під час проведення гри забороняється критично висловлюватися щодо своїх опонентів та ставити проміжні оцінки. Схвалюється нетипове мислення та повне звільнення від стереотипів. Дозволяється ставити запитання членам іншої групи з метою уточнення їх ідей. Викладач не має права публічно оцінювати учасників до закінчення самої гри. Після закінчення гри викладач коментує проведення наради, підбиває підсумки.

Система стимулювання (в балах) передбачає:

за дотримання мовленнєвих форм.....	0 – 10
прийняття управлінського рішення не індивідуальним, а груповим процесом.....	0 – 20
оригінальність побудови виступу.....	0 – 5
Премії	
аргументація обраного рішення.....	0 – 5
вміння ведення конструктивного діалогу.....	0 – 5
Штрафи	
порушення трудової дисципліни (запізнення).....	0 – 5
критичні висловлювання щодо своїх опонентів.....	0 – 10
несвоєчасне виконання завдання.....	0 – 5

Дисципліна «Психологія управління та конфліктологія»

(навчальна та робоча навчальна програми наведено у додатку В)

Основною метою дисципліни є формування у майбутніх менеджерів умінь психологічного аналізу особистостей та міжособистісних взаємин у групах, визначення засобів оптимального впливу на працівників для створення належного соціально-психологічного клімату в колективі, а також в одержанні студентами теоретичних знань з конфліктології, оволодінні практичними навичками врегулювання конфліктів різних рівнів та боротьби з наслідками стресу як побічного явища конфліктних ситуацій.

Для досягнення певної мети в процесі викладання дисципліни «Психологія управління та конфліктологія» необхідно вирішити такі завдання:

- допомогти майбутнім менеджерам усвідомити роль і значущість психологічного підходу в процесі управління;

- підвищити рівень управлінської компетентності майбутніх менеджерів за допомогою отримання ними психологічної підготовки в галузі соціального управління;

- навчити сучасним методикам попередження власних стресів у менеджера та боротьби з їх наслідками у підлеглих;

- допомогти майбутнім менеджерам усвідомити місце й роль конфліктології в практиці управління.

У результаті вивчення дисципліни студент має знати:

- зміст, задачі та структуру курсу;
- структуру й розвиток особистості менеджера в організації;
- психологічні аспекти організації праці та професійної діяльності;
- роль соціально-психологічної служби в процесі вдосконалення системи управління;

- сучасні методики попередження власних стресів у менеджера та боротьби з їх наслідками у підлеглих;

- найважливіші теоретичні розробки, експериментальні та прикладні дослідження вітчизняних і зарубіжних конфліктологів, а також методи їх використання в управлінні вітчизняними підприємствами.

Студент має оволодіти вміннями:

- регуляції поведінки підлеглих і саморегуляції;
- формування індивідуального стилю управління;
- самоконтролю в екстремальних ситуаціях;
- використання методів вивчення особистості;
- оптимізації умов та режимів праці з урахуванням психологічних аспектів;
- психологічної регуляції на всіх етапах кар'єри;
- управління з урахуванням впливу психологічних факторів.

Кінцевим результатом вивчення дисципліни є підвищення у студентів рівня компетенції планування, аналізу та прийняття рішення, достатній рівень сформованості комунікативної компетенції та компетенції контролю конфліктних ситуацій.

Для вирішення цих завдань запропонована нами методика передбачає використання ігрових форм навчання в поєднанні з традиційними. Для прикладу наведемо декілька запропонованих методик проведення інтерактивних занять.

Тема: *«Конфліктна ситуація та інцидент»*.

Конфліктна ситуація – основа конфлікту та її характерні ознаки. Інцидент як пусковий гачок конфліктної ситуації. Чотири типи конфліктної ситуації та інциденту за характером їх виникнення. Конфліктна ситуація як основа для нових інцидентів і конфліктів. Методи вивчення особистості з метою удосконалення управління: спостереження, опитування, бесіда, анкетування. Використання результатів діяльності для вивчення особистості.

Питання, які виносяться на СРС: Залежність конфлікту від конфліктної ситуації та інциденту, основні поведінкові характеристики дорослого та дитини.

Метод: ділова гра «*Страйк*» (ідея Н. Костриці, В. Свистун та В. Ягупова, доповнено та адаптовано під менеджерів економічного профілю нами) [197].

Мета: формування у студентів навичок ділового спілкування (складова комунікативної компетенції), компетентності в розв'язуванні конфліктних ситуацій; підвищення рівня знань і вмінь планувати, аналізувати та приймати рішення.

Страйк може принести багато матеріальних та моральних втрат керівникам підприємств. Ділова гра «Страйк» має бути своєрідним тренінгом вироблення певної поведінки з боку керівництва підприємства, якщо на підприємстві виникне страйк.

Гра має сприяти розвитку творчих здібностей студентів, здатності абстрагуватися від існуючих обмежень у суспільстві та формуванню вміння зосередитися на певних об'єктах тощо.

Ця гра ефективна за умови зацікавленості всіх учасників у досягненні результату та дотримання ними правил проведення гри.

Основні принципи «Страйку» полягають у тому, щоб прагнути до найбільшої кількості ідей; під час гри можна висловлювати будь-яку думку; стимулювати будь-яку ініціативу.

Правила «Страйку»: заохочуються оригінальні ідеї, заборонена критика учасників; усі учасники гри незалежні один від одного.

Підготовчий етап. Викладач пропонує студентам-менеджерам економічного профілю написати список з 5-ти професій економічного напрямку. Потім студентам разом з викладачем потрібно проаналізувати за п'ятибальною шкалою професії за такими показниками:

- ступінь соціальної захищеності;
- ступінь економічної захищеності;
- важливість цієї професії на сучасному етапі розвитку економіки країни та регіону.

Професії, що набрали мінімальне число балів за всіма наведеними вище показниками, будуть вважатися такими, що готові до страйкування. Це дозволить нам обрати підприємство (установу), на якому, на нашу думку, існує небезпека потенційного страйку. До підготовчої частини гри входить збір необхідної інформації щодо професій, підприємства або установи, які були обрані нами для ділової гри.

Ролі: ведучий, експерти, страйкарі, керівництво підприємства та посередники.

Функції учасників гри.

Ведучий повідомляє про цілі ділової гри, ставить завдання перед учасниками гри, визначає, у разі потреби, умови, підбиває загальні підсумки.

Страйкарі мають сформулювати вимоги до керівництва підприємства або установи, взяти участь у заходах примирення відповідно до вимог чинного законодавства. У випадку незадоволення їхніх вимог вони організовують проведення страйку згідно з чинним законодавством.

Керівники підприємства розробляють заходи запобігання страйку, беруть участь у проведенні заходів примирення; обґрунтовують свої заперечення страйкарям; висувають свої пропозиції щодо вирішення конфлікту, що виник; аналізують збитки, що можуть виникнути від страйку на цьому підприємстві або установі, та розробляють заходи пом'якшення всіх можливих наслідків страйку.

Експерти разом із посередниками повідомляють про зроблені оцінки. Бажано, щоб попередній прогноз спирався також і на статистичні дані, які аналізують економічний стан обраної галузі (підприємств), що, своєю чергою, характеризує економічний та соціальний стан працюючих на них людей.

Експерти перевіряють правильність проведення процедур примирення, беруть у них участь та дають рекомендації, а згодом роблять загальні висновки.

Система стимулювання (в балах) передбачає:

за дотримання мовленнєвих форм.....	0 – 5
аргументація обраного рішення.....	0 – 10
правильне прогнозування результатів прийнятого рішення.....	0 – 10

Премії

вміння ведення конструктивного діалогу.....	0 – 5
«акторська» майстерність.....	0 – 5
оригінальність висунутої ідеї.....	0 – 5

Штрафи

порушення дисципліни (запізнення).....	0 – 5
консультація у викладача.....	0 – 5
критика учасників.....	0 – 5

Тема: *«Конфлікт як форма комунікації. Психологія планування та організування».*

Конфліктна взаємодія як варіант комунікативного акту. Види і структура спілкування. Явні і приховані джерела конфліктів в процесі спілкування. Мотиви, з якими вступає у взаємодію об'єкт управління. Поняття планування в психології. Психологічні механізми та цілеутворення. Психологічні аспекти індивідуальних стратегій планування. Поняття процесу організації діяльності.

Питання, які виносяться на СРС: шляхи подолання бар'єрів непорозуміння. Роль гумору, культури мови і поведінки.

Метод: ділова гра *«Маски»* [197].

Мета: формування навичок розуміння невербальної поведінки співрозмовника; відпрацювання навичок та прийомів власного невербального спілкування; тренінг емоційного реагування та самоконтролю під час виникнення різних нестандартних ситуацій.

Сутність гри: розуміння тонкощів невербального спілкування співрозмовника, що їх обов'язково потрібно розуміти майбутньому менеджеру.

На підготовчому етапі гри викладач пояснює суть, правила, регламент ігри, пропонує ситуації та перелік емоційних станів, формує команди, призначає експертну групу.

Завдання учасникам команд складаються з того, що кожному студентові треба підготувати відповідь на задану ситуацію відповідно до отриманої комунікативної ролі та продемонструвати її під час виступу команди.

Експерти мають оцінити оригінальність, оптимальне використання навичок і вмінь невербальної комунікації виступів студентів.

Ситуації, які пропонуються студентам.

1. Колега займає вас розмовою, а ви поспішаєте далі у справах.
2. Ви, як керівник, робите зауваження підлеглому за його регулярні запізнення на роботу.
3. Ваші колеги, що сидять поруч з вами на зборах колективу, заважають Вам своєю голосною розмовою по мобільному телефону.

Перелік типів емоційних станів: радість, запитальне здивування, спокійна впевненість, ледь прихована іронія, байдужість, розгубленість, роздратованість, агресивність, невпевненість, обурення, презирство.

Час виступу кожного з учасників – 2-3 хвилини.

Експерти оцінюють виступи команди в цілому та кожного учасника окремо, коментують схвалені рішення та оголошують команду-переможницю.

Система стимулювання (в балах) передбачає:

оригінальність побудови свого виступу.....	0 – 5
дотримання мовленнєвих норм.....	0 – 10
використання навичок і вмінь невербальної комунікації.....	0 – 10
емоційне реагування та самоконтроль.....	0 – 5

Премії

розуміння тонкощів невербального спілкування співрозмовника....	0 – 15
«акторська» майстерність.....	0 – 10

Штрафи

порушення дисципліни (запізнення).....	0 – 5
консультація у викладача.....	0 – 5

На завершення заняття викладач висловлює свою думку та підбиває підсумки гри. Загальний бал виступу команди складається з оцінки оригінальності виступу команди та оцінки виступу кожного учасника.

Тема: *«Психологічні основи прийняття рішень. Кадровий менеджмент як джерело конфліктів».*

Прийняття рішень як психологічний процес, роль суб'єктивної складової. Типи мислення. Умови прийняття рішень: невизначеність, небезпека, відповідальність, інтелектуальні стратегії, ризик, психологічні методи оптимізації прийняття рішень. Психологічні прийоми оцінки наслідків рішення: дисконтний ефект, ефект внеску. Культура професійного мовлення. Проблеми підбору, розстановки та перепідготовки кадрів у контексті конфліктології. Проблеми оцінки результатів праці та індивідуального внеску працівників як джерело конфліктності.

Питання, які виносяться на СРС: проблеми підбору, розстановки та перепідготовки кадрів у контексті конфліктології.

Метод: *«Мозковий штурм»* (адаптовано до зазначеної теми нами).

Мета гри: розвиток у студентів-менеджерів навичок ділового спілкування, вміння відстоювати власну позицію шляхом переконання партнера; вдосконалення культури ведення дискусії; відпрацювання в етикетному спілкуванні форми взаємоввічливості, поваги, діловитості та доброзичливості.

На першому етапі гри викладач пояснює суть гри, її правила, регламент, призначає експертну групу, студенти самі формують команди. Він

попереджає студентів, що за некоректне ставлення до співрозмовника нараховуються штрафні бали, крім того пояснює, що кожний студент має взяти участь в обговоренні запропонованих питань.

Під час другого етапу у групах проходить дискусія щодо обговорення питань, які перед учасниками ставить викладач, наприклад:

1. Які ідеї Ви реалізуєте, якщо Вас призначать начальником відділу маркетингу фірми, що торгує поліграфічним обладнанням?

2. Існує думка, що чоловіки більш здібні за жінок в управлінській діяльності? А яка Ваша думка з цього питання? Обґрунтуйте свою відповідь.

Учасники гри мають висунути ідеї, обґрунтувати відповіді, запропонувати командний пакет ідей.

Викладач пропонує учасникам гри пригадати цікаві та несподівані варіанти обговорення схожих проблем в інших сферах діяльності, а також пам'ятати, що чим більше буде висунуто пропозицій, тим більша ймовірність появи нової й цінної ідеї.

Експерти мають оцінити виступи учасників, вибрати найкращі ідеї, визначити команду-переможницю.

Для виконання завдання командам за регламентом надається 15 хвилин.

Система стимулювання (в балах) передбачає, що командний пакет повинен мати не менше п'яти ідей стосовно першого питання та 3-х аргументів до другого (відповідно це 5-8 балів). Виступаючим можуть ставити запитання учасники команд-конкурентів і також отримувати за це додаткові бали (3-6 балів). За несвоєчасне виконання завдання, або консультацію викладача (під час виконання завдання) передбачені штрафні бали (відповідно це 3-4 бали).

На завершення заняття викладач підбиває підсумки гри.

Тема: *«Конфліктність в системі «керівник-колектив» та шляхи управління нею».*

Особистість керівника та її зв'язок з наслідками роботи колективу. Типи «важких» керівників та моделі їх поведінки в колективі. Право на помилки прийняття рішень в умовах дефіциту часу і неповноти інформації. Конфліктність в період впровадження інновацій. Шляхи подолання опору колективу.

Питання, які виносяться на СРС: засоби подолання непорозумінь, розбіжностей та об'єктивних причин конфліктів між менеджером і колективом.

Метод: розроблена нами ділова гра *«Деспот»* [1].

Мета гри: формування комунікативної компетенції, що основана на здатності спілкування, культурі ведення дискусії, знанні методів взаємодії та їх ефективного використання у процесі роботи за фахом, компетентності в розв'язуванні конфліктних ситуацій.

Імітувальна ситуація: на приватній фірмі начальником відділу збуту призначений співробітник, який пропрацював вже кілька місяців, мав гарні стосунки з колегами, завжди був толерантним та неконфліктним. Але після призначення на нову посаду вибрав авторитарно-деспотичний стиль керівництва (звільнення, позбавлення премії та інше), що, в свою чергу, викликало конфлікт між ним та колективом.

Сценарій гри: студенти вибирають виконавця головної ролі «деспота» – керівника відділу та трьох учасників з різними моделями реагування на стиль керівництва «деспота» (беззаперечне виконання всіх вимог, що сприяє уникненню конфлікту; заперечення та відмова виконувати вимоги через колишні дружні стосунки, що провокує виникнення відкритого конфлікту; ухилення від виконання вимог керівника з посиланням на побутові та сімейні обставини, що породжує незадоволення керівника, а отже, виникнення прихованого конфлікту).

Під час проведення гри чотири студенти розігрують проблемну ситуацію, яку придумали самостійно в контексті ролі. Після перегляду «деспот» оголошує збори колективу з питання розв'язання конфліктів. Головним аргументом «деспота» є безконфліктна поведінка підлеглого колеги. Під час проведення зборів учасники обговорюють ситуацію та висувають пропозиції стосовно розв'язання конфліктів. В кінці гри студенти мають шляхом голосування прийняти рішення щодо стилю керівництва «деспота».

На завершення заняття викладач висловлює свою думку та підбиває підсумки гри, якщо бажаного результату не було досягнуто, то слід обговорити причини невдачі.

Система стимулювання (в балах) передбачає:

виконання «ролі».....	0 – 10
розігрування проблемної ситуації.....	0 – 15
компетентність в розв'язуванні конфліктних ситуацій.....	0 – 15

Премії

розуміння тонкощів невербального спілкування співрозмовника...	0 – 15
культура ведення дискусії.....	0 – 10
участь в обговоренні.....	0 – 5

Штрафи

порушення дисципліни (запізнення).....	0 – 5
консультація у викладача.....	0 – 5
порушення регламенту роботи.....	0 – 5

Отже, враховуючи всі тонкощі цієї системи стимулювання, можна з упевненістю говорити про те, що кожний студент має намагатися виступити.

Тема: *«Діапазон можливих виходів з конфлікту. Наслідки конфліктів».*

Особистість керівника та його якості, сприятливі для вибору тактично правильної поведінки в зоні конфлікту. Значення самооцінки лідера для

вибору його позиції в конфліктній ситуації та можливості подальшого управління нею. Стрес як наслідок конфлікту. Психологічні аспекти оптимізації умов та режимів праці. Психічні стани та працездатність. Сутність психологічних вимог до добору кадрів. Основи профорієнтації.

Питання, які виносяться на СРС: методи управлінського впливу на наслідки конфліктів; юридичні методи врегулювання конфліктів.

Метод: розроблена нами навчальна гра «*Актори*» [1].

Мета гри: формування комунікативної компетенції, розвиток навичок вирішення проблемних ситуацій, розширення власного арсеналу «ефективних рішень» студента.

Імітувальна ситуація: працівник фірми, який має великий досвід в роботі, є гарним фахівцем в своїй сфері, почав регулярно запізнюватися на роботу, не попереджаючи про це ні керівництво, ні колег, при цьому підлеглий не здав вчасно звіт, а під час робочого дня «зависає» в комп'ютері. Це, звичайно, дратує керівництво, але, розуміючи цінність даного співробітника для фірми, жодних радикальних кроків (звільнення, позбавлення премії та інше) керівництво не робить.

Сутність гри:

1. Студенту необхідно на заготовленому аркуші паперу записати фразу, з якої може починатися ця ситуація (наприклад, що говорить керівник підрозділу, коли підлеглий приходить на роботу з запізненням). Викладач збирає аркуші, перемішує і роздає студентам у довільному порядку;

2. Студенти мають записати фразу відповіді на ту, що отримали (у нашій ситуації, це відповідь підлеглому своєму керівникові). Викладач знову збирає, перемішує і роздає в довільному порядку аркуші;

3. Тепер студент має виконати роль розлюченого керівника, який починає погрожувати підлеглому звільненням, не підбираючи при цьому на його адресу коректних слів. Аркуші знову збираються та перемішуються.

Виникає конфлікт. Який діапазон можливих виходів з нього може існувати? Які наслідки може мати цей конфлікт для всіх його учасників?

4. Студентам треба знайти слова, що заспокоюють як керівника, так і співробітника та дозволяють вирішити ситуацію позитивно. Викладач збирає колективно створені мінісценарії та зачитує їх.

На завершення заняття викладач та учасники гри висловлюють свою думку та підбиваються підсумки гри.

Система стимулювання (в балах) передбачає:

дотримання правил поведінки.....	0 – 10
пропозиція найефективнішого варіанта.....	0 – 10
інноваційність, оригінальність ідей.....	0 – 15
компетентність в розв'язуванні конфліктних ситуацій.....	0 – 15

Премії

культура ведення дискусії.....	0 – 10
участь в обговоренні.....	0 – 5

Штрафи

порушення дисципліни (запізнення).....	0 – 5
порушення регламенту роботи.....	0 – 5

Студенти мають з'ясувати, що стандартні ситуації, як правило, проживаються, «проскакуються» автоматично. Навіть якщо усталений стереотип реагування на ситуацію та її розв'язання не зовсім вдалий – людина над цим просто не замислюється, а ситуація є нестандартною, якщо обставини складаються таким чином, що звичний спосіб дій «не спрацьовує», або змінюється ракурс сприйняття ситуації – починаємо бачити звичне з незвичного погляду незвичним для нас чином. Отже, будь-яка ситуація може стати «нестандартною», якщо спробувати розглянути її уважніше.

Для оцінки роботи «управлінського персоналу» в іграх кожний учасник має виставити бали, що за ними оцінюється робота студентів, які виконували

головні ролі. Для цього нами застосовується *комп'ютерне анонімне анкетування*.

Наш досвід впровадження запропонованої методики асвідчує, що на ефективно організованому інтерактивному занятті значно активізується навчальна діяльність студентів-менеджерів, формуються компетенції планування, аналізу, прийняття рішень, комунікативна компетенція та компетенція контролю конфліктних ситуацій. Формуються: пізнавальні потреби і виховуються стійкі пізнавальні інтереси; інтелектуальні вміння, що пов'язані з переробкою засвоєваної інформації; вміння здійснювати планування, самоорганізацію та самоконтроль у процесі навчання, здійснюється: індивідуальний підхід в умовах групової та колективної діяльності; контроль за ходом навчально-ігрової діяльності студентів.

Сьогодні все ще існують проблеми у ВНЗ з навчально-методичною літературою щодо формування професійної компетентності у студентів, рекомендацій до розробки нових та впровадження наявних інтерактивних технологій для формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів, адже саме вони забезпечують усвідомлену зацікавлену розумову діяльність студентів, активне сприйняття теоретичного матеріалу в навчальному процесі, розвиток навичок самостійного вироблення рішень з проблемних питань.

На основі аналізу праць П. Підкасистого, Ж. Хайдарова, власного досвіду доходимо висновку, що саме технологія ігрових (інтерактивних) форм навчання спрямована на те, щоб навчити студентів усвідомлювати мотиви свого навчання, своєї поведінки в грі і в житті, тобто формувати мету й програму власної, як правило, глибоко прихованої у звичайній обстановці, самостійної діяльності та передбачувати її найближчі результати. Поступове усвідомлення мотивів власної діяльності викликає у студента сильне почуття особистої зацікавленості та стійке бажання досягти результату [198].

Україні сьогодні, як ніколи, потрібні творчі, ініціативні, активні викладачі, які бажали б й були здатними власними силами створювати та впроваджувати в навчально-виховний процес нові технології навчання. Для цього їм вкрай необхідна ґрунтовна теоретична та практична підготовка. Класична система освіти базувалася на передачі інформації в готовому вигляді від викладача до студента. А сьогодні викладач не лише дає студентові базові знання, він спонукає його до навчально-пізнавальної діяльності, керує нею, формує у студента вміння і бажання самостійно здобувати знання, що знадобляться йому у подальшій діяльності. Завдання викладача спонукати студента бути творчим здобувачем знань, а не пасивним їх споживачем, адже після отримання диплома про освіту навчання не припиняється.

У процесі імітаційного моделювання учасники ігрових занять отримують конкретне уявлення про свою майбутню професійну діяльність. На етапі проектування гри формуються ігрові теми. Вибір теми ігрового заняття залежить від рівня загальної підготовки студентів, знань теоретичного матеріалу, згуртованості групи тощо. Вчені, що розробляють систему ділових ігор [78, 199, 200, 201, 203], вважають, для того, щоб відчувати тему в грі, необхідно виділяти «дотематичну» і «посттематичну» фази. Дотематична фаза містить низку умов, які забезпечують вимоги, що їх висуває гра: побудова міжпредметної основи [202, с. 166-167], обґрунтування проблеми (задачі) для конструювання гри, забезпечення рівня підготовленості студентів до проведення гри.

Вивчення теоретичного матеріалу, засвоєння студентами основних понять і термінів, які можуть зустрітися, має передувати проведенню інтерактивних занять. Викладач, із залученням студентів, має провести підготовчу організаційну й методичну роботу. І чим активніше студенти будуть брати участь у підготовці гри, тим успішніше вона буде проведена.

У навчальний процес все активніше вводяться такі форми, як кадрова співбесіда та імітація, при яких майбутніх менеджерів оцінюють за вміння виступати, переконувати і делегувати, тобто передавати співробітникам чітко обмежену кількість завдань з повноваженням прийняття рішень.

Інтерактивним, на нашу думку, є таке заняття, яке або пронизане елементами гри, або містить ігрову ситуацію. Такі заняття, крім того, що активізують пізнавальну діяльність, також забезпечують потрібну циркуляцію інформації, її осмислення, й певною мірою навіть можуть компенсувати недоліки традиційного та індивідуального навчання.

Теми навчальних дисциплін, зміст яких є основою для побудови гри, прийнято називати “ігровими”. Ігрові заняття дають змогу активно формувати знання, вміння самостійної роботи, професійні уміння і навички у студентів шляхом залучення їх до інтенсивної пізнавальної діяльності; допомагають учасникам гри бути причетними до функціонування системи, чіткіше побачити цілісність процесу майбутньої професійної діяльності, краще зрозуміти сенс навчання, побачити свої помилки та оцінити досягнення. Цим вони вигідно відрізняються від традиційних.

При проведенні інтерактивних занять має бути передбачена система стимулювання для підвищення ефективності діяльності студентів.

Розробка системи стимулювання є досить складною. Для кожної операції потрібно визначити стимули (наприклад, скорочення нормативного часу виконання окремої операції, доцільність та оригінальність прийнятого рішення, повнота обґрунтування, правильність і акуратність заповнення поданих командами документів) і санкції (групові та індивідуальні, які починають діяти за умови недотримання нормативного часу виконання операцій, помилковості прийнятих рішень і виконаних розрахунків, порушення трудової дисципліни). Оцінювати діяльність учасників гри потрібно комплексно, не обмежуючись яким-небудь одним критерієм. Крім головних чинників (часу, витраченого на виконання завдання, і якості

виконаної роботи) потрібно враховувати правильність виконання ролі та ефективність взаємодії між учасниками гри, глибину знань, активну участь в обговоренні дій інших учасників та інше.

Вкрай важливим є аналіз та обговорення результатів щойно проведеної гри, визначення переможців (якщо це передбачається сценарієм гри). На цьому етапі оцінюються результати й міра досягнення поставленої мети, аналізуються успіхи учасників. До оцінки діяльності учасників гри потрібно підходити комплексно, не обмежуватись одним критерієм.

Крім двох головних чинників — часу, витраченого на здійснення завдання, та якості виконаної роботи, мають враховуватися правильність виконання ролі та ефективність взаємодії між учасниками, глибина знань, активна участь в обговоренні дій інших учасників гри та ін. [118, с.44].

У процесі розробки сценаріїв ігрових занять викладач формує склад ігрових груп згідно з імітованою ситуацією та чисельністю студентів у навчальній групі, складає посадові інструкції, визначає функціональні обов'язки. Викладач повинен провести інструктаж, розробити завдання для колективної діяльності, враховуючи індивідуальні здібності учасників. При цьому потрібно передбачити більш легкі варіанти гри для слабких студентів, щоб штучно створити стан упевненості в собі, у своїх можливостях.

Розподіл ролей у діловій грі є дуже важливим методичним та організаційним моментом. Його найкраще провести за 8-10 днів до початку гри, адже студент засвоює свою роль поступово: спочатку це лише поверхове сприймання, потім більш глибоке вивчення предмета і, нарешті, «входження у роль». При розподілі ролей бажано якомога повніше врахувати побажання групи, реальні можливості студентів. Викладачеві треба знати неформальних лідерів групи з тим, аби призначити їх на ключові посади (головного бухгалтера, завідувача відділу, головного ревізора і тому подібне). Авторитарне керівництво призводить до апатії та пасивності, іноді навіть до

ігнорування роботи. Викладач повинен зберігати внутрішній спокій навіть у найнесподіваніших ситуаціях. Якщо він буде вимагати від студентів суворого дотримання учасниками в ході занять правил гри та толерантного ставлення до позицій своїх товаришів, їх поглядів, стратегій, то, зрештою, студент навчиться це легко і природно реалізовувати у власній щоденній реальності.

Кожний учасник гри має одержати роль із функціями та обов'язками, що відповідають рівню освіти й кваліфікації фахівця вибраної ланки; групу доцільно розбити на невеличкі підгрупи, в яких учасники діють одночасно. В такій ситуації роль кожного учасника більш активна, він напружено працює протягом усього заняття, підвищується ефективність гри. Ігрові форми навчання дозволяють поставити кожного студента – її учасника – в такі ситуації, які враховують динамізм, зміну педагогічних дій, їх нестабільність. Це вимагає від студента постійного вибору, потреби в самотворенні, самозміні, самобудуванні, самовихованні та самовдосконаленні.

Розроблений нами варіант методики формування базових управлінських компетенцій засобами інтерактивних технологій наведено в таблиці.

Назва дисципліни за навчальним планом	Тема заняття	Мета	Метод проведення
Управління персоналом	«Методологія управління персоналом», «Система управління персоналом», «Планування роботи персоналом», «Технологія управління персоналом»	виявлення рівнів знань, що набули студенти	ігрове заняття «КВК-колоквіум»
	«Технологія управління персоналом	набуття студентами компетенції планування, аналізу	ділова гра «Фармацевт»

	організації»	та прийняття рішення на основі вже отриманих раніше теоретичних знань	
	«Людський фактор трудової діяльності», «Технологія управління розвитком персоналу», «Управління поведінкою персоналу»	формування у студентів системних знань і розуміння концептуальних основ існуючих методів прийняття управлінських рішень.	ділова гра «Стратег»
Психологія управління та конфліктологія	«Конфліктна ситуація та інцидент»	формування у студентів навичок ділового спілкування (складова комунікативної компетенції), компетентності в розв'язуванні конфліктних ситуацій; підвищення рівня знань і вмінь планувати, аналізувати та приймати рішення.	ділова гра «Страйк» (ідея Н. Костриці, В. Свистун та В. Ягупова, доповнено та адаптовано під менеджерів економічного профілю нами)
	«Конфлікт як форма комунікації. Психологія планування та організування»	формування навичок розуміння невербальної поведінки співрозмовника; відпрацювання навичок та прийомів власного невербального спілкування; тренінг емоційного реагування та самоконтролю під	ділова гра «Маски»

		час виникнення різних нестандартних ситуацій	
	«Психологічні основи прийняття рішень. Кадровий менеджмент як джерело конфліктів».	розвиток студентів-менеджерів навичок ділового спілкування, вміння відстоювати власну позицію шляхом переконання партнера; вдосконалення культури ведення дискусії; відпрацювання в етикетному спілкуванні форми взаємоввічливості, поваги, діловитості та доброзичливості.	«Мозковий штурм» (адаптовано нами до зазначеної теми).
	«Конфліктність в системі «керівник – колектив» та шляхи управління нею».	формування комунікативної компетенції, що основана на здатності спілкування, культури ведення дискусії, знанні методів взаємодії та їх ефективного використання у процесі роботи за фахом, компетентності в розв'язуванні конфліктних ситуацій.	ділова гра «Деспот»
	«Діапазон можливих виходів з	формування комунікативної компетенції,	навчальна гра «Актори»

	конфлікту. Наслідки конфліктів».	розвиток навичок вирішення проблемних ситуацій, розширення власного арсеналу «ефективних рішень» студента.	
--	--	---	--

2.4. Критерії, показники та рівні сформованості базових управлінських компетенцій

Як зазначає Б. Алексєєнко, *критерій* є матеріалізованою ознакою, за допомогою якої оцінюється ступінь досягнення якоїсь конкретної мети [204].

У процесі розробки критеріїв та показників для виявлення рівнів сформованості базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю має враховуватися існуючий у загальній педагогіці та психології досвід [205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213]. Як зазначає В. Федорчук [214], серед факторів, які впливають на якість формування будь-яких професійних компетенцій, важливе значення має не лише зміст навчального матеріалу і рівень підготовки студентів, а й їх психічні особливості.

Для виявлення рівнів сформованості базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічних спеціальностей нами розроблені відповідні критерії та показники.

Критерії сформованості базових управлінських компетенцій:

1. Теоретичні знання з вивчених дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління» та «Конфліктологія».

Показники: студент повинен знати: зміст, задачі та структуру дисциплін й розвиток особистості менеджера в організації; психологічні аспекти організації праці та професійної діяльності; роль соціально-психологічної

служби в процесі вдосконалення системи управління; сучасні методики попередження власних стресів у менеджера та боротьби з їх наслідками у підлеглих; найважливіші теоретичні розробки, експериментальні й прикладні дослідження вітчизняних і зарубіжних конфліктологів, а також методи їх використання в управлінні вітчизняними підприємствами.

Методи діагностики: результати, які отримані під час іспитів та заліків; тестування (в тому числі і комп'ютерне);

2. *Управлінські вміння з дисциплін. Показники:* студент повинен планувати та організовувати особисту діяльність, поєднувати у ній основні принципи управління, використовувати, в залежності від ситуації, найбільш доцільні та ефективні методи й стиль роботи; раціонально підбирати та розташовувати кадри; координувати діяльність всіх служб і підрозділів як єдиної системи управління організацією; мобілізувати колектив на вирішення поставлених завдань; обґрунтовувати та приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність і невизначеність регуляції поведінки підлеглих і саморегуляції; враховувати та контролювати результати своєї діяльності та роботи колективу, стимулювати працівників брати на себе відповідальність за виконання своїх рішень; прогнозувати результати, корекцію, рефлексію власної діяльності; оптимізувати умови та режими праці з урахуванням психологічних аспектів; вміти управляти з урахуванням впливу психологічних факторів; застосовувати психологічну регуляцію на всіх етапах кар'єри.

Методи діагностики: контрольні роботи; результати, які отримані під час іспитів та заліків за практичні завдання; рейтинг за модуль з практичних занять; експертне оцінювання; тестування (в тому числі і комп'ютерне); самостійна діагностика (анкетування); спостереження;

3. *Професійно значущі управлінські якості. Показники:* здатність до комунікації, підтримування дисципліни та відстоювання інтересів справи, запобігання виникненню, а при наявності розв'язування конфліктів у

колективі; високе почуття обов'язку та відданості справі; чесність у відносинах з людьми та довіра до партнерів; толерантне ставлення до підлеглих та їх думок, переконань; здатність швидко відновлювати свої фізичні та душевні сили й критично оцінювати свою діяльність.

Методи діагностики: експертне оцінювання; тестування (в тому числі і комп'ютерне); самостійна діагностика (анкетування); спостереження.

Якщо звернутися до сучасних дидактичних і методичних досліджень, то можна побачити, що розроблені різні схеми оцінювання рівня засвоєння знань.

Як стверджують провідні дидакти М. Скаткін, І. Лернер та М. Данилов, засвоєння знань і способів діяльності проходить на трьох рівнях, а саме:

1) усвідомленого сприйняття і запам'ятовування, що зовні проявляється в точному або близькому відтворенні;

2) у використанні знань за зразком чи в схожій ситуації;

3) в творчому застосуванні отриманих знань.

Якщо звернутися до досліджень В. Бондаря, то можна знайти таке означення рівня навчальних досягнень учнів [215, с.188]:

- *високий*. Характеризується глибокими, міцними, узагальненими, системними знаннями учня з предмета, вміннями застосовувати знання творчо. Його навчальна діяльність носить дослідницький характер, позначена вмінням самостійно оцінювати різноманітні життєві ситуації, явища, факти, виявляти й відстоювати особисту позицію;

- *достатній*. Характеризується знаннями істотних ознак понять, явищ, закономірностей, зв'язків між ними. Учень самостійно застосовує знання в стандартних ситуаціях, володіє розумовими операціями (аналізом, абстрагуванням, узагальненням тощо), вміє робити висновки, виправляти допущені помилки. Його відповідь повна, правильна, логічна, обґрунтована,

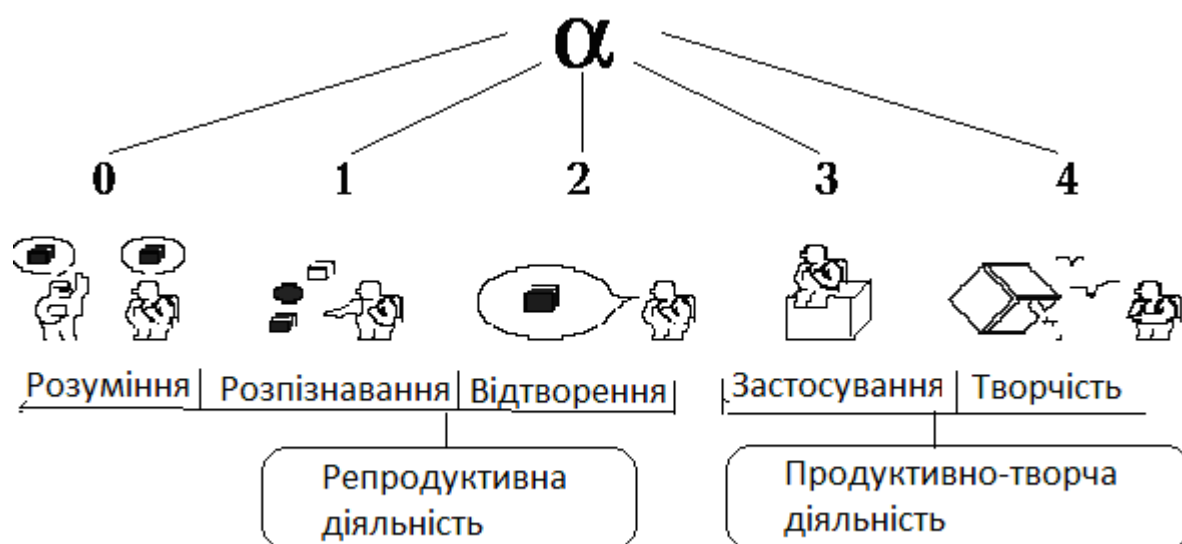
проте без елементів власних суджень. Він здатний самостійно здійснювати основні види навчальної діяльності;

- *середній*. Знання неповні, поверхові. Учень відтворює основний навчальний матеріал, але недостатньо осмислено, не вміє самостійно аналізувати, робити висновки. Здатний розв'язувати завдання за зразком. Володіє елементарними вміннями навчальної діяльності;

- *початковий*. Відповідь учня при відтворенні навчального матеріалу елементарна, фрагментарна, зумовлюється нечіткими, розрізненими уявленнями про предмет вивчення; уміння несформовані, рівень самостійності навчальної діяльності низький [74].

Зі всього різноманіття підходів до показників у процесі оцінювання знань, вмінь та навичок їх застосування ми зупинилися на підході, що запропонований В. Безпальком [216] та систематизований (дидактичні показники по групах) й прокоментований російським дослідником А. Солововим [217].

Автори розрізняють п'ять показників рівня засвоєння навчального матеріалу.



Нульовий рівень – це рівень, при якому студент здатний розуміти, тобто осмислено сприймати нову для нього інформацію. Наголошується, що цей рівень не можна називати рівнем засвоєння навчального матеріалу з теми,

яка вивчається. Фактично йдеться про попередню підготовку до навчання, яка дає студенту можливість розуміти новий для нього навчальний матеріал. Умовно діяльність на «нульовому» рівні у процесі навчання автори називають «розумінням».

Перший рівень – це розпізнавання об'єктів, що вивчаються, і процесів при повторному сприйнятті раніше засвоєної інформації про них або дій з ними, наприклад, виділення об'єкта, що вивчається, з ряду показаних різних об'єктів. Умовно діяльність першого рівня вчені називають «пізнанням», а знання, що в її основі – «знанням-знайомством».

Другий рівень – це відтворення засвоєних раніше знань від буквальної копії до застосування в типових ситуаціях. Приклади: відтворення інформації по пам'яті; розв'язання типових задач (за засвоєним раніше зразком). Діяльність другого рівня умовно називається «відтворенням», а знання, що знаходяться в її основі, – «знаннями-копіями».

Третій рівень – це рівень засвоєння інформації, при якому студент здатний самостійно відтворювати і перетворювати засвоєну інформацію для обговорення відомих об'єктів і застосування її в різноманітних нетипових (реальних) ситуаціях. При цьому він здатний генерувати суб'єктивно нову для нього інформацію про об'єкти, що вивчаються, і дії з ними. Приклади: розв'язання нетипових задач, вибір відповідного алгоритму з набору раніше вивчених алгоритмів для вирішення конкретного завдання. Діяльність третього рівня умовно названо авторами «застосуванням», а знання, що в її основі, – «знаннями-вміннями».

Четвертий рівень – це рівень володіння навчальним матеріалом, при якому студент здатний створювати об'єктивно нову інформацію, невідому раніше нікому.

В. Безпалько запропонував рівень засвоєння навчального матеріалу позначати коефіцієнтом α ($\alpha = 0, 1, 2, 3, 4$), а для вимірювання ступеня володіння навчальним матеріалом на кожному рівні – коефіцієнт $K_\alpha = \frac{P_i}{P_s}$, де

P_i – кількість правильно виконаних істотних операцій в процесі тестування (або іншого контролю наявних знань); P_s – сумарна кількість істотних операцій в тесті або кількості тестів. Автор пропонує операції, що належать до нижчого рівня, до числа істотних не включати.

За В. Беспальком, якщо $K_\alpha < 0,7$, то слід продовжувати навчання; $K_\alpha \geq 0,7$ – настає період самоорганізації, і процес навчання може бути вільним (некерованим).

Автором подано орієнтири до оцінювання: $K_\alpha < 0,7$ – незадовільно; $0,7 \leq K_\alpha < 0,8$ – задовільно; $0,8 \leq K_\alpha < 0,9$ – добре; $0,9 \leq K_\alpha < 1$ – відмінно.

Під усвідомленістю, як показником якості засвоєння, автор розуміє вміння обґрунтувати вибір способу дії і його план - орієнтовну основу діяльності і розрізняє три ступені усвідомленості $\gamma = 1, 2, 3$. При $\gamma = 1$ той, кого навчають, обґрунтовує свій вибір, спираючись на інформацію дисципліни, що вивчається; $\gamma = 2$ – обґрунтовує свій вибір, спираючись не тільки на інформацію, що вивчається, але й на інформацію з якої-небудь суміжної дисципліни; $\gamma = 3$ – обґрунтовує свій вибір із залученням інформації з різних дисциплін з широким використанням міждисциплінарних зв'язків.

Виходячи з викладеного, нами розроблені *рівні сформованості базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю*, відповідно до раніше зазначених критеріїв та показників.

1. *Рівні наявності теоретичних знань та вмінь їхнього застосування у процесі розв'язування стандартних завдань.*

Низький – рецептивно-продуктивний ($K_\alpha < 0,7$): рівень теоретичних знань та практичних вмінь незадовільний (при відтворенні навчального матеріалу відповідь студента зумовлюється нечіткими, розрізненими уявленнями про предмет вивчення; теоретичні знання слабкі; слабкий зв'язок теорії та практики).

Середній – репродуктивний ($0,7 \leq K_{\alpha} < 0,8$): рівень теоретичних знань та практичних вмінь задовільний (теоретичні знання неповні, поверхові, використання теоретичного матеріалу для розв’язування практичних завдань відбувається за зразком).

Достатній – конструктивно-варіантний ($0,8 \leq K_{\alpha} < 0,9$): рівень теоретичних знань та практичних вмінь добрий (теоретичні знання достатньо глибокі, але допускаються неточності чи незначні помилки в послідовності викладення матеріалу або у процесі розв’язування практичних завдань).

Високий – творчий ($0,9 \leq K_{\alpha} < 1$): відмінний рівень знань теоретичного матеріалу та практичних умінь його застосування при розв’язуванні завдань, логічне послідовне викладення матеріалу, вільне володіння мовою та фаховою термінологією.

2. Рівні здатності до управлінської діяльності.

Якісне оволодіння професійними знаннями є однією з необхідних умов успішної життєдіяльності людини. Майбутній фахівець для своєї конкурентоспроможності має оволодіти не лише професійною майстерністю, а й творчою інтуїцією.

У науково-педагогічній літературі чимало підходів до показників, за якими оцінюють рівні знань, вмінь та навичок. Проте кількісна оцінка здібностей та здатності майбутніх випускників ВНЗ і шкіл залишається на рівні досліджень та обговорення думок.

У сучасній педагогіці для визначення ефективності навчання використовуються, в основному, чотири види вимірювань, яким відповідають чотири типи шкал: шкала найменувань, шкала порядку (рангова шкала), шкала відношень та інтервальна шкала. Перші дві належать до якісних шкал, а дві інші – до кількісних [218].

Для експертного оцінювання здатності до управлінської діяльності нами вибрана кількісна ознака варіаційного ряду, що виражена коефіцієнтом

здатності, який обчислюється за формулою: $K_{30} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{\sum_{i=1}^n Y_i}$, де $\sum_{i=1}^n X_i$ – фактична, $\sum_{i=1}^n Y_i$ – максимально можлива кількість балів за оцінкою показників здатності до управлінської діяльності $i = 1, \dots, n$, n – загальна кількість оцінок з усіх показників.

Значення коефіцієнта K_{30} належать відрізку $[0; 1]$. Для визначення K_{30} нами прийнята рангова оцінка:

- «0» відповідає низькому рівню – вміння управляти сформовані на рівні виконавця, здатність до комунікації та дотримання дисципліни низька;
- «1» відповідає середньому рівню – студент допускає помилки у процесі планування роботи мікрогрупи, при прийнятті рішень та неспроможний до розв’язання конфліктних ситуацій, низька здатність до спілкування;
- «2» відповідає достатньому рівню – студент добре вміє планувати роботу колективу, приймати ефективні рішення та спроможний до розв’язування конфліктних ситуацій, вільно володіє мовою й фаховою термінологією, здатний до спілкування, але припускає помилки в прогнозуванні очікуваних результатів, корекції та рефлексії власної діяльності.
- «3» відповідає високому рівню – студент дуже добре вміє планувати роботу колективу, приймати оптимально правильні рішення та спроможний до передбачення виникнення і, при наявності, розв’язання конфліктів у колективі, здатний до прогнозування очікуваних результатів, корекції та рефлексії власної діяльності.

Ми маємо дати пояснення щодо розуміння висловлення «рефлексії власної діяльності». Включення до показників рівнів здатності студентів до рефлексії власної діяльності (управлінської рефлексії) нами вважається

необхідним, тому що здатність до рефлексії характеризує професійну компетентність майбутнього менеджера.

Нами враховано підхід О. Ісаєва щодо здібності керівника до рефлексії. Він зазначає, що управлінська рефлексія найбільш повно проявляється у:

- оцінці виробничої ситуації, зокрема поведінки інших людей;
- визначенні, постановці, виборі мети;
- при аналізі виробничих проблем, ухваленні рішень;
- визначенні відносин і дій в міжособовій або груповій взаємодії, а також у виборі стратегії та тактики організаційної поведінки в цілому;
- оцінці і поясненні свого службового стану.

Сам процес рефлексії — це спосіб аналізу, розгляду об'єкта, іншої людини або самого себе з різних позицій, накопичення результатів і їх синтез в єдину картину. У застосуванні рефлексії ключове значення має поняття «позиція». Позиція — це певне ставлення суб'єкта, що діє, до об'єкта або іншої людини, обумовлене мотивами, функціональним, ролевим або якимсь іншим положенням, а також знаннями, професійним і життєвим досвідом. Чим більше позицій людина може зайняти в процесі аналізу об'єкта, тим вищий рівень рефлексії вона здатна використовувати. Рефлексія забезпечує масштаб охоплення об'єкта вивчення і комплексність, різносторонність його бачення.

В запропонованій нами методиці формування базового рівня управлінської компетентності ми врахували й використовуємо прийоми, які впливають на формування управлінської рефлексії студентів:

- повернення до аналізу дій після важливих подій, складних ситуацій, принципових рішень. Подивіться на себе з боку: як ви діяли в цих ситуаціях, як виглядали в очах інших, чи можна було діяти правильніше, ефективніше, чим корисний досвід цієї події, що слід врахувати в подальшій роботі?

- кожен робочий день рекомендується закінчувати його ретроспективним аналізом. Після того, як ви відпочили, пробіжіть уявним

поглядом ваш робочий день і зупиніться на тих епізодах, якими ви не цілком задоволені, а також на тих, які вимагають подальшого обдумування і дій. Спробуйте всім цим епізодам робочого дня дати оцінку зовнішнього спостерігача — як неупереджений глядач;

- перевіряйте свої уявлення, оцінки, які у вас склалися про інших людей. Наскільки вони правильні, в чому неточні, чому помилкові?

Це важке завдання, але в більшості випадків вирішуване, якщо ви вмієте спілкуватися і користуєтеся репутацією відкритої людини. Якщо ж ні, то вам необхідно підвищити комунікативні компетенції. Це також один із способів розвитку здібностей до рефлексії.

Проводьте наради за отриманими результатами виробничої діяльності незалежно від того які вони, позитивні чи негативні. Але не з метою підвести підсумки та роздати подяки й зауваження, а для того, щоб провести детальний «розбір польотів» спільними зусиллями. При цьому аналізуйте самі і давайте іншим оцінювати різні етапи й епізоди виконаної роботи, а головне — дій людей.

Таким чином, розроблені нами критерії, показники та рівні дали змогу проаналізувати сформованість базових управлінських компетенцій під час вивчення студентами економічного профілю дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління» та «Конфліктологія».

Висновки до другого розділу

Вочевидь, що перед менеджером XXI століття стоять досить нелегкі задачі, адже ті зміни, що відбуваються у суспільстві, економіці, технологіях, змушують по-новому подивитися на управління в сучасній організації, переформувати професійні характеристики управлінця, що забезпечать ефективне та продуктивне управління в сучасних умовах.

Частково цю задачу дозволяє вирішити цілеспрямоване формування управлінської компетентності, а стосовно теми нашого дослідження — формування професійної компетентності майбутнього менеджера економічного профілю. Нами визначені пріоритетні компоненти базового рівня управлінської компетентності майбутнього менеджера економічного профілю (компетенції планування, аналізу та прийняття рішення, комунікативна компетенція та компетенція контролю конфліктних ситуацій), які мають формувати викладачі «управлінських» дисциплін.

Наше суспільство, ринок товарів, послуг і праці характеризуються швидкими темпами змін. Стилi життя на різних рівнях — глобальному, соціальному, організаційному й індивідуальному — постійно піддаються змінам, які вимагають від людей і організацій набуття відповідних нових знань, підходів і навичок, які забезпечували б їх готовність до систематичних змін і здатність опановувати нові підходи, необхідні як в трудовій діяльності, так і в соціальному житті.

Адже базові навички, тобто ті навички, здібності і знання, які більшою або меншою мірою необхідні в усіх професіях, на етапі сучасного розвитку нашого суспільства не можуть викладатися як традиційні предмети, вони повинні постійно інтегруватися в сам процес навчання та підготовки, починаючи, звичайно, з більш ранніх стадій. Основна задача, на нашу думку, полягає саме в тому, щоб не лише організувати аудиторію та створити

навчальну ситуацію навколо цих навичок, а дати студентам впізнати і «відчути» концепцію, а не просто вивчити її та переказати.

Від правильно обраної методики викладання залежить конкурентоспроможність випускників ВНЗ. І саме тому так гостро на сьогодні постає питання зміни форми навчання та виховання з жорсткої, авторитарної на навчання та виховання, занурені у спілкування, бо студент прийшов з метою навчитися, а викладач – щоб поділитися своїми знаннями, а не повчати, тому ролі студента і викладача мають бути в певній рівновазі.

Інформація в наш швидкоплинний час настільки швидко змінюється, що узагальнити її на лекціях і повністю засвоїти таким чином неможливо. Тому великого значення в цих умовах набуває самопідготовка, глибоке осмислення теоретичних і практичних основ майбутньої професії.

Для формування базового рівня управлінської компетентності нами була висунута гіпотеза, що оптимальним варіантом методики викладання спецдисциплін може бути поєднання традиційних та інноваційних методів навчання. Саме інтерактивні технології навчання, основу яких складають інтерактивні методи, забезпечують усвідомлену, зацікавлену розумову діяльність студентів-менеджерів, а також активне сприйняття теоретичного матеріалу в навчальному процесі та розвиток навичок самостійного вироблення рішень з проблемних питань. Для оцінювання засвоєних теоретичних знань та набутих практичних умінь, що відповідало б прийнятим у ВНЗ оцінкам (незадовільно, задовільно, добре, відмінно), нами була обрана чотиривимірна шкала (низький, середній, достатній, високий рівні). Для кількісної оцінки рівня сформованості здатності до управлінської діяльності нами вибрано рангову оцінку для отримання значень коефіцієнта здатності до управлінської діяльності, яка теж мала чотиримірну шкалу оцінювання (0; 1; 2; 3). Це дало нам можливість підрахувати оцінку загального рівня сформованості базових управлінських компетенцій у

експериментальній та контрольній групах під час проведення педагогічного експерименту (знання-знайомства, знання-копії, знання-вміння, творчі).

У запропонованій нами методиці формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю під час вивчення «управлінських» дисциплін відсоткове співвідношення традиційних методів та інтерактивних технологій навчання складає: 48% — традиційні методи з елементами проблемного навчання та 52% — інтерактивні технології навчання.

До складу інтерактивних технологій навчання майбутніх менеджерів економічного профілю включено: власні розробки ділових ігор та адаптовані до використання в процесі навчання студентів спеціальності «Менеджмент організацій» ідеї інших дослідників; дискусії, «конференції», під час яких студенти аналізують програні сценарії, помилки та досягнення або причини конфліктів, що виникли під час інтерактивних занять, та оцінюють результати їх розв'язання. В розробленій методиці формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю передбачена комп'ютерна підтримка у вигляді запропонованих електронних версій методичних матеріалів для підготовчих етапів ігор, систем стимулювання та анкети для анонімного оцінювання роботи «управлінського персоналу».

У розділі нами запропоновано рекомендації викладачам щодо розробки та впровадження інтерактивних технологій в навчальний процес.

Основні положення, що розглядалися в цьому розділі, викладені в друкованих працях [219, 3, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226].

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ПЕДАГОГІЧНОГО ЕКСПЕРИМЕНТУ

Дослідно-експериментальна робота виконувалася у Вінницькому національному технічному університеті. Дослідження проводилося з 2004 по 2010 рік і складалося з кількох взаємопов'язаних етапів.

На першому етапі вивчалися теоретико-методологічні передумови, вихідні принципи та методики дослідження, стан досліджуваної проблеми, уточнювався понятійний апарат, обґрунтовувалися концептуальні ідеї, об'єкт, предмет, мета і завдання, гіпотеза дослідження, проводився констатувальний експеримент згідно з розробленою програмою, створювалися сценарії та методика проведення ігрових занять.

На другому етапі здійснювався формувальний експеримент, спрямований на перевірку ефективності запропонованої методики формування базового рівня управлінської компетентності майбутніх менеджерів економічного профілю. Разом з тим на кінцевому етапі методами математичної статистики аналізувалися експериментальні дані й узагальнювалися результати дослідження, формулювалися загальні висновки.

3.1. Організація експерименту

Педагогічний експеримент ми розглядаємо як комплекс методів дослідження, котрі дозволяють забезпечити науково об'єктивну перевірку його результатів.

Ефективність одержаних результатів ми розуміємо як такі, що суттєво впливають на сформованість управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічних спеціальностей.

У ході педагогічного експерименту використовувались різні методи дослідження (табл. 3.1) [227, 228, с. 145-147, 229, с. 17-19, 215].

Таблиця 3.1.

Методи дослідження

1.	<i>Вивчення педагогічного досвіду</i>	Вивчався наявний у науково-методичній літературі, науково-педагогічних статтях та на наукових семінарах досвід учених щодо: розробки та застосування інтерактивних технологій навчання студентів у різних ВНЗ України та інших держав; компетентнісного підходу до формування професійно значущих якостей майбутніх випускників ВНЗ; методики оцінювання досягнень студентів у навчанні. Отримана інформація була використана в процесі розробки методики формування базового рівня управлінської компетентності майбутніх менеджерів економічного профілю та розробки критеріїв і показників для виявлення в них рівнів сформованості цих компетенцій.
2.	<i>Аналіз документації</i>	Вивчалися: документи Міністерства освіти і науки України щодо підвищення рівня конкурентоспроможності випускників ВНЗ, навчальні плани та навчальні програми спецкурсів спеціальностей економічного профілю, результати екзаменаційних сесій за перший, другий, третій та четвертий курси з дисциплін «Основи менеджменту», «Господарське законодавство», «Основи психології та педагогіки», «Соціологія», «Стратегічне управління», «Економіка праці», «Менеджмент (галузевий)», «Планування (галузеве)», «Організація діяльності (галузєва)», «Охорона праці та техніка безпеки», «Управління персоналом», «Менеджмент організацій», аналізувались оцінкові результати у дипломах бакалаврів Інституту менеджменту ВНТУ. Результати аналізу

		документації дозволили отримати й використати для науково-дослідних узагальнень інформацію про рівень підготовки майбутніх менеджерів-економістів та спланувати заходи підвищення цього рівня, а саме: базових управлінських компетенцій.
3.	<i>Спостереження</i>	Як предмет спостереження виступали лекційні та практичні заняття зі спецкурсів «Управління персоналом», «Психологія управління» та «Конфліктологія». У процесі спостереження вивчалась якість знань студентів та вміння використовувати отримані теоретичні знання розділів зазначених дисциплін під час розв'язування різноманітних фахових задач. В результаті спостережень одержані висновки, які використовувались у процесі розробки методики формування базового рівня управлінської компетентності.
4.	<i>Метод бесіди</i>	Бесіди проводилися зі студентами п'ятого курсу Інституту менеджменту (ІнМ) стаціонарної форми навчання спеціальності 7.050201 – «менеджмент організацій», освітньо-кваліфікаційний рівень – спеціаліст на базі підготовки бакалаврату, кваліфікація – менеджер-економіст та студентами першого курсу Інституту прогресивних освітніх технологій факультету перепідготовки з економіки та комп'ютеризації (ІнПОТ) ВНТУ заочна форма навчання, спеціальності 7.050201 – «менеджмент організацій» на базі повної вищої освіти, освітньо-кваліфікаційний рівень – спеціаліст, кваліфікація – менеджер-економіст, які вивчали курс психології управління та конфліктології. У процесі бесід виявлялись: ставлення студентів до обраної спеціальності; проблеми адаптації випускників кваліфікації менеджер-економіст у колективах підприємств різної форми власності;

		використання отриманих знань з дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління» та «Конфліктологія» в роботі за фахом. Бесіди з працівниками економічних служб підприємств, їх керівним складом дали можливість виявити потребу підприємств в менеджерах із якісною економічною підготовкою, здатних керувати персоналом одразу після закінчення ВНЗ.
5.	<i>Метод хронометрування</i>	Під час вивчення студентами спецдисциплін управління персоналом, психології управління та конфліктології з використанням інтерактивних і традиційних занять перевірявся час, що був витрачений на розв'язування запропонованих завдань, що допомогло в розробці методики інтерактивних занять. Фіксувався час підготовки викладача до практичних занять і лекцій та тривалість кожного етапу інтерактивного заняття.
6.	<i>Дискусія</i>	Цей метод широко використовувався під час виступів на всеукраїнських та міжнародних конференціях, а також через публікацію тез, наукових статей та методичних рекомендацій.
7.	<i>Анкетування</i>	За допомогою анкетування було виокремлено показники та виявлено рівні сформованості складових базового рівня управлінської компетентності у студентів на різних етапах педагогічного експерименту.
8.	<i>Методи математичної статистики</i>	За допомогою цих методів аналізувався стан сформованості базового рівня управлінської компетентності на різних етапах педагогічного експерименту та ефективність запропонованої методики підвищення рівня сформованості складових базових управлінських компетенцій майбутніх випускників спеціальності «менеджмент організацій».

Під час планування педагогічного експерименту приділялася увага питанням оптимізації досліджуваного процесу:

1) експеримент мав закритий характер і проводився в природних умовах навчального процесу;

2) контрольні зрізи в експериментальних і контрольних групах проводилися одночасно;

3) студенти, які підлягали дослідженню, не знали, що вони беруть участь в експерименті, і не змінювали свого ставлення до навчання;

4) рівень успішності студентів контрольних та експериментальних груп мав бути приблизно однаковим на початку експерименту.

Аналітико-констатувальний етап педагогічного експерименту проводився з 2004 до 2007 року. У 2007 – 2009 роках проведено формувальний експеримент. Всього в експерименті взяли участь 563 студенти та 10 викладачів. У 2009 – 2010 завершально-узагальнювальний етап педагогічного експерименту був присвячений: проведенню інтегрованої обробки даних, зіставленню одержаних експериментальних результатів з метою і завданням; впровадженню одержаних результатів безпосередньо у навчальний процес вищих навчальних закладів; розробці навчального посібника для практичних та семінарських занять «Психологія управління та конфліктологія»; оформленню результатів дисертаційного дослідження.

Першим кроком під час аналітико-констатувального експерименту нами на підставі аналізу науково-педагогічної літератури стосовно компетентнісного підходу в навчанні було з'ясовано та виокремлено складові базового рівня професійної компетентності майбутніх менеджерів економічного профілю під час вивчення дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління» та «Конфліктологія».

Другим кроком було визначення критеріїв, показників та рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів та адаптування їх до визначення рівнів сформованості базових управлінських

компетенцій. За результатами анкетування та аналізу оцінок знань під час екзаменаційних сесій з дисциплін, що наведені в п. 2 таблиці 3.1, були виявлені наявні рівні сформованості базових управлінських компетенцій у студентів п'ятого курсу ІнМ стаціонарної форми навчання й студентів першого курсу Інституту прогресивних освітніх технологій факультету перепідготовки з економіки та комп'ютеризації (ІнПОТ ФПЕК) ВНТУ.

Третім кроком було вивчення стану використання викладачами (за допомогою анонімного анкетування) розроблених науковцями методів навчання, які за мету мають не тільки набуття студентами знань, а й формування професійної компетентності майбутніх випускників ВНЗ. Дослідження показало (табл. 3.2), що в роботі викладачів переважає використання традиційних методів навчання (85% респондентів) без урахування мети формування будь-яких компетентностей (71%).

Таблиця 3.2

Анкета для викладачів

	Питання	Відповідь		
		Так (%)	Частково (%)	Ні (%)
1.	Чи знайомі Ви з компетентнісно-орієнтованим підходом до навчання?	57	32	11
2.	Чи використовуєте Ви компетентнісно-орієнтований підхід до навчання у процесі викладання дисципліни?	8	21	71
3.	Чи маєте Ви уяву щодо видів, сутності та можливостей інноваційних методів навчання (методи активного навчання)?	24	49	27
4.	Чи володієте Ви навичками застосування інноваційних методів навчання?	10	26	64
5.	Чи використовуєте Ви інноваційні методи у процесі викладання дисципліни?	6	9	85

Крім того, більшість (64%) викладачів технічних ВНЗ не володіють навичками застосування інноваційних методів навчання, а 27% взагалі не мають уяви про види, сутність та можливості цих методів. Бесіди з

викладачами, які володіють навичками застосування інноваційних методів навчання, але не застосовують їх в навчальному процесі виявили той факт, що більшість з них не мають бажання до використання цих методів за браком часу й великого навантаження аудиторної та підготовчої до занять роботи. Дійсно, підготовка до інтерактивних занять потребує більше часу викладача, але відсутність стимулювання викладацької праці зводить нанівець навіть бажання проведення таких занять.

Отже, нами було висунуто припущення, що сформованість базових управлінських компетенцій можлива за рахунок використання інноваційних методів навчання. Наступним кроком було проведення аналізу змісту дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління» та «Конфліктологія» для виокремлення тем, під час вивчення яких можна було б використати інтерактивні технології навчання. Поетапно створювалися інформаційно-методичні матеріали для проведення інтерактивних занять, що в результаті склало методичку викладання згаданих дисциплін, яка пов'язує традиційні та інтерактивні методи навчання.

Під час проведення формувального експерименту ми ставили за мету порівняти застосування різних методів навчання, визначити співвідношення інноваційних та традиційних методів з метою формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю.

Першим кроком цього етапу педагогічного експерименту було визначення обсягу вибіркової сукупності та однорідності контрольних й експериментальних груп.

Другим кроком формувального етапу експерименту було обґрунтування та перевірка гіпотези щодо сформованості базового рівня управлінської компетентності. Перевірка гіпотези здійснювалася за критерієм згоди Пірсона (χ^2 – хі-квадрат).

Кількісні дані для перевірки гіпотези були отримані в результаті аналізу успішності студентів з дисциплін «Управління персоналом»,

«Психологія управління» та «Конфліктологія» (оцінки на екзамені), здатності до управлінської діяльності (рейтингова оцінка під час проведення інтерактивних занять та анкетування студентів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Анкета визначення сформованості складових базового рівня
управлінської компетентності**

Питання		Відповіді	
1		2	
1.	Чи вважаєте Ви, що вислів «Вбивайте ворога своєю добротою» має сенс?	ТАК	НІ
2.	Якою буде Ваша поведінка, якщо Ваш співрозмовник постійно перериває Вас («Ви це вже говорили», «Тут всім це зрозуміло», «З чого Ви це взяли?»)	1. Вийду з кімнати. 2. Дам йому по пиці. 3. Буду продовжувати розмову, не звертаючи на нього ніякої уваги. 4. Зауважу, що він невихована людина.	
3.	Якою буде Ваша поведінка, якщо у колективі, де Ви є керівником, з'явився «неформальний лідер»	1. Викличу його до себе і поясню, що в нашому колективі є тільки один лідер – Я. 2. Не буду звертати на нього жодної уваги. 3. Я впевнений у своєму авторитеті серед членів колективу і тому його поява не є для мене проблемою. 4. Буду намагатися його позбутися.	
4.	Для ефективного управління персоналом керівник має бути:	<i>Можна вибрати декілька варіантів.</i> 1. Привабливої зовнішності. 2. Із завищеною самооцінкою. 3. Жорстко орієнтованим на справу та її результати. 4. Здатним регулювати відносини в колективі. 5. Розсудливим, енергійним, рішучим, справедливим.	
5.	Чи вважає Ви, що маніпуляція – це ефективний метод психологічного впливу для управління персоналом? (що таке маніпуляція було роз'яснено)	ТАК	НІ

	1	2
6.	Який стиль керівництва, на Вашу думку, найбільш ефективний?	1. Ліберальний. 2. Демократичний. 3. Авторитарний. 4. Змішаний.
7.	Як Ви вважаєте, чи доцільно використовувати компліменти при бесіді, у конфліктах, на переговорах та ін.?	1. Так, інколи. 2. Ні, ніколи. 3. Так, але комплімент має бути доречним та щирим, не дивлячись на моє особисте ставлення до людини. 4. Ні, цим я покажу свою слабкість.
8.	Які, на Ваш погляд, особливості характеру, поведінки заважатимуть менеджеру в його роботі?	1. Емоційність. 2. Відсутність комунікативних здібностей. 3. Прагнення домінувати. 4. Особиста оригінальність.
9.	При проходженні співбесіди з потенційним роботодавцем для того, щоб сподобатися і отримати роботу, Ви будете «висловлюватися»?	1. Очами. 2. Руками. 3. Словами. 4. Нічого з цього переліку. 5. Не можу відповісти.
10.	Як Ви вважаєте, які знання з психології управління та конфліктології Вам знадобляться?	<i>Можна вибрати декілька варіантів.</i> 1. Знання методів психологічного впливу. 2. Знання стилів керівництва. 3. Знання шляхів виходу із конфлікту. 4. Знання шляхів запобігання конфлікту. 5. Знання шляхів боротьби з «неформальним» лідером в колективі. 6. Всі вищеперераховані.

Перші шість питань були спрямовані на виявлення рівня сформованості компетенції планування, аналізу та прийняття рішення. Відповіді на сьоме, восьме та дев'яте питання допомогли виявити рівні сформованості комунікативної компетенції та компетенції контролю конфліктних ситуацій.

Але для повного оцінювання сформованості складових базового рівня управлінської компетентності у студентів після вивчення дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління» та «Конфліктологія» нами на основі науково-педагогічних джерел було обґрунтовано та виділено критерії, показники й рівні сформованості компетенції планування, аналізу та прийняття рішення, комунікативної компетенції та компетенції контролю конфліктних ситуацій.

3.2. Аналіз результатів педагогічного експерименту

Педагогічний експеримент здійснювався на констатувальному та формувальному етапах.

У констатувальному експерименті (2004 р.) взяли участь 139 студентів п'ятого курсу ІнМ ВНТУ стаціонарної форми навчання. Мета експерименту мала завдання визначити загальний стан сформованості базового рівня управлінської компетентності у студентів економічних спеціальностей після вивчення дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління» та «Конфліктологія». А саме: визначити рівень теоретичних знань та вмінь їх застосування у процесі розв'язання стандартних завдань; рівень здатності до управлінської діяльності. Протягом семестру навчання проходило за традиційною методикою з елементами проблемного навчання та використанням на практичних заняттях методу бесіди. Результати сформованості компонент базового рівня управлінської компетентності виявилися такими (табл. 3.4).

Як бачимо з таблиці, лише 23% (32 особи зі 139) студентів 5-го курсу навчання вважають, що вони набули високого рівня управлінських компетенцій. Адже до отримання диплома менеджера економічного профілю залишався один семестр.

Таблиця 3.4

**Сформованість базового рівня управлінської компетентності
(констатувальний експеримент)**

Рівні	Наявність теоретичних знань і вмінь їх застосовувати у процесі розв'язання стандартних завдань (%)	Здатність до управлінської діяльності (самооцінка)(%)	Сформованість базового рівня професійної компетентності (%)
Високий	31	23	23
Достатній	36	39	37
Середній	27	36	34
Низький	6	2	6

Після отримання таких результатів для підвищення рівня сформованості базових професійних компетенцій нами було розроблено методику викладання вказаних дисциплін, інформаційно-методичне забезпечення до її використання та проведено формувальний експеримент.

Достовірність результатів дослідження нами перевірялась за допомогою методів математичної статистики. *Першим кроком* аналізу було визначено обсяг вибіркової сукупності за формулою:

$$n = \frac{Nt^2W(1-W)}{N\alpha^2 + t^2W(1-W)}, \quad (3.1)$$

де: n – обсяг вибіркової сукупності; N – обсяг генеральної сукупності; t – значення аргументу, для якого надійна ймовірність дорівнює 0,95; W – достатня частка характеристики, що досліджується ($0 \leq W \leq 1$); α – рівень значущості ($\alpha = 0,05$, тобто помилка складе 5%).

За генеральну сукупність нами прийнята кількість студентів, що були та мали бути випускниками Інституту менеджменту ВНТУ (2005 – 2009 рр.), тобто генеральна сукупність має обсяг $N = 695$ осіб, тоді:

$$n = \frac{Nt^2W(1-W)}{N\alpha^2 + t^2W(1-W)} = \frac{695 \cdot 1,96^2 \cdot 0,51 \cdot (1-0,51)}{695 \cdot 0,0025 + 1,96^2 \cdot 0,51 \cdot (1-0,51)} = 240.$$

Отже, вибірка в кількості 240 студентів відповідає репрезентативному обсягу з генеральної сукупності та є достатньою для достовірних висновків.

Другим кроком нами була зроблена вибірка в кількості 241 особи першої (експериментальної) і 239 осіб другої (контрольної) груп, які практично не відрізнялися за якісним складом і рівнем знань за результатами середнього бала атестата бакалавра (вхідний контроль, рис. 3.1).

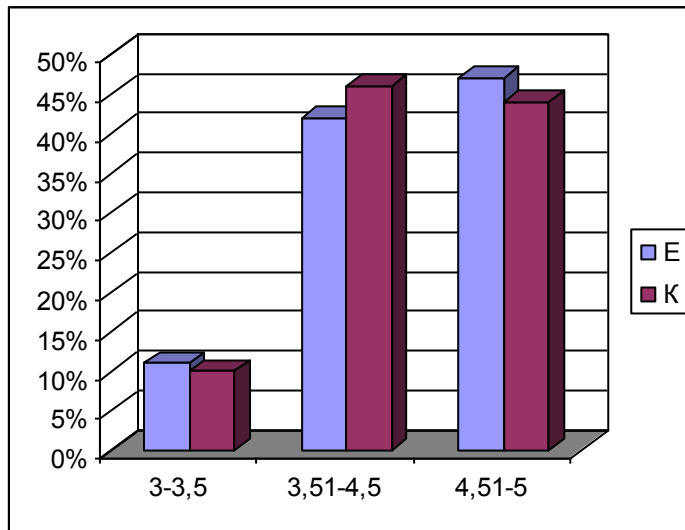


Рис. 3.1. Діаграма порівняння середнього бала атестата бакалавра в контрольній та експериментальній групах

Крім того, для підтвердження однорідності груп ми використали критерій згоди Пірсона, який дозволяє порівняти емпіричні розподіли однієї й тієї ж ознаки в декількох незалежних вибірках. Нами була висунута гіпотеза H_0 : суттєва розбіжність між успішністю в контрольній та експериментальній групах відсутня.

В критерії Пірсона (χ^2 – χ^2 -квадрат) критичне значення обчислюється за формулою:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^N \frac{(n_{e_i} - n_{k_i})^2}{n_{k_i}}, \quad (3.2)$$

де n_e , n_k – відносні частоти успішності відповідних груп.

Розраховуючи значення критерію за нашими емпіричними даними, ми отримали $\chi^2_{emp} = 5,23$. Критичне значення критерію за ступенем свободи $K-1=2$ ($K=3$ – кількість інтервалів) та рівнем значущості $\alpha = 0,05$ (надійна ймовірність 95%) з таблиць значень критерію [230] знаходимо $\chi^2_{kr} = 6,00$. Отже, $\chi^2_{emp} < \chi^2_{kr}$. Тобто, нульову гіпотезу треба прийняти. Групи, вибрані для експерименту, майже не відрізняються за результатами успішності (середніх балів атестата бакалавра).

Наступним кроком формувального експерименту була перевірка запропонованої нами методики формування базового рівня управлінської компетентності у студентів-менеджерів під час вивчення теорії управління, психології управління та конфліктології (студентів п'ятого курсу ІнМ стаціонарної форми навчання та студентів першого курсу Інституту прогресивних освітніх технологій факультету перепідготовки з економіки та комп'ютеризації (ІнПОТ ФПЕК) ВНТУ заочної форми навчання).

Для організації формувального експерименту були здійснені такі заходи:

1. Відібрані найбільш вдалі для використання на ігрових заняттях теми з розділів дисциплін теорії управління, психології управління та конфліктології, що їх вивчають студенти п'ятого курсу ІнМ стаціонарної форми навчання та студенти першого курсу Інституту прогресивних освітніх технологій факультету перепідготовки з економіки та комп'ютеризації ВНТУ заочної форми навчання;

2. Розроблена методика організації та проведення ігрових занять;

3. Розроблені методичні вказівки до виконання контрольних робіт з дисципліни „Психологія управління та конфліктологія” зі спец. 7.050201 для слухачів факультету перепідготовки з економіки та комп'ютеризації Інституту прогресивних освітніх технологій.

Діагностика та оцінювання результатів проходили в 2 етапи.

Перший етап відбувся в кінці кожного модуля у вигляді контрольних робіт та колоквіумів, які проводились з використанням тестів (Додаток Г) [2]

Другий етап проводився під час екзаменаційної сесії. Аналізувалися відповіді студентів на екзамені та результати анкетування.

Крім того, кожний викладач мав журнал експерименту, де фіксував рейтингові оцінки кожного студента для виявлення в них рівня здатності до управлінської діяльності під час проведення ігрових занять. В контрольних групах наприкінці вивчення кожної дисципліни теж було проведено ділову гру та анкетування. Це дало змогу отримати статистичні дані щодо рівнів здатності до управлінської діяльності студентів цієї групи. Результати засвоєних теоретичних знань та набутих практичних умінь за модулями виявились такими (таблиці, відповідно 3.5, 3.6).

Таблиця 3.5

Зведена порівняльна таблиця рівнів засвоєння необхідного обсягу знань (Е – експериментальна група, К – контрольна група)

Рівні	Групи	Вихідні результати (%)		Відхилення від «К» групи (%)	
		Модулі		Модулі	
		1	2	1	2
Високий	Е	39,1	41	+ 7,8	+ 10,9
	К	31,3	30,1		
Достатній	Е	35,4	38,2	- 0,9	+ 3,9
	К	36,3	34,3		
Середній	Е	25,0	20,5	- 0,4	- 9,5
	К	25,4	30,0		
Низький	Е	0,5	0,3	- 6,5	- 5,3
	К	7,0	5,6		

Таблиця 3.6

Зведена порівняльна таблиця рівнів набутих практичних умінь

Рівні	Гру- пи	Вихідні результати (%)		Відхилення від «К» групи (%)	
		Модулі		Модулі	
		1	2	1	2
Високий	Е	37,7	38,5	+ 11,4	+ 11,0
	К	26,3	27,5		
Достатній	Е	32,6	35,2	+ 6,2	+ 7,2
	К	26,4	28,0		
Середній	Е	28,4	25,3	- 10,4	- 12,3
	К	38,8	37,6		
Низький	Е	1,3	1,0	- 7,2	-5,9
	К	8,5	6,9		

Аналіз отриманих даних свідчить про те, що рівні засвоєних теоретичних знань і набутих практичних умінь за модулями та результатами екзаменів відрізняються в експериментальних групах. Для виявлення значущості відхилення даних складемо таблиці (табл. 3.7, 3.8) за методикою В. Безпалька.

Результати таблиць свідчать, що у контрольних групах середній бал оцінок в модулях та на екзаменах нижчий за відповідними показниками, ніж в експериментальній групі. Крім того, набагато відрізняються показники низького рівня засвоєних знань та набутих умінь в порівнюваних групах на користь експериментальної групи.

Для наочності аналіз успішності в групах подамо у вигляді гістограми якості засвоєних знань та набутих умінь в порівнюваних групах (рис. 3.2).

Таблиця 3.7

Рівні засвоєних знань та набутих практичних умінь (модулі)

Рівні	Групи	Вихідні результати (%)		Відхилення від «К» групи (%)	
		Модулі		Модулі	
		1	2	1	2
Високий ($0,9 \leq K_\alpha < 1$)	Е	38,4	39,7	+ 9,6	+ 10,9
	К	28,8	28,8		
Достатній ($0,8 \leq K_\alpha < 0,9$)	Е	34,0	36,7	+ 2,6	+ 5,5
	К	31,4	31,2		
Середній ($0,7 \leq K_\alpha < 0,8$)	Е	26,7	22,9	- 5,4	- 10,5
	К	32,1	33,8		
Низький ($K_\alpha < 0,7$)	Е	0,9	0,7	- 6,8	- 5,5
	К	7,7	6,2		

¶ Таблиця 3.8

Рівні засвоєних знань та набутих практичних умінь (екзамени)

Рівні	Групи	Вихідні результати (%)	Відхилення від «К» групи (%)
Високий ($0,9 \leq K_\alpha < 1$)	Е	39,2	+ 9,7
	К	29,5	
Достатній ($0,8 \leq K_\alpha < 0,9$)	Е	34,8	- 0,8
	К	35,6	
Середній ($0,7 \leq K_\alpha < 0,8$)	Е	25,99	- 5,51
	К	31,5	
Низький ($K_\alpha < 0,7$)	Е	0,01	- 3,39
	К	3,4	

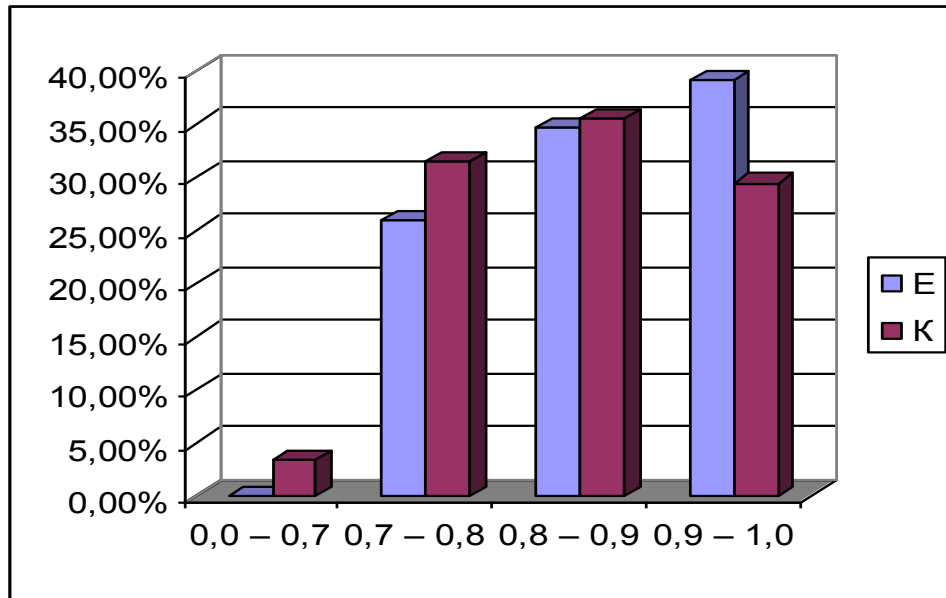


Рис. 3.2. Гістограма відсоткового показника рівнів засвоєних знань та набутих умінь з «управлінських» дисциплін

З гістограми видно, що якість засвоєних знань та набутих умінь в експериментальній групі вища, ніж у контрольній. Але виникає питання: чи суттєві відмінності у відсотках з досліджуваних показників?

Однією з основних задач оцінювання ефективності управлінських рішень, зокрема в педагогічних системах, є задача перевірки гіпотез про значущість розбіжності між емпіричними даними.

Нами для виявлення значущості розбіжності в рівнях засвоєних знань та набутих практичних умінь у контрольній та експериментальній групах взятий за основу алгоритм порівняння середніх та дисперсій отриманих даних таблиці 3.7, запропонований В. Петрук [74].

Висунемо гіпотезу H_0 : запропонована методика вивчення дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління» та «Конфліктологія» у технічному ВНЗ суттєво підвищує якість підготовки майбутніх менеджерів економічного профілю.

Задані надійною ймовірністю $P=1-\alpha=0,95$, обчислимо середні значення $\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$ та дисперсії $S^2 = \frac{N}{N-1} (\overline{X^2} - (\bar{X})^2)$, де $\overline{X^2} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i^2$,

$i=\overline{1,n}$, обчислимо точкові оцінки $\bar{X}(n_1)$, $S_x(n_1)$ для першої вибірки й $\bar{Y}(n_2)$, $S_y(n_2)$ – для другої. Потрібно перевірити гіпотезу про рівність математичних сподівань (середніх) $m_x=m_y$ випадкових величин X , Y проти альтернативи $m_x \neq m_y$.

Дисперсія характеризує стабільність будь-якого процесу, зокрема навчального. Будь-які управлінські рішення спрямовані на зменшення дисперсії. Тому перевірка гіпотези про значущість зміни дисперсії – важлива задача. Потрібно прийняти рішення про значущість відмінностей між дисперсіями S_x^2 і S_y^2 . Це рішення може бути прийнятим за результатами перевірки нульової гіпотези $H_0 : S_x^2 = S_y^2$ проти альтернативи $H_1 : S_x^2 \neq S_y^2$.

Якщо відмінність між числовими характеристиками (середніми та дисперсіями) суттєва, маємо «1», якщо ні – «0». Для перевірки нульової гіпотези ми склали таблицю значень числових характеристик (табл. 3.9): \bar{X} – середнє значення, S_x^2 – дисперсія в групі E; \bar{Y} – середнє значення, S_y^2 – дисперсія в групі K.

Таблиця 3.9

Значення числових характеристик і значущість їхньої відмінності показників засвоєних знань та набутих умінь (сумарний бал з дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління» та «Конфліктологія»)

Модулі	Група E		Група K		Значущість відмінності (\bar{X} ; \bar{Y})	Значущість відмінності (S_x^2 ; S_y^2)
	\bar{X}	S_x^2	\bar{Y}	S_y^2		
1	4,10	0,56	3,80	0,81	1	1
2	4,14	0,73	3,82	0,87	1	1
Екзамен	4,14	0,60	3,83	0,99	1	1

Аналіз результатів статистичного дослідження значущості відмінностей середніх і дисперсій між групами показує, що різниця між середніми та дисперсіями значуща, що свідчить на користь нульової гіпотези.

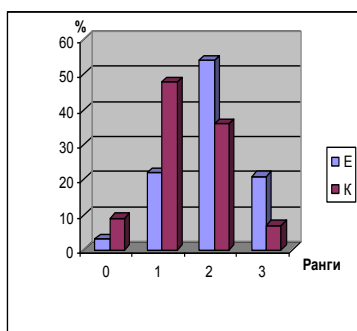
Висновок: запропонована методика вивчення окреслених дисциплін у технічному ВНЗ суттєво підвищує рівень набутих студентами знань та вмінь. Оцінювання здатності до управлінської діяльності нами проведено за кількісною ознакою варіаційного ряду, яка виражена коефіцієнтом K_{zd} (формули для розрахунків наведено в п. 3.2). За результатами анкетування та оцінками (журнал експерименту) експертів (викладачів) нами отримані рангові оцінки коефіцієнта здатності студентів до управлінської діяльності (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

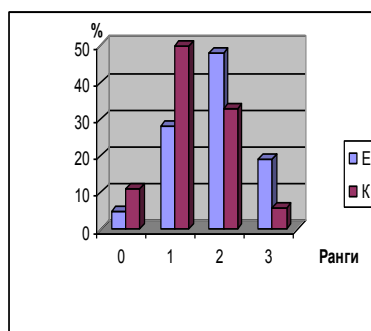
Оцінка здатності студентів до управлінської діяльності

Рангова оцінка	Управління персоналом (%)		Психологія управління (%)		Конфліктологія (%)	
	Групи					
	Е	К	Е	К	Е	К
0	3	9	5	11	5	14
1	22	48	28	50	24	56
2	54	36	48	33	49	24
3	21	7	19	6	22	6

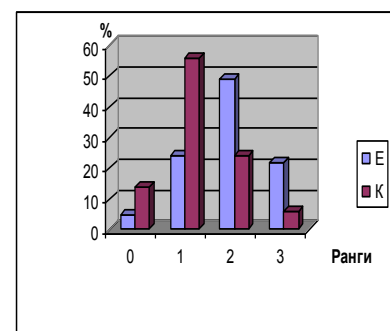
Для зручності аналізу таблиці ми побудували гістограми з кожної дисципліни (рис. 3.3).



Управління персоналом



Психологія управління



Конфліктологія

Рис. 3.3. Оцінка здатності студентів до управлінської діяльності з вивчених дисциплін

Як бачимо з гістограм, найбільшою є проблема у формуванні здатності до розв'язування конфліктних ситуацій. Аналіз відповідей студентів на питання анкети «Які, на Ваш погляд, особливості характеру, поведінки заважатимуть менеджеру в його роботі?» (таблиця 3.3) дав змогу виявити причини цієї ситуації. З чотирьох варіантів відповіді на це питання ми отримали відповідь (63,7% респондентів експериментальної й 56,3% контрольної групи), що вони вбачають головну проблему у відсутності комунікативних здібностей. Крім того, результати опитування студентів першого курсу Інституту прогресивних освітніх технологій факультету перепідготовки з економіки та комп'ютеризації (ФПЕК) на базі повної вищої освіти (друга вища освіта), які мають вже досвід роботи менеджера економічного профілю, підтвердили цю тенденцію – 49,2% вважають це головною проблемою, а 46,2% респондентів мають за головну проблему емоційність у поведінці менеджера під час роботи за фахом. Але емоційність у поведінці можна вважати складовою комунікативної здібності.

Звертаємо увагу на відповіді до питання: «Як Ви вважаєте, які знання з психології управління та конфліктології Вам знадобляться?».

1. Знання методів психологічного впливу.
2. Знання стилів керівництва.
3. Знання шляхів виходу із конфлікту.
4. Знання шляхів запобігання конфлікту.
5. Знання шляхів боротьби з «неформальним» лідером в колективі.
6. Всі вищепераховані.

Респонденти мали можливість вибрати декілька варіантів відповідей. Отже, з гістограми (рис. 3.4) видно, що за всіма варіантами відповідей експериментальна група більш корелюється з групою студентів ІнПОТ, які мають вже досвід роботи менеджера економічного профілю, ніж контрольна група, де навчання проходило за традиційною методикою. Відсотки відповідей № 1, 3, 4 вказують на те, що знання методів психологічного

впливу на підлеглих і здатність до запобігання та розв'язання конфліктів є необхідною складовою професійно важливих якостей майбутнього менеджера.

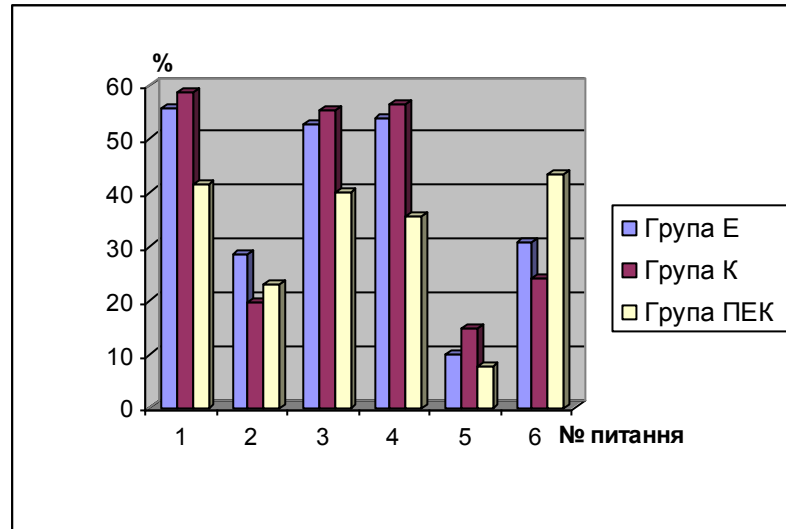


Рис. 3.4. Результат відповідей на питання: «Як Ви вважаєте, які знання з психології управління та конфліктології Вам знадобляться?»

Для виявлення рівнів сформованості здатності до управлінської діяльності студентів ми склали зведену таблицю значень коефіцієнта «здатності» та відсоткових часток його появи (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Значення коефіцієнта здатності до управлінської діяльності та частоти його появи у відсотках

Коефіцієнт здатності $K_{зд}$	Г р у п а	
	Е	К
	Відсоткові частки	
0,00 – 0,70	3,7	11,3
0,71 – 0,80	25,7	51,3
0,81 – 0,90	50,3	31,0
0,91 – 1,00	20,3	6,4

Для зручності аналізу отриманих результатів складемо діаграму (рис. 3.5).

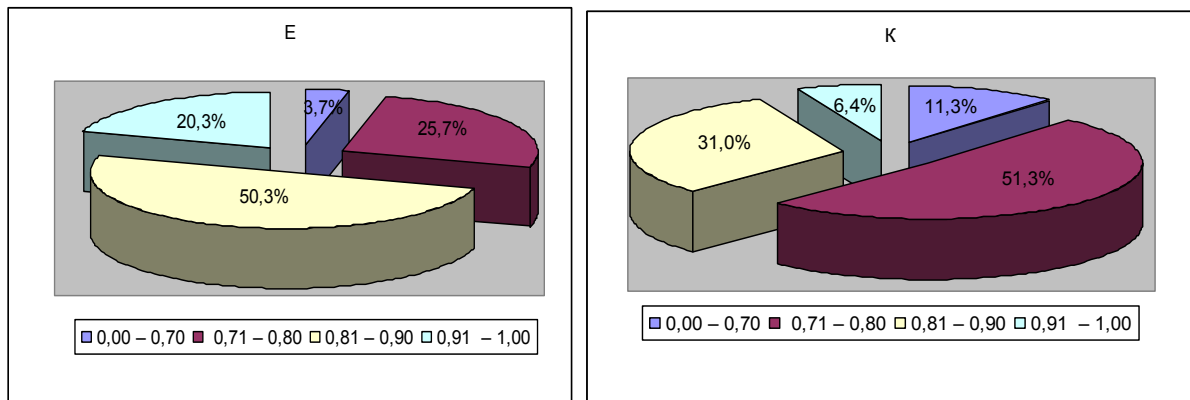


Рис. 3.5. Діаграма значень коефіцієнта здатності до управлінської діяльності та частоти його появи в експериментальній та контрольній групах

Як бачимо з діаграм, запропонована нами методика зменшує низький (на 7,6%) та середній (на 25,6%) і збільшує достатній (на 19,3%) та високий (13,9%) рівні сформованості здатності до управлінської діяльності у студентів за сукупністю отриманих балів згідно з ранговою шкалою після вивчення дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління» та «Конфліктологія». Перевіримо за алгоритмом значущості відмінностей у двох вибірках, чи є ці розбіжності суттєвими. Висунемо гіпотезу H_0 : запропонована методика вивчення дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління» та «Конфліктологія» у технічному ВНЗ значно підвищує рівень сформованості здатності до управлінської діяльності майбутніх менеджерів економічного профілю. Отримані дані порівнянь середніх та дисперсій подамо таблицею (табл. 3.12). Отже, різниця між середніми та дисперсіями значуща, що свідчить на користь нульової гіпотези.

Таблиця 3.12

Значення числових характеристик і значущість їхньої відмінності показників здатності до управлінської діяльності (сумарний середній ранговий бал після вивчення дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління» та «Конфліктологія»)

Група Е		Група К		Значущість відмінності (\bar{X} ; \bar{Y})	Значущість відмінності (S_x^2 ; S_y^2)
\bar{X}	S_x^2	\bar{Y}	S_y^2		
0,83	0,007	0,75	0,017	1	1

Висновок: запропонована методика вивчення окреслених дисциплін суттєво підвищує рівень сформованості здатності до управлінської діяльності студентів зі спеціальностей економічного менеджменту.

Оцінка загального рівня сформованості базових управлінських компетенцій майбутніх менеджерів економічних спеціальностей, а саме: компетенції планування, аналізу та прийняття рішення, комунікативної компетенції та компетенції контролю конфліктних ситуацій, на основі застосування розробленої методики в порівнянні з традиційною, виводилася за методикою, яка запропонована М. Грабар та К. Краснянською [231]. Методика ґрунтується на застосуванні формули, яка враховує всі складові, що досліджувалися як критерії за показниками рівнів. Для нашого дослідження цих критеріїв три: K_1 – засвоєння теоретичних знань (max – 5), K_2 – набуті практичні вміння (max – 5), K_3 – здатність до управлінської діяльності (max –

$$3), \text{ отже } U = \frac{K_1 + K_2 + K_3}{3}.$$

Для виявлення рівня сформованості базових управлінських компетенцій в експериментальній та контрольній групах складемо шкалу для оцінки загального рівня: низький – $U < 3,03$; середній – $3,04 < U < 3,46$; достатній – $3,47 < U < 3,90$; високий – $3,91 < U < 4,33$.

Кінцеві результати розрахунків оцінки сформованості базового рівня управлінської компетентності наведено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Оцінка загального рівня сформованості базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю

Шкала критерію оцінки U	Рівні	Г р у п а	
		Вихідні результати (%)	
		Е	К
3,91 – 4,33	високий	33	22
3,47– 3,90	достатній	40	32
3,04 – 3,46	середній	25	38
0,00 – 3,03	низький	2	8

Для зручності та наочності аналізу значень таблиці побудовано діаграму (рис. 3.6).

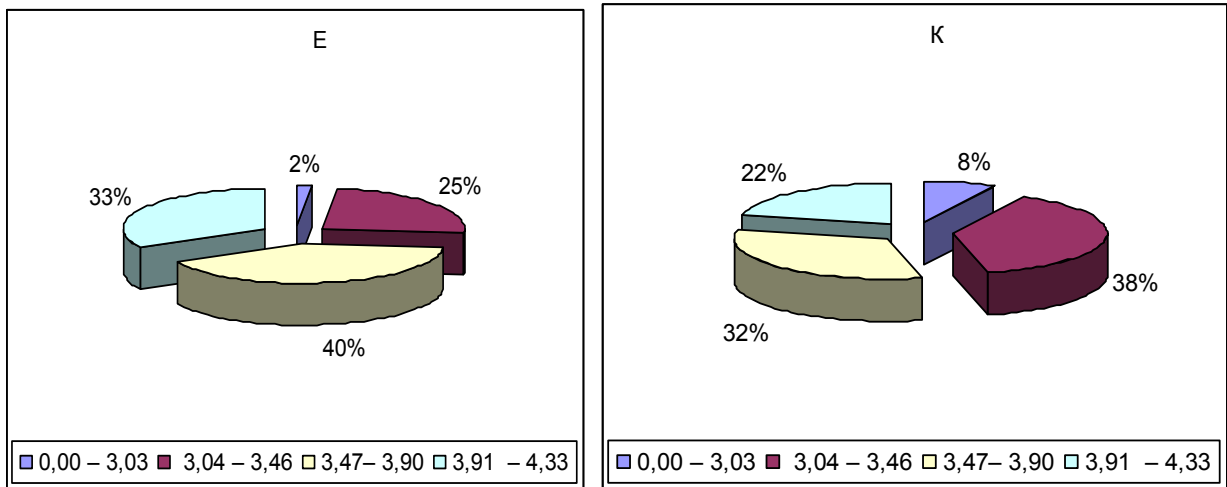


Рис. 3.6. Діаграма сформованості базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю

Як видно з діаграм, запропонована нами методика на основі інтерактивних технологій зменшує низький (на 6%), середній (на 13%) та збільшує достатній (на 8%) та високий (11%) рівні сформованості базових управлінських компетенцій у студентів економічного менеджменту.

Висновки до третього розділу

У результаті аналізу науково-педагогічної літератури нами було визначено критерії, показники та рівні оцінювання сформованості базових управлінських компетенцій майбутніх менеджерів економічного профілю.

Оцінка загального рівня сформованості базових управлінських компетенцій (планування, аналізу та прийняття рішення, комунікативної та контролю конфліктних ситуацій) майбутніх менеджерів економічних спеціальностей ґрунтувалася на застосуванні формули, яка врахувала всі складові, що досліджувалися. Перевірка проводилася шляхом діагностики кожної складової (рівень засвоєних теоретичних знань, набутих практичних умінь, наявної здатності до управлінської діяльності) та засвідчила позитивну

динаміку щодо сформованості компетенцій планування, аналізу та прийняття рішення, комунікативної компетенції та компетенції контролю конфліктних ситуацій. Для наочності і зручності числових (відсоткових) показників були побудовані гістограми і діаграми, проте відсотковий аналіз не завжди може відповісти на питання ефективності запропонованих методик, тому поряд із застосуванням традиційних методів статистичного аналізу результатів педагогічного експерименту (критерій Пірсона) ми використали порівняння числових характеристик (статистичної середньої і дисперсії – квадрат відхилення від середнього значення) двох вибірок. Перевага цього статистичного методу дослідження над іншими в тому, що після одержання значущості відмінностей між досліджуваними параметрами можна з більшою вірогідністю прийняти рішення щодо ефективності запропонованих методик навчання.

Результати формувального експерименту, а саме підвищення у середньому на 19% достатнього та високого рівнів сформованості базових управлінських компетенцій у студентів експериментальної групи в порівнянні з контрольною групою свідчать на користь запропонованої методики формування базового рівня управлінської компетентності майбутніх менеджерів економічного профілю. Застосування інтерактивних технологій навчання в поєднанні з традиційними методами в процесі вивчення «управлінських» дисциплін сприяє усвідомленому засвоєнню теоретичного матеріалу, осмисленому використанню його в процесі розв'язання управлінських завдань, формуванню здатності до управлінської діяльності випускників з економічного менеджменту.

Основні результати розділу були опубліковані у працях [5].

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі аналізу психологічної та педагогічної літератури виявлено, що управлінська діяльність становить певну сукупність як загальнотеоретичних, так і спеціальних управлінських та психологічних знань, конкретних умінь і навичок, без оволодіння якими майбутнім менеджером економічного профілю неможливе ефективне здійснення та корекція своєї подальшої професійної діяльності.

Проведений аналіз педагогічної літератури з питань компетентності дав змогу з'ясувати, що *управлінська компетентність* менеджера має складну структуру, що містить функціонально пов'язані між собою компоненти: *потребнісно-мотиваційний; операційно-технічний; рефлексивно-оцінювальний.*

Але однозначного визначення поняття «управлінська компетентність» досі немає, тому *під «управлінською компетентністю»* ми розуміємо здатність до реалізації наданих владних повноважень та відповідальність за наслідки результатів управління. «*Управлінська компетентність майбутнього менеджера*» – це наявність високого рівня теоретичних знань з теорії управління персоналом, питань психології управління та конфліктології, здатність до практичної реалізації одержаних знань (уміння планувати роботу колективу, приймати оптимально правильні рішення та спроможність передбачати, а, за умови виникнення, розв'язувати конфлікти, прогнозувати очікувані результати, корегувати та рефлексувати власну діяльність).

Сутність поняття «*базові управлінські компетенції*» ми розуміємо як ключові компоненти базового рівня управлінської компетентності, що його повинен мати випускник-менеджер після вивчення управлінських дисциплін. Аналіз науково-педагогічних джерел та власний досвід викладання «управлінських» дисциплін дав можливість визначити базові управлінські

компетенції майбутнього менеджера економічного профілю, а саме: *компетенції планування, аналізу та прийняття рішення, комунікативну компетенцію та компетенцію контролю конфліктних ситуацій.*

2. На основі сучасних інноваційних технологій підготовки фахівців економічного спрямування нами розроблено методика формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю. Запропонована методика логічно поєднує традиційні (44%) методи з застосуванням елементів проблемного навчання та інтерактивні (56%) технології навчання (відомі та адаптовані до використання в процесі підготовки майбутніх менеджерів економічного профілю ділові ігри «Страйк», «Маски», «Мозковий штурм»; розроблені нами ділові ігри «Фармацевт», «Стратег», «Деспот», «Актори», «КВК-колоквиуми»; дискусії, «конференції», під час яких студенти аналізують програні сценарії, помилки та досягнення або причини конфліктів, що виникли під час інтерактивних занять, та оцінюють результати їх розв'язання), що ґрунтуються на компетентнісно-орієнтованому підході до навчання дисциплінам: «Теорія управління», «Психологія управління та конфліктологія» з комп'ютерною підтримкою (електронні версії методичних матеріалів для звичайних занять і різних етапів ігор, систем стимулювання, анкет для анонімного оцінювання роботи «управлінського персоналу» в грі та ін.).

3. Використовуючи підходи вчених В. Безпалька та А. Соловова до визначення показників рівня засвоєння навчального матеріалу, нами розроблено критерії, показники та рівні сформованості базових управлінських компетенцій. До критеріїв віднесено: теоретичні знання з вивчених дисциплін «Управління персоналом», «Психологія управління» та «Конфліктологія» (показник: сукупність теоретичних знань з основних питань «управлінських» дисциплін); управлінські вміння (показник: використання теоретичних знань у процесі розв'язання управлінських задач); професійно значущі управлінські якості (показник: здатність до управлінської діяльності

– спроможність передбачати наслідки керування, оцінювати власну діяльність; вибирати стратегію поведінки, виходячи з адекватної оцінки себе і конкретної ситуації). Відповідно до критеріїв та показників розроблено рівні сформованості базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів – низький, середній, достатній, високий.

Результати педагогічного експерименту показали позитивний вплив запропонованої методики на формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю, а саме: підвищення *високого* рівня засвоєних знань та набутих практичних умінь у на 10,6%; здатності до управлінської діяльності (проведено за кількісною ознакою варіаційного ряду, яка виражена коефіцієнтом здатності K_{30}) на 13,9%; сформованості базових управлінських компетенцій (проведено за критерієм загального рівня сформованості базових управлінських компетенцій – U) на 11% в експериментальній групі у порівнянні з контрольною.

Для виявлення значущості відмінностей одержаних відсоткових результатів та підтвердження гіпотези щодо ефективності розробленої методики були використані методи математичної статистики (визначення обсягу вибіркової сукупності та виявлення розбіжностей між успішністю в контрольній та експериментальній групах за критерієм згоди Пірсона; діагностика та динаміка рівнів засвоєння знань і набутих умінь з управлінських дисциплін у вигляді таблиць, гістограм та діаграм; порівняння числових характеристик (середніх та дисперсій) у двох вибірках), які повністю з надійною ймовірністю 95% підтвердили значущість одержаних результатів.

4. Для забезпечення впровадження розробленої методики формування базових управлінських компетенцій у студентів економічного профілю в процесі вивчення «управлінських» дисциплін розроблено, видано та впроваджено в навчально-виховний процес ВНЗ навчальний посібник для практичних та семінарських занять «Психологія управління та

конфліктологія», методичні вказівки до виконання контрольних робіт для слухачів факультету перепідготовки кадрів.

Отже, мета – досягнута, гіпотеза – доведена, завдання – виконані. Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми вдосконалення процесу формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів економічного профілю. Потребує вивчення питання інтегрованої управлінської підготовки висококваліфікованих менеджерів економічного спрямування.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Стисла характеристика інтерактивних методів навчання
розроблено Д. В. Паньковим**

Визначення та цілі застосування методу	Переваги та обмеження
<p>Мозковий штурм Визначення: ▪ Неструктурований процес генерування та відбору інноваційних творчих ідей у групі, що координується педагогом. Цілі: Тренування учнів у вирішенні проблем; Розвиток творчого мислення; Розвиток навичок спілкування, роботи у малих групах; Підвищення зацікавленості учнів.</p>	<p>Переваги: ▪ Високий ступінь активності учнів; ▪ Продуктивні результати; ▪ Досвід творчої діяльності; ▪ Орієнтованість на вирішення проблем; ▪ Розвиток особистісних навичок учасників; ▪ Стимулювання нових ідей. Обмеження: ▪ Розмір групи має бути не дуже великим чи дуже маленьким (5-7 чоловік); ▪ Процес координування групових дискусій і узагальнення ідей вимагає високої майстерності педагога; ▪ Різна «якість» результатів навчання.</p>
<p>Вивчення конкретних ситуацій Визначення: ▪ Вивчення та аналіз реальної чи вигаданої, але реалістичної ситуації, події, явища. Цілі: Розвиток умінь вирішення проблем, прийняття рішень; Зв'язок теоретичного навчання з виробництвом; Аналіз комплексних ситуацій; Розвиток міжособистісних відносин.</p>	<p>Переваги: ▪ Реалістичність ситуації, що була розглянута; ▪ Розвиток навичок самонавчання; ▪ Інтенсивний процес групової взаємодії; ▪ Взаємонавчання учнів; ▪ Синтез різних точок зору; ▪ Розвиток навичок відбору оптимального варіанта вирішення ситуації; ▪ Практичне відпрацювання теоретичних знань; ▪ Розвиток особистісних навичок. Обмеження: ▪ Вимагає витрат часу на підготовку опису ситуації; ▪ Обмеженість конкретною ситуацією – необхідність постійного відновлення; ▪ Ризик невідповідності/неповної відповідності вимогам навчання і запитам цільової аудиторії.</p>

<p>Обговорення критичного явища Визначення Подібний метод з обговоренням конкретної ситуації з наступними розходженнями: аудиторії повідомляється про яку-небудь критичну (“позаштатну”) ситуацію на виробництві у міжособистісних стосунках; учні задають педагогу питання, прагнучи одержати додаткову інформацію; критична ситуація може бути запропонована самою аудиторією; при аналізі й обговоренні допускається більший ступінь свободи в обґрунтуваннях.</p> <p>Цілі: Розвиток умінь прийняття рішень і усунення проблем у нестандартних (критичних) ситуаціях; Розвиток міжособистісних відносин.</p>	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Більш конкретний метод в ілюстрації реальних проблем; ▪ Учні більш активно розкривають послідовність дій, що відбулися; ▪ Учні асоціюють себе з тим чи іншим учасником певної події; ▪ Менші витрати на підготовку і проведення у порівнянні з попереднім методом. <p>Обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Вимагає високої активності аудиторії в постановці питань; ▪ Імовірність зайвої емоційності учнів при обговоренні; ▪ Необхідність чіткого співвідношення розглянутого явища з цілями навчання.
<p>Групова дискусія Визначення: Спілкування між парами або групами учнів в певній навчальній ситуації. Може бути елементом круглого столу, обговорення конкретної ситуації та інших методів.</p> <p>Цілі: Розкриття теоретичних концепцій; Розвиток умінь вирішення проблем; Розвиток умінь планування, формулювання стратегії</p>	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Уточнення і перевірка гіпотез; ▪ Обмін знаннями і досвідом; ▪ Залучення у процес навчання; ▪ Удосконалення навичок комунікації. <p>Обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Різний ступінь залучення учнів у процес обговорення; ▪ Ризик невідповідності/неповної відповідності ходу дискусії цілям навчання.
<p>Рольова гра Визначення: Метод навчання, при якому учні грають певні ролі в неформальній, але максимально реалістичній манері. Може носити структурований чи спонтанний характер.</p> <p>Цілі: Вироблення стратегії дій у конфліктних і стресових ситуаціях; Розвиток цільових поведінкових настанов; Розвиток навичок міжособистісного спілкування; Розвиток комунікативних навичок; Ілюстрація емоційного аспекту діяльності.</p>	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ефективність у відпрацюванні професійних дій, висвітленні складних конфліктних ситуацій; ▪ Закріплює засвоєння теоретичних концепцій; ▪ Прояснює особливості поведінки; ▪ Розвиває навички оперативного вирішення проблем; ▪ Навчання в дії; ▪ Драматичний, ігровий ефект сприяє кращому засвоєнню навчального матеріалу; ▪ Ефективний спосіб зміни настанов і поглядів. <p>Обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Необхідність якісної підготовки “акторів”; ▪ Необхідність ретельного планування сценарію і постановки гри;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ризик постановки штучної ситуації; ▪ Значні витрати часу на підготовку і проведення; ▪ Необхідність врахування особливостей характеру акторів.
<p>Форум Визначення: Нетрадиційний спосіб організації процесу обговорення певної теми, при якому виступаючі можуть висловлювати свою позицію без обмеження часу за умови, що їм вдається утримувати увагу аудиторії.</p> <p>Цілі: Комунікативний тренінг; Творче обговорення проблеми; Розвиток умінь вирішення конфліктів.</p>	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Стимулює творче мислення; ▪ Залучає аудиторію в процес навчання; ▪ Створює неформальне середовище навчання; ▪ Реалізує засіб розв'язання конфліктних ситуацій. <p>Обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Вимагає значного часу на підготовку і проведення; ▪ Ризик одержання результатів, що не сприяють досягненню загальних цілей навчання.
<p>Тренінг комунікативності Визначення: Метод навчання у процесі побудови ефективно взаємодіючої групи учнів. Основна функція – зміна поведінкових принципів і (чи) розвиток лідерських здібностей учнів.</p> <p>Цілі: Зміна настанов і поведінкових реакцій; Розкриття особистих здібностей; Практичне розв'язання конфліктних ситуацій; Діагностика проблем організаційного розвитку; Сприяння побудові команд; Відпрацьовування навичок роботи в групі; Аналіз і розподіл ролей.</p>	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Навчання на основі розбирання реальних реакцій на поведінку; ▪ Взаємне навчання учасників процесу; ▪ Більш ефективне застосування інших ІАМН. <p>Обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Наявність емоційних бар'єрів у учнів; ▪ Труднощі виміру й оцінки отриманих результатів; ▪ Ризик появи негативних емоційних реакцій у учасників; ▪ Необхідність чіткого формулювання завдань та етапів заняття; ▪ Високий рівень (спеціальних) навичок і знань педагога в області психології і соціології.
<p>Імітація Визначення: Організований педагогом процес відтворення максимально наближених до реальних умов виробничих або міжособистісних ситуацій.</p> <p>Цілі: Професійна діяльність; Прийняття рішень; Побудова команд; Вирішення проблем.</p>	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Учень навчається в ситуаційних умовах, максимально наближених до реальних; ▪ Дієвість навчання; ▪ Підвищена зацікавленість і висока мотивація учнів; ▪ Ефективне перенесення теоретичних концепцій у практику.

	<p>Обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Потребує використання реальних життєвих ситуацій, зрозумілих учням; ▪ Вимагає значних витрат часу на проведення і підготовку.
<p>Ділова гра Визначення: Одна з форм імітації конкретних ситуацій; передбачає організацію змагання між командами та розподіл ролей між учасниками.</p> <p>Цілі: Відпрацювання функціональних та особистісних навичок; Прийняття рішень; Побудова команд.</p>	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Наочність засобів і результатів навчання (особливо при вивченні сучасних технологій); ▪ Формування навичок комунікацій; ▪ Відпрацьовування практичних навичок, прийняття рішень; ▪ Стимулювання творчого мислення; ▪ Об'єктивна оцінка і зворотній зв'язок; ▪ Навчання в дії; ▪ Демонстрація взаємозв'язків між різними функціями і процесами в організації; ▪ Розвиток особистісних навичок. <p>Обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Вимагає інтенсивних зусиль з підготовки сценарію і проведення. Ризик відхилення від цілей навчання.
<p>Моделювання Визначення: Наочне зображення різними засобами (макет, графіка, комп'ютерні моделі) системи, структури, пристрою, процесу для аналізу й обговорення.</p> <p>Цілі: Дослідження операцій та процесів за фактом; Кількісний аналіз; Особистісний розвиток учнів; Технічні і технологічні концепції; Розробка нових технологій.</p>	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Надається можливість структурованого обговорення; ▪ Дозволяється розглядати тему з різних точок зору; ▪ Стимулюється зацікавленість та увага учнів. <p>Обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ризик надмірного спрощення моделювального об'єкта представлення, що призводить до недостатньої глибини аналізу. ▪ Вимагає спеціальних навичок для розробки
<p>Майстерня Визначення: Робота в малій групі, спрямована на одержання чітко обумовлених результатів (рішень). Передбачає застосування більш простих методів роботи малими групами.</p> <p>Цілі: Аналіз і практичне закріплення комплексних тем; Розвиток особистісних якостей; Розробка нових стратегій.</p>	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Продуктивність і практична корисність; ▪ Залучення учнів у процес навчання; ▪ Стимулювання зацікавленості; ▪ Самонавчання; ▪ Творчий характер; ▪ Співвідношення з запитам професійної діяльності; ▪ Обмін знаннями і досвідом. <p>Обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ефективність кінцевого результату залежить від рівня аудиторії і майстерності (предметної кваліфікації) педагога; ▪ Необхідність чіткого визначення структури і очікуваних результатів заняття.

<p>Семінар Визначення: Зустріч спрямована на обмін результатами дослідження виконаного проекту; може організовуватися у формі доповідей, обговорень, круглих столів.</p> <p>Цілі: Підсумкове заняття з навчальної теми, дослідження чи проекту; Зосередження уваги на нових ідеях, концепціях; Вироблення шляхів вирішення проблем.</p>	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Узагальнення й аналіз знань з навчальної теми; ▪ Отримання результатів на основі дослідницької діяльності; ▪ Обмін досвідом і знаннями; ▪ Продуктивні ідеї; ▪ Багатовимірний аналіз розглянутих проблем. <p>Обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Високі вимоги до рівня знань учнів; ▪ Ризик надмірної теоретизації результатів, що ускладнюють їхнє практичне використання.
<p>Діагностика проблеми Визначення: Групове обговорення заданої ситуації з метою встановлення основної проблеми, що лежить у її основі.</p> <p>Цілі: Відпрацьовування навичок вирішення проблем; Відпрацювання навичок прийняття рішень.</p>	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Проблемно-орієнтований підхід; ▪ Глибокий аналіз ситуації; ▪ Розгляд альтернатив; ▪ Використання практичного досвіду учнів; ▪ Структурований виклад варіантів проблем, що лежать в основі розглянутої ситуації. <p>Обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ризик невідповідності/неповної відповідності обраної ситуації практичному досвіду та сфері діяльності учнів; ▪ Обмеженість практичного застосування отриманих результатів.
<p>Групові проекти Визначення: Виявлення, дослідницький пошук та вирішення групою учнів значимої для них проблеми/задачі з метою одержання реального результату.</p> <p>Цілі: Відпрацьовування навичок вирішення проблем; Розвиток творчого мислення та особистісних якостей.</p>	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Висока залученість учнів у процес навчання; ▪ Невеликі витрати навчального часу; ▪ Розвиток творчих здібностей; ▪ Допоміжний засіб для аналізу обговорюваних конкретних ситуацій, вирішення проблем, прийняття рішень. <p>Обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ При частому застосуванні стає механічним, втрачає творчу зацікавленість.
<p>Методи роботи учнів у співпраці Визначення: Організація процесу навчання у співпраці малими групами учнів (від 2 до 7 осіб).</p> <p>Цілі: Опрацювання, закріплення, повторення нового матеріалу, вирішення проблем, проектна діяльність, розвиток</p>	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Висока активність і мотивація учнів; ▪ Високе засвоєння навчальної інформації; ▪ Розвиток особистісних якостей учнів; ▪ Розвиток навичок роботи в команді. <p>Обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Потребує попередньої роботи в організації роботи учнів, ретельного підбору учасників малих груп;

<p>творчого мислення, комунікативних навичок.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Потребує більшого терміну на проведення, порівняно з пасивними методами навчання.
<p>Дебрифінг (підбиття підсумків) Визначення: Аналіз та обговорення результатів попередньої роботи; структурування набутого досвіду; Визначення та оцінювання власних досягнень та поразок педагогом і учнями; планування подальшої діяльності.</p> <p>Цілі: Підведення підсумків певного етапу роботи.</p>	<p>Переваги:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Висока активність і мотивація учнів; ▪ Розвиток особистісних якостей учнів; ▪ Оцінювання знань і умінь, набутих під час попередньої роботи; рівня застосування особистісних якостей, рівня активності та моделей поведінки. <p>Обмеження:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Потребує більшого терміну, порівняно з іншими методами.

Додаток Б

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

Інститут менеджменту
Факультет фінансового та зовнішньоекономічного менеджменту

Затверджено
Ученою радою ВНТУ № 8
від "2" 03 2006 р.
Проректор з навчальної та науково-
методичної роботи
В.О.Леонтєв

Робоча навчальна програма дисципліни**“УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”**

Напрямок підготовки 0502 – “менеджмент”
Освітньо-кваліфікаційний рівень - бакалавр
6.050200 – “менеджмент організацій”

Укладач Мшаба
Підпис

ст. викладач кафедри ММЕ Щеглова Н.В.
(П.І.Б., посада, кафедра)

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри ММЕ
кафедра

Протокол № 10 від "7" лютого 2006 р.

Зав кафедри Мороз О.В.
Підпис П.І.Б.

Програма прорецензована доц. Буряком В.Т.
П.І.Б. рецензента

та схвалена
(схвалена, потребує доробки тощо),

на засіданні кафедри ФК
кафедра

Протокол № 12 від "4" лютого 2006 р.

Зав кафедри Зянько В.В.
Підпис П.І.Б.

Розглянуто і схвалено на засіданні Методичної комісії Інституту
менеджменту

Протокол № 5 від "11" 07 2006 р.

Голова Методичної комісії Небава М.І.
Підпис П.І.Б.

Розглянуто і схвалено на засіданні Вченої ради Інституту менеджменту

Протокол № 6 від "23" 07 2006 р.

Голова Вченої ради інституту Небава М.І.
Підпис П.І.Б.

Розглянуто і схвалено на засіданні Методичної ради ВНТУ

Протокол № 6 від "23" 02 2006 р.

Голова Ученої ради В.О.Леонтьєв.
Підпис П.І.Б.

	Стац. навч.	Заочне навч.
Курс	3	3
Триместр	11	9
Лекції (год.)	21	6
Лабораторні роботи (год.)	-	-
Практичні заняття (год.)	21	4
Семінари	-	-
Курсові проекти (КР) (триместр, год.)	-	-
РГР, на які виділяється навчальне навантаження (трим., кільк., год.)	-	-
Контрольні роботи (трим., кільк., год.), на які виділяється навчальне навантаження	-	9 тр., 20
СРС (без врахування год. на КП (КР), РГР, контрольні роботи)	66	98
Всього годин/кредитів	108/3	108/3
Підсумковий модульний контроль/кредити	M1/1,5 M2/1,5	-
Підсумковий триместровий контроль	Іспит (3 трим.)	Іспит (3 трим.)

1. Мета та задачі дисципліни

Дисципліна «Управління персоналом» посідає важливе місце серед дисциплін, які формують фахівця за спеціальністю «Менеджмент організацій». В умовах ринкової економіки персонал є найціннішим та найважливішим ресурсом сучасного підприємства, який містить найбільший потенціал для розвитку підприємства. Тому менеджер підприємства повинен усвідомлювати важливість цього ресурсу, володіти основними методами та технологіями управління персоналом та його розвитку, мати навички вирішення проблем та конфліктів, пов'язаних із функціонуванням персоналу підприємства. У сучасних умовах це є основною передумовою ефективного розвитку всього підприємства.

Метою вивчення дисципліни «Управління персоналом» є оволодіння основними поняттями, пов'язаними із управлінням персоналу, набуття навичок застосування технологій управління та розвитку персоналу, ознайомлення із законодавством України та світу, пов'язаного із функціонуванням персоналу підприємства.

Дисципліна належить до дисциплін блоку „менеджмент” і пов'язана із такими дисциплінами, як „Основи менеджменту”, „Господарське законодавство”, „Основи психології та педагогіки”, „Соціологія”, „Стратегічне управління”, „Економіка праці”, „Менеджмент (галузевий)”, „Планування (галузеве)”, „Організація діяльності (галузєва)”, „Охорона праці та техніка безпеки”

Завданнями дисципліни є:

- 1) з'ясування об'єктивної необхідності, сутності та ролі системи управління персоналом в загальній системі менеджменту підприємства;
- 2) висвітлення основних принципів формування та функціонування персоналу підприємства;
- 3) визначення принципів здійснення політики управління персоналом;
- 4) розгляд діючого трудового законодавства;
- 5) висвітлення методик та технологій вивчення, управління та розвитку персоналу;
- 6) визначення основних аспектів стратегічного розвитку персоналу підприємства.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен знати основні поняття, пов'язані із управлінням персоналом та основні положення трудового законодавства, володіти основними технологіями та методами підбору, розташування, винагородження, просування, розвитку, мотивації персоналу підприємства

В результаті вивчення дисципліни студент повинен знати:

1. Поняття та категорії, пов'язані із функціонування персоналу підприємства.
2. Сутність, функції та принципи управління персоналом.

3. Суть, етапи, сучасний етап розвитку теорії та практики управління персоналом, її місце в загальному управлінні підприємством на всіх рівнях, включаючи стратегічний.
4. Законодавчу базу функціонування та управління персоналом в Україні та світі.
5. Методи розв'язання проблем та конфліктних ситуацій, пов'язаних із управлінням персоналу.

Студент повинен вміти:

1. Проводити маркетинг персоналу, визначати вимоги до кандидатів, проводити співбесіди при підборі персоналу.
2. Здійснювати розташування кадрів відповідно до здібностей та потенціалу працівників
3. Розробляти системи оплати праці та стимулювання
4. Розробляти системи мотивації праці на підприємстві відповідно до особливостей персоналу
5. Здійснювати поточний та стратегічний розвиток персоналу відповідно до розвитку всього підприємства
6. Здійснювати аудит персоналу
7. Вирішувати конфліктні ситуації

Для перевірки засвоєння завдань, що виносяться на самостійне вивчення використовуються наступні засоби контролю:

- перевірка наявності законспектованого матеріалу
- виконання тестових завдань в аудиторії
- розв'язання практичних ситуацій
- контрольні роботи з вирішення задач
- написання рефератів та обговорення їх в аудиторії
- обов'язкове включення питань, що виносяться на самостійне вивчення до контрольних питань для складання колоквиумів та іспиту.

Дисципліна складається з 2 модулів

2. Зміст дисципліни

№	Назва теми та її зміст	Об'єм (год.)	
		Денна	Заочна
Модуль 1.			
Тема 1. Людський фактор трудової діяльності			
1.	<p>Історичний розвиток праці та підприємництва. Праця у первісному суспільстві. Найпростіша кооперація. Розподіл праці. Відношення до праці у стародавніх державах. Праця та підприємництво у середні віки. Сучасний етап. Феноменальні явища у розвитку праці. Розвиток праці на Заході та на Сході. Особливості розвитку підприємництва на Україні.</p> <p>Теорії управління про роль людини в організації. Формування теорії та практики управління як науки. Розгляд проблем управління людьми класичною теорією. Теорії людських відносин та людських ресурсів – спільні та відмінні риси, прояви в практиці управління персоналом. Основні етапи розвитку управління персоналом в організаціях розвинутих країн світу.</p> <p>Трудові ресурси, персонал та трудовий потенціал організації. Трудові ресурси – поняття та методи визначення. Економічно активне населення. Зайняті. Безробітні. Складові економічно неактивного населення. Персонал – поняття та основні ознаки. Розвиток терміну. Людські ресурси як головне багатство суспільства – специфіка, структура. Класифікація персоналу організації. Трудовий потенціал: складові, методи оцінювання, принципи управління</p> <p><i>Питання, які виносяться на СРС: Соціальна політика труда і організації. Державна система управління трудовими ресурсами. Соціологія праці</i></p> <p>Література: основна: с. 6-70 [2], 5-18 [4] додаткова: 8-12 [1]</p>	2	1
Тема 2. Методологія управління персоналом			
2.	<p>Філософія та концепція управління персоналом. Управління персоналом організації як особливий вид управлінської діяльності. Філософія управління персоналом. Філософія організації. Порівняння філософій управління персоналом різних країн. Концепція управління персоналом. Методологія, технологія управління персоналом. Основні фактори впливу на людину в організації. Система управління персоналом та її підсистеми.</p>	2	1

<p>Закономірності управління персоналом (УП). Основні закономірності – відповідність систему УП цілям, особливостям та тенденціям розвитку організації, системне формування УП, співвідношення централізації та децентралізації, тощо. Принципи УП та побудови системи УП</p> <p>Методи управління персоналом. Адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи – визначення, склад та особливості використання. Методи побудови системи УП – системний аналіз, економічний аналіз, динамічний метод тощо.</p> <p><i>Питання, які виносяться на СРС: Місце системи УП в організаційній структурі підприємства. Поєднання різних методів управління в залежності від економічного становища організації</i></p> <p>Література: основна: с. 23-56 [1], с. 79-117 [2], с. 56-78 [5] додаткова: с. 34-39 [7]</p>		
Тема 3. Система управління персоналом		
<p>3. Цілі та функції системи управління персоналом. Економічні та соціальні цілі системи управління персоналом. Об'єкти та носії функцій управління персоналом. Якісні характеристики персоналу. Етапи процесу управління персоналом та їх зміст.</p> <p>Організаційна структура системи управління персоналом. Альтернативні варіанти місця кадрової служби в загальній структурі управління. Етапи формування системи управління персоналом. Визначення функції служби управління персоналом в конкретній організації. Формування взаємозв'язків між підсистемами. Роль служби управління персоналом в загальній структурі управління. Особливості побудови системи управління персоналом в організаціях різних організаційних форм.</p> <p>Забезпечення системи управління персоналом: кадрове і документаційне, інформаційне і технічне, нормативно-методичне і правове.</p> <p><i>Питання, які виносяться на СРС: Взаємозв'язок елементів виробничої системи та системи управління організацією. Цільові напрямки соціальних цілей управління організацією. Порівняний склад працівників кадрових служб України та інших країн.</i></p> <p>Література: основна: с. 119-182 [2], с. 215-28 [4] додаткова: с. 5-98 [5]</p>	2	1

Тема 4. Планування роботи з персоналом			
4.	<p>Кадрова політика організації. Зв'язок та зміст кадрової політики організації та держави. Етапи формування кадрової політик. Характеристика принципів окремих напрямків кадрової політики організації. Поняття стратегії управління персоналом організації.</p> <p>Стратегічне управління персоналом організації. Конкурентноздатність трудового потенціалу. Об'єкти і суб'єкти стратегічного управління персоналом. Основні проблеми управління персоналом.</p> <p>Етапи стратегічного управління персоналом організації та їх зміст. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на розробку стратегії управління персоналом. Реалізація стратегії управління персоналом.</p> <p>Основи кадрового планування в організації. Сутність, цілі та задачі кадрового планування. Основні питання кадрового планування. Зміст кадрового планування. Рівні кадрового планування. Вимоги до кадрового планування. Кадровий контролінг та кадрове планування.</p> <p>Оперативний план роботи з персоналом. Структура оперативного плану. Зміст оперативного плану роботи з персоналом. Планування потреб в персоналі. Планування залучення та адаптації персоналу. Планування вивільнення або скорочення персоналу. Планування використання персоналу. Планування ділової кар'єри. Планування безпеки персоналу. Планування витрат на персонал.</p> <p>Маркетинг персоналу. Сутність та принципи маркетингу персоналу. Інформаційна функція маркетингу персоналу. Вимоги до посад, робочих місць та персоналу. Зовнішні та внутрішні фактори середовища організації. Вивчення ринку праці. Визначення іміджу організації як роботодавця. Комунікаційна функція маркетингу персоналу. Сегментування ринку праці. Джерела та шляхи покриття потреб в персоналі. Внутрішньо-організаційні зв'язки в маркетингу персоналу.</p> <p><i>Питання, які виносяться на СРС: Загальні основи стратегічного управління організацією, його зміст та основні етапи. Приклад стратегії управління персоналом.</i></p> <p>Література: основна: с. 87-112 [1], с. 184-230 [2] додаткова: с. 114-125 [4]</p>	2	1
5.	Планування і прогнозування потреб в персоналі.		

<p>Планування якісних потреб. Планування кількісної потреби: на основі даних про працемісткість робочого процесу, на основі балансу робочого часу, на основі норм обслуговування, за робочими місцями та нормами чисельності, стохастичні методи розрахунків, методи експертних оцінок. Розрахунок кількості управлінського персоналу. Прогнозування потреб в персоналі.</p> <p>Планування і аналіз показників із праці. Планування трудових показників та його зміст. Система показників з праці, що потребує планування. Способи планування на основі попереднього, поточного та ретроспективного аналізу.</p> <p>Планування продуктивності праці. Методи планування продуктивності: метод прямого підрахунку, по факторний. Принципи планування зростання продуктивності праці. Основні етапи розробки програм управління продуктивністю праці.</p> <p>Нормування праці та розрахунок чисельності персоналу. Норми часу. Норми виробки. Норми обслуговування. Норми часу обслуговування. Норми численності. Норми керованості. Норми співвідношення. Явочний та списковий склад. Середньоспискова чисельність, Оборот, змінність та плинність кадрів.</p> <p><i>Питання, які виносяться на СРС: Фактори впливу на продуктивність праці. Наслідки підвищення продуктивності праці.</i></p> <p>Література: основна: с. 231-311 [2], с. 213-247 [1] додаткова: с. 125-156 [4]</p>		
Модуль 2		
Тема 5. Технологія управління персоналом		
<p>6. Наймання, відбір та прийом персоналу. Підбір та розташування персоналу. Джерела організації наймання персоналу, переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел залучення персоналу. Вимоги до кандидатів на заміщення вакантної посади. Оцінка ділових якостей кандидатів: групи якостей, що оцінюються і способи оцінювання. Методи оцінки та відбору персоналу: порівнянна характеристика. Попередня відбіркова бесіда. Заповнення бланка заяви та анкети претендента. Бесіда по найму. Тестування. Принципи підбору кадрів. Інформаційне забезпечення, задачі та методи підбору кадрів.</p> <p>Ділова оцінка персоналу. Задачі ділової оцінки та заходи з її проведення. Показники ділової оцінки. Методи</p>	2	1

	<p>проведення оцінки: шкалування, попарного порівняння, заданого розподілу оцінок, управління за цілями, „оціночних листів”.</p> <p><i>Питання, які виносяться на СРС: Джерела наймання менеджерів. Альтернативи наймання персоналу.</i></p> <p>Література: основна: с. 313-341 [2], с. 187-195 [5] додаткова: с. 123-135 [5]</p>		
7.	<p>Соціалізація, профорієнтація та трудова адаптація персоналу. Соціальна структура колективу. Рольова структура колективу. Сутність та види профорієнтації: професійна просвіта, професійна інформація, професійна консультація, професійний відбір. Поняття трудової адаптації та її види: професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна, санітарно-гігієнічна. Цілі, механізм та умови успішної адаптації. Функції та організаційні рішення з адаптації.</p> <p>Вивільнення персоналу. Види вивільнення. Види звільнень: за власним бажанням, за ініціативою адміністрації, вихід на пенсію. Етапи вивільнення.</p> <p><i>Питання, які виносяться на СРС: Автоматизовані системи управління персоналом. Основи організації праці персоналу. Особливості праці керівників та її організація.</i></p> <p>Література: основна: с. 351-382 [2], с. 185-211 [1] додаткова: с. 255-268 [3]</p>	2	
Тема 6. Технологія управління розвитком персоналу			
8.	<p>Управління соціальним розвитком. Організація навчання персоналу. Соціальний розвиток як об'єкт управління. Основні фактори соціального середовища: потенціал, соціальна інфраструктура, умови та охорона праці, матеріальна винагорода трудового внеску, соціальний захист, соціально-психологічний клімат, позаробочий час, вільний час. Задачі та функції соціальної служби. Основні поняття та концепції навчання: безперервна та професійна освіта. Навчання персоналу та його види: підготовка кадрів, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів. Концепція спеціалізованого навчання. Концепція багатопрофільного навчання. Концепція особисто орієнтованого навчання. Види навчання: на робочому місці та поза робочим місцем. Характеристика видів навчання. Задачі навчання для окремих цільових груп. Методи навчання персоналом.</p> <p>Організація проведення атестації персоналу. Поняття та</p>	2	0,5

<p>сутність атестації. Види адаптації: чергова, по закінченні випробувального терміну, при просуванні по службі, при переводі в інший підрозділ. Етапи проведення атестації</p> <p>Управління діловою кар'єрою персоналу. Управління службово-професійним просуванням персоналу. Поняття та етапи кар'єри. Види кар'єри: внутрішньоорганізаційна, між організаційна, спеціалізована, неспеціалізована, вертикальна, горизонтальна, ступенева, прихована.</p> <p>Планування та контроль ділової кар'єри. Етапи службово-професійного просування.</p> <p>Управління кадровим резервом. Сутність та порядок формування кадрового резерву. Етапи формування резерву.</p> <p><i>Питання, які виносяться на СРС: Управління нововведеннями в кадровій роботі. Самоуправління діловою кар'єрою, життєвий план.</i></p> <p>Література: основна: с. 397-447 [2], с. 402-434 [7] додаткова: с. 234-287 [6]</p>		
Тема 7. Управління поведінкою персоналу		
<p>9. Теорія поведінки особи в організації. Основні характеристики людини та її поведінки. Поняття мотивації, сприйняття, критеріальної основи. Фактори, що впливають на поведінку людей в організації. Типи поведінки: дисциплінований та відданий, пристосованець, оригінал, бунтар – та їх характеристики.</p> <p>Мотивація і стимулювання трудової діяльності персоналу. Теорії мотивації. Стимулюючі системи в організації.</p> <p>Оплата праці персоналу. Державне регулювання оплати праці. Диференціація за тарифною сіткою. Види оплати праці</p> <p>Організаційна культура. Сутність та значення організаційної культури. Критерії аналізу організаційної культури. Типи організаційних культур. Опис та характеристика основних типів організаційних культур. Типи обрядів в організації.</p> <p>Управління конфліктами та стресами. Принципи формування організаційної культури. Пристосування системи управління до організаційної культури.</p> <p><i>Питання, які виносяться на СРС: Етика ділових відносин. Особливості групової організаційної поведінки. Управління конфліктами та стресами. Безпека організації, праці та здоров'я персоналу.</i></p> <p>Література: основна: с. 471-551 [2]</p>	2	

	додаткова: с. 306-319 [5]		
Тема8. Оцінка результативності діяльності персоналу організації			
10.	<p>Аналіз та опис роботи та робочого місця. Суть та основні аспекти аналізу роботи. Методи аналізу роботи: спостереження, співбесіда, опитувальні листи. Опис роботи: зміст та параметри роботи.</p> <p>Оцінка результатів праці персоналу організації. Класифікація факторів, що враховуються при проведенні оцінки результативності праці. Перелік показників оцінки результатів праці. Особливості оцінки результатів праці керівників та спеціалістів. Основні методи оцінки праці керівників.</p> <p><i>Питання, які виносяться на СРС: Фактори якості праці.</i></p> <p>Література: основна: с. 552-572 [2], 450-473 [7] додаткова: с. 195-203 [8]</p>	2	0,5
11.	<p>Оцінка результатів діяльності підрозділів управління персоналом та організації в цілому. Групи показників оцінки результатів діяльності підрозділів: показники, що характеризують загальну економічну ефективність, показники якості, складності та результативності праці, фактори соціальної ефективності праці. Показники оцінки ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Розрахунок економічного ефекту здійснення заходів з управління кадрами.</p> <p>Оцінка витрат на персонал організації. Класифікація витрат на персонал. Початкові та відновлювальні витрати. Правове регулювання витрат на персонал</p> <p>Аудит персоналу. Основні параметри аудиту за функціями управління персоналом. Етапи проведення аудиту персоналу. Класифікація типів аудиту персоналу.</p> <p><i>Питання, які виносяться на СРС: Оцінка економічної та соціальної ефективності проектів вдосконалення системи та технології управління персоналом.</i></p> <p>Література: основна: с. 572-623 [2], с. 495- 517 [7] додаткова: с. 90-113 [8]</p>	1	

3. Практичні (семінарські) заняття

В результаті проведення практичних занять студент повинен знати:

1. Поняття та категорії, пов'язані із функціонування персоналу підприємства.
2. Сутність, функції та принципи управління персоналом.
3. Суть, етапи, сучасний стан розвитку теорії та практики управління персоналом, її місце в загальному управлінні підприємством на всіх рівнях, включаючи стратегічний.
4. Законодавчу базу функціонування та управління персоналом в Україні та світі.
5. Методи розв'язання проблем та конфліктних ситуацій, пов'язаних із управлінням персоналу.

Студент повинен вміти:

1. Проводити маркетинг персоналу, визначати вимоги до кандидатів, проводити співбесіди при підборі персоналу.
2. Здійснювати розташування кадрів відповідно до здібностей та потенціалу працівників
3. Розробляти системи оплати праці та стимулювання
4. Розробляти системи мотивації праці на підприємстві відповідно до особливостей персоналу
5. Здійснювати поточний та стратегічний розвиток персоналу відповідно до розвитку всього підприємства
6. Здійснювати аудит персоналу
7. Вирішувати конфліктні ситуації

Зміст практичних занять

Тема	Зміст	Об'єм (год.)	
		Денна	Заочна
Модуль 1			
1. Людські ресурси трудової діяльності	Історичний розвиток праці та ділового підприємництва. Теорії управління про роль людини в організації. Основи соціології праці та діяльності Література: основна: с. 6-70 [2], 5-18 [4] додаткова: 8-12 [1]	2	1
2. Методологія управління персоналом організації.	Філософія управління персоналом. Концепція управління персоналом. Закономірності та принципи управління персоналом. Методи управління персоналом. Методи побудови системи управління персоналом. Література:	1	0

	основна: с. 23-56 [1], с. 79-117 [2], с. 56-78 [5] додаткова: с. 34-39 [7]		
3. Система управління персоналом організації.	Організаційне проектування системи управління персоналом. Цілі та функції системи управління персоналом. Організаційна структура систем управління персоналом. Кадрове і документальне забезпечення системи управління персоналом. Інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом. Нормативно-методичне та правове забезпечення системи управління персоналом Література: основна: с. 119-182 [2], с. 215-28 [4] додаткова: с. 5-98 [5]	3	1
4. Планування роботи з персоналом організації	Кадрова політика організації. Стратегічне управління персоналом та його планування. Основи кадрового планування. Оперативний план роботи з персоналом. Маркетинг персоналу. Планування і прогнозування потреб в персоналі. Планування та аналіз показників з праці та продуктивності праці. Нормування праці. Література: основна: с. 87-112 [1], с. 184-230 [2] додаткова: с. 114-125 [4]	2	1
5. Технологія управління персоналом організації	Наймання, відбір та прийом персоналу. Підбір та розташування персоналу. Ділова оцінка персоналу. Соціалізація, профорієнтація та трудова адаптація персоналу. Основи організації праці. Вивільнення персоналу. Література: основна: с. 313-341 [2], с. 187-195 [5] додаткова: с. 123-135 [5]	1	1
6. Технологія управління розвитком персоналу організації	Управління соціальним розвитком. Організація навчання персоналу. Організація проведення атестації персоналу. Управління діловою кар'єрою персоналу. Управління службово-професійним просуванням. Управління кадровим резервом. Література: основна: с. 397-447 [2], с. 402-434 [7] додаткова: с. 234-287 [6]	1	0,5
7. Управління поведінкою	Теорія поведінки людини в організації. Мотивація та стимулювання трудової діяльності персоналу. Основи оплати праці персоналу.	24	1

персоналу організації	Етика ділових відносин. Організаційна культура. Управління конфліктами та стресами. Безпека організації, праці та здоров'я персоналу. Література: основна: с. 471-551 [2] додаткова: с. 306-319 [5]		
8. Оцінка результатів діяльності персоналу організації	Аналіз та опис роботи та робочого місця. Оцінка результатів праці персоналу. Оцінка результатів праці підрозділів управління персоналом та організації в цілому. Оцінка економічної та соціальної ефективності проектів вдосконалення управління персоналом Література: основна: с. 572-623 [2], с. 495- 517 [7] додаткова: с. 90-113 [8]	1	-

4. Лабораторні роботи

Навчальний план не передбачає лабораторних робіт з дисципліни “Управління персоналом”

5. Індивідуальні завдання

Індивідуальні завдання з дисципліни “Управління персоналом” спрямовані на більш глибоке засвоєння питань дисципліни, розвиток здібностей студентів до критичного та аналітичного мислення, прийняття рішень, усвідомлення особистих професійних цілей та пріоритетів, аналітичних здібностей студентів, застосування ними знань з інших дисциплін, вивчення практики управління персоналом на підприємствах (особливо тих, на яких вони працюють протягом робочих триместрів).

Використовуються загалом індивідуальні завдання таких видів: написання творчих та аналітичних робіт, рефератів, вирішення задач.

Тематика рефератів та творчих робіт

1. Історія розвитку відношення до праці на території України
2. Особливості сучасної національної теорії управління персоналом
3. Особливості практики управління персоналом на українських підприємствах
4. Державна система управління персоналом.
5. Філософія управління персоналом – на прикладі конкретного підприємства
6. Законодавча база управління персоналом в Україні
7. Взаємозв'язок між загальною стратегією та стратегією управління персоналом.
8. Визначення стратегії управління персоналом на прикладі конкретного підприємства.
9. Визначення особистих цілей та пріоритетів.
10. Визначення плану проведення співбесіди при наймі менеджера
11. Складання власного кар'єрного плану.
12. Визначення рольової та соціальної структури колективу на прикладі конкретного підприємства
13. Аналіз організаційної культури окремого підприємства.
14. Трансформація конфлікту на прикладі конкретної ситуації
15. Визначення шляхів реформування системи управління персоналом та її економіко-соціальної ефективності на прикладі конкретного підприємства.

6. Література

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андрушко Василь Климович, Комар Юрій Миколайович, Комар Сергій Юрійович. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність: Навч.-метод. посіб. / Хмельницький ін-т регіонального управління та права. — Хмельницький : ХГУП, 2000. — 255с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом, -2002 – М., - 405 с.
3. Крамаренко Валентина Іллівна, Холод Борис Іванович, Нагорська Муза Миколаївна, Логвіна Олена Володимирівна, Ванєєва Ірина Віуленівна. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. для студ. екон. спец. / Валентина Іллівна Крамаренко (ред.), Борис Іванович Холод (ред.). — К. : ЦУЛ, 2003. — 271с.
4. Петюх Василь Миколайович. Управління персоналом: Навч.- метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / Київський національний економічний ун-т. : К., 2000. — 122с.
5. Савицька Людмила, Тарнавський Віктор, Наврузов Юрій, Шеремета Павло, Козак Наталя. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери / Наталя Черепухіна (голов.ред.). — К. : Видавництво Олексія Капусти, 2002. — 300с.
6. Щекин Г.В., Основы кадрового менеджмента: Учебник. Кн. I-II. - К.: МЗУУП, 1993. - 200с.
7. Шкатула В.И., Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА М, 1998. - 527 с.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Анисимов Владимир Михайлович. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. — М. : Экономика, 2003. — 703с
2. Бородатий Василь Порфирійович, Крижко Іван Данилович, Ягодзінський Аркадій Йосипович. Управління персоналом: Навч. посібник для студ. екон. спец. / Інститут змісту і методів навчання. — К., 1997. — 270с.
3. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М., - 1993.
4. Крушельницька Ольга Володимирівна, Мельничук Дмитро Петрович. Управління персоналом: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К. : Кондор, 2003. — 296с. — Бібліогр.: с. 292-293
5. Соціально-психологічні питання менеджменту, -1993

6. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом, - 2000
7. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров, - 1989
8. Теория и практика управления персоналом (Авт. Сост Г.В. Щекин). К.,1998. – 256 с.
9. Травин В.В., Дятлов В.А., Основы кадрового менеджмента. М.: «Дело», 1995. - 336 с.
10. Храмов Василь Олегович, Бовтрук Анатолий Петрович. Основы управління персоналом: Навч.-метод. посіб. / Міжрегіональна академія управління персоналом. — К. : МАУП, 2001. — 112с
11. Щекин Г.В. Теория кадровой политики. К., 1997 – 176 с.

7. Критерії оцінювання знань, умінь та навичок студентів

Рівень знань студентів з усіх тем курсу “Управління персоналом” оцінюється шляхом усного опитування на семінарських заняттях, а також при написанні лабораторних робіт, написанні контрольних робіт, тестуванні, при підготовці рефератів з визначеної проблематики. Основними підсумковими формами оцінювання студентів з усієї програми є колоквиум та іспит.

На колоквиум та іспит виносяться питання, які охоплюють основні характеристики та особливості “Управління персоналом”.

Оцінювання знань студентів проводиться за 12-бальною системою з урахуванням модульно-рейтингової системи. Для отримання відмінної оцінки (10,11,12 балів) студент повинен глибоко та досконально знати матеріал всіх розділів даної дисципліни, розумітися в поняттях та категоріях, що застосовуються у світовій практиці, виконати якісно і вчасно всі заплановані роботи. Оцінка 12 ставиться студентам, які займаються науковою роботою в даному напрямку, приймають участь в наукових конференціях, мають наукові публікації.

За повну відповідь на всі поставлені питання при наявності окремих наявності окремих неточностей (у визначенні термінів, статистичних даних тощо), при виконанні всіх завдань, але з порушенням термінів, а також при недостатній обґрунтованості висновків залежно від ступеня неточності студент отримує оцінку – 9,8,7 балів.

Задовільну оцінку (6,5,4 бали) одержує студент, який у відповіді припускається помилок і неточностей у визначенні термінів, слабо засвоїв основні питання дисципліни і не повністю виконав завдання.

На незадовільно (3,2,1) оцінюється відповідь, з якої видно, що студент не засвоїв матеріалу з навчального курсу “Управління персоналом”, не зміг викласти основні теоретичні положення курсу і не має навичок їх практичного застосування.

Оцінка відповіді на теоретичне питання

Оцінка 1 бал - виставляється студенту, коли він має нечіткі уявлення про об’єкт вивчення (питання), не може відтворити основні поняття.

Оцінка 2 бали - виставляється студенту тоді, коли він має уявлення про об’єкт вивчення, фрагментарно відтворює незначну частину навчального матеріалу, може навести деякі елементарні основні визначення, виявляє здатність елементарно викласти думку.

Оцінка 3 бали - виставляється студенту тоді, коли він має уявлення про об’єкт вивчення, відтворює менше половини навчального матеріалу, може навести деякі елементарні основні визначення, виявляє здатність елементарно викласти думку, при допомозі викладача може виконати певні елементарні завдання.

Оцінка 4 бали - виставляється студенту, коли він знає (відтворює) приблизно половину навчального матеріалу, знає тільки основні визначення

та поняття, їх зміст та може дати їм пояснення, але допускає незначні помилки, може за зразком повторити відповідну операцію.

Оцінка 5 балів - виставляється студенту тоді, коли він знає (відтворює) приблизно половину навчального матеріалу, знає тільки основні визначення та поняття, їх зміст та може дати їм пояснення, але допускає незначні помилки, може за зразком повторити відповідну операцію. Але не вміє самостійно аналізувати, узагальнювати, робити висновки, для чого потребує безпосередньої допомоги викладача. У відповіді може бути порушена послідовність викладення навчального матеріалу, можуть бути помилки у формулюванні складних теоретичних положень

Оцінка 6 балів - виставляється студенту тоді, коли він знає й розуміє більше половини навчального матеріалу, знає основні положення, визначення та поняття, їх зміст та може дати їм пояснення, може за зразком повторити відповідну операцію, може частково самостійно аналізувати, узагальнювати, робити висновки. У відповіді немає порушень в послідовності, але можуть бути помилки у формулюванні складних теоретичних положень.

Оцінка 7 балів - виставляється студенту тоді, коли він правильно та логічно відтворює навчальний матеріал, знає основні та допоміжні визначення, їх зміст та може дати їм пояснення, може самостійно аналізувати, узагальнювати та робити висновки, вміє наводити окремі власні приклади на підтвердження викладених думок. Але відповідь студента має деякі незначні неточності.

Оцінка 8 балів - виставляється студенту тоді, коли він правильно та логічно відтворює навчальний матеріал, знає основні та допоміжні визначення та поняття, їх зміст, може дати їм пояснення, може встановлювати найсуттєвіші зв'язки між явищами, фактами. Може самостійно аналізувати, узагальнювати, робити висновки. Вміє наводити окремі власні приклади на підтвердження викладених думок. відповідь студента повно і логічна. У відповіді студента повинні відчуватися необхідні навички та вміння при рішенні практичних питань.

Оцінка 9 балів - виставляється студенту тоді, коли він вільно володіє вивченим матеріалом, застосовує отримані знання в дещо змінених ситуаціях, вміє узагальнювати і систематизувати інформацію, використовує загальновідомі докази у власній аргументації. Вміє наводити окремі власні приклади на підтвердження викладених думок. У відповіді студента відчуються необхідні навички при вирішенні практичних завдань.

Оцінка 10 балів - виставляється студенту тоді, коли він володіє глибокими і міцними знаннями, застосовує отримані знання в нестандартних ситуаціях, вміє узагальнювати і систематизувати інформацію, використовує загальновідомі докази у власній аргументації. Вміє наводити окремі власні приклади на підтвердження викладених думок. Критично оцінює окремі нові факти і явища.

Оцінка 11 балів виставляється студенту тоді, коли він володіє глибокими і міцними знаннями, застосовує отримані знання в нестандартних

ситуаціях, вміє узагальнювати і систематизувати інформацію. Може самостійно ставити та розв'язувати проблеми.

Критично оцінює окремі нові факти і явища, ідеї, виявляє особисту позицію щодо них. Суттєвим моментом відповіді студента повинен бути зв'язок теорії з практикою, вміння застосовувати теоретичні знання при розв'язанні практичних завдань.

Оцінка 12 балів виставляється студенту тоді, коли він володіє глибокими, міцними, узагальненими, дієвими знаннями предмету, виявляє неординарні творчі здібності, аргументовано застосовує отримані знання в нестандартних ситуаціях, самостійно знаходить джерело інформації, узагальнює і систематизує її, може самостійно ставити та розв'язувати проблеми. Переконливо аргументує особисту позицію, узгоджуючи її з отриманими знаннями та загальними цінностями, розвиває свої обдарування та нахили

8. Організація вивчення дисципліни за КМС

% балів від трудоміст- кості	Оцінка			Абсолютна бальна оцінка за 1-й модуль	Абсолютна бальна оцінка за 2-й модуль	Абсолютна бальна оцінка з дисципліни
	За національ- ною шкалою	За КМС	За шкалою ECTS			
97100	Відмінно	5+	A	270-262	270-262	540-524
9497		5		261-254	261-254	523-508
9194		5-		245-253	245-253	491-507
8591	Добре	4+	B	224-245	224-245	459-490
8085		4	C	216-225	216-225	432-458
7580		4-		202-215	202-215	405-431
7175	Задовільно	3+	D	191-201	191-201	383-404
6871		3	E	183-190	183-190	367-382
6568		3-		175-182	175-182	351-366
4068	Незадовільно	*	FX	108-174	108-174	216-351
2740	Незадовільно	2	F	73-107	73-107	146-216
1427		2		37-72	37-72	75-145
014		2		0-36	0-36	0-75

Кількість і зміст модулів

Модуль	Кредити	Лекції	Лабораторні роботи	Практичні заняття (семінари)	Контрольні роботи	Колоквіуми
I	1,5	17	-	8	-	1
II	1,5	17	-	8	-	1

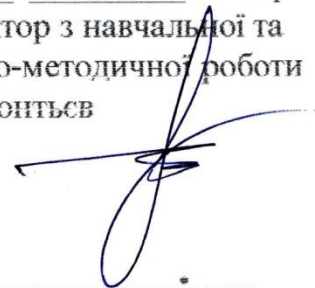
Оцінювання знань, умінь та навичок студентів
з окремих видів робіт по модулях

Вид роботи	Модуль	
	I	II
Вирішення задач (1 задача – 10 балів)	20	20
Виступ (1 виступ – 10 балів)	20	20
Доповнення (1 доповнення – 5 балів)	15	15
Реферат	20	20
Творча робота (1 робота - 20)	100	100
Колоквіум	100	100
Всього	270	270

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

Інститут менеджменту
Факультет фінансового та зовнішньоекономічного менеджменту

Затверджено
Ученою радою ВНТУ *№ 8*
від *"2" 03* 2006 р.
Проректор з навчальної та
науково-методичної роботи
В.О.Леонтєв



Навчальна програма дисципліни
“УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”

Напрямок підготовки 0502 – “менеджмент”
Освітньо-кваліфікаційний рівень - бакалавр
6.050200 – “менеджмент організацій”

Автор 
Підпис

ст. викладач кафедри ММЕ Щеглова Н.В.
(П.І.Б., посада, кафедра)

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри ММЕ
кафедра

Протокол № 10 від "7" лютого 2006 р.

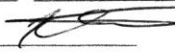
Зав кафедри  Мороз О.В.
Підпис П.І.Б.

Програма прорецензована доц. Буряком В.Т.
П.І.Б. рецензента

та схвалена
(схвалена, потребує доробки тощо).

на засіданні кафедри ФК
кафедра

Протокол № 12 від "4" лютого 2006 р.

Зав кафедри  Зянько В.В.
Підпис П.І.Б.

Розглянуто і схвалено на засіданні Методичної комісії Інституту
менеджменту

Протокол № 5 від "11" 07 2006 р.

Голова Методичної комісії  Небава М.І.
Підпис П.І.Б.


Розглянуто і схвалено на засіданні Вченої ради Інституту менеджменту

Протокол № 6 від "23" 07 2006 р.

Голова Вченої ради інституту  Небава М.І.
Підпис П.І.Б.

Розглянуто і схвалено на засіданні Методичної ради ВНТУ

Протокол № 6 від "23" 02 2006 р.

Голова Ученої ради  В.О.Леонтєв.
Підпис П.І.Б.

1. Мета та задачі дисципліни

Дисципліна «Управління персоналом» посідає важливе місце серед дисциплін, які формують фахівця за спеціальністю «Менеджмент організацій». В умовах ринкової економіки персонал є найціннішим та найважливішим ресурсом сучасного підприємства, який містить найбільший потенціал для розвитку підприємства. Тому менеджер підприємства повинен усвідомлювати важливість цього ресурсу, володіти основними методами та технологіями управління персоналом та його розвитку, мати навички вирішення проблем та конфліктів, пов'язаних із функціонуванням персоналу підприємства. У сучасних умовах це є основною передумовою ефективного розвитку всього підприємства.

Метою вивчення дисципліни «Управління персоналом» є оволодіння основними поняттями, пов'язаними із управлінням персоналу, набуття навичок застосування технологій управління та розвитку персоналу, ознайомлення із законодавством України та світу, пов'язаного із функціонуванням персоналу підприємства.

Дисципліна належить до дисциплін блоку „менеджмент” і пов'язана із такими дисциплінами, як „Основи менеджменту”, „Господарське законодавство”, „Основи психології та педагогіки”, „Соціологія”, „Стратегічне управління”, „Економіка праці”, „Менеджмент (галузевий)”, „Планування (галузеве)”, „Організація діяльності (галузєва)”, „Охорона праці та техніка безпеки”

Завданнями дисципліни є:

- 1) з'ясування об'єктивної необхідності, сутності та ролі системи управління персоналом в загальній системі менеджменту підприємства;
- 2) висвітлення основних принципів формування та функціонування персоналу підприємства;
- 3) визначення принципів здійснення політики управління персоналом;
- 4) розгляд діючого трудового законодавства;
- 5) висвітлення методик та технологій вивчення, управління та розвитку персоналу;
- 6) визначення основних аспектів стратегічного розвитку персоналу підприємства.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен знати основні поняття, пов'язані із управлінням персоналом та основні положення трудового законодавства, володіти основними технологіями та методами підбору, розташування, винагородження, просування, розвитку, мотивації персоналу підприємства

В результаті вивчення дисципліни студент повинен знати:

1. Поняття та категорії, пов'язані із функціонування персоналу підприємства.
2. Сутність, функції та принципи управління персоналом.

3. Суть, етапи, сучасний стан розвитку теорії та практики управління персоналом, її місце в загальному управлінні підприємством на всіх рівнях, включаючи стратегічний.
4. Законодавчу базу функціонування та управління персоналом в Україні та світі.
5. Методи розв'язання проблем та конфліктних ситуацій, пов'язаних із управлінням персоналу.

Студент повинен вміти:

1. Проводити маркетинг персоналу, визначати вимоги до кандидатів, проводити співбесіди при підборі персоналу.
2. Здійснювати розташування кадрів відповідно до здібностей та потенціалу працівників
3. Розробляти системи оплати праці та стимулювання
4. Розробляти системи мотивації праці на підприємстві відповідно до особливостей персоналу
5. Здійснювати поточний та стратегічний розвиток персоналу відповідно до розвитку всього підприємства
6. Здійснювати аудит персоналу
7. Вирішувати конфліктні ситуації

Для перевірки засвоєння завдань, що виносяться на самостійне вивчення використовуються наступні засоби контролю:

- перевірка наявності законспектованого матеріалу
- виконання тестових завдань в аудиторії
- розв'язання практичних ситуацій
- контрольні роботи з вирішення задач
- написання рефератів та обговорення їх в аудиторії
- обов'язкове включення питань, що виносяться на самостійне вивчення до контрольних питань для складання колоквіумів та іспитів.

2. Зміст дисципліни

Модуль 1

1. Людський фактор трудової діяльності

Історичний розвиток праці та підприємництва. Праця у первісному суспільстві. Найпростіша кооперація. Розподіл праці. Відношення до праці у стародавніх державах. Праця та підприємство у середні віки. Сучасний етап. Феноменальні явища у розвитку праці. Розвиток праці на Заході та на Сході. Особливості розвитку підприємництва на Україні.

Теорії управління про роль людини в організації. Формування теорії та практики управління як науки. Розгляд проблем управління людьми класичною теорією. Теорії людських відносин та людських ресурсів – спільні та відмінні риси, прояви в практиці управління персоналом. Основні етапи розвитку управління персоналом в організаціях розвинутих країн світу.

Трудові ресурси, персонал та трудовий потенціал організації. Трудові ресурси – поняття та методи визначення. Економічно активне населення. Зайняті. Безробітні. Складові економічно неактивного населення. Персонал – поняття та основні ознаки. Розвиток терміну. Людські ресурси як головне багатство суспільства – специфіка, структура. Класифікація персоналу організації. Трудовий потенціал: складові, методи оцінювання, принципи управління

Питання, які виносяться на СРС: Соціальна політика труда і організації. Державна система управління трудовими ресурсами. Соціологія праці

Література:

основна:

додаткова:

2. Методологія управління персоналом

Філософія та концепція управління персоналом.

Управління персоналом організації як особливий вид управлінської діяльності. Філософія управління персоналом. Філософія організації. Порівняння філософій управління персоналом різних країн. Концепція управління персоналом. Методологія, технологія управління персоналом. Основні фактори впливу на людину в організації. Система управління персоналом та її підсистеми.

Закономірності управління персоналом (УП). Основні закономірності – відповідність систему УП цілям, особливостям та тенденціям розвитку організації, системне формування УП, співвідношення централізації та децентралізації, тощо. Принципи УП та побудови системи УП

Методи управління персоналом. Адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи – визначення, склад та особливості

використання. Методи побудови системи УП – системний аналіз, економічний аналіз, динамічний метод тощо.

Питання, які виносяться на СРС: Місце системи УП в організаційній структурі підприємства. Поєднання різних методів управління в залежності від економічного становища організації

Література:

основна:

додаткова:

3. Система управління персоналом

Цілі та функції системи управління персоналом. Економічні та соціальні цілі системи управління персоналом. Об'єкти та носії функцій управління персоналом. Якісні характеристики персоналу. Етапи процесу управління персоналом та їх зміст.

Організаційна структура системи управління персоналом. Альтернативні варіанти місця кадрової служби в загальній структурі управління. Етапи формування систем управління персоналом. Визначення функцій служби управління персоналом в конкретній організації. Формування взаємозв'язків між підсистемами. Роль служби управління персоналом в загальній структурі управління. Особливості побудови системи управління персоналом в організаціях різних організаційних форм.

Забезпечення системи управління персоналом: кадрове і документальне, інформаційне і технічне, нормативно-методичне і правове.

Питання, які виносяться на СРС: Взаємозв'язок елементів виробничої системи та системи управління організацією. Цільові напрямки соціальних цілей управління організацією. Порівняний склад працівників кадрових служб України та інших країн.

Література:

основна:

додаткова:

4. Планування роботи з персоналом

Кадрова політика організації. Зв'язок та зміст кадрової політики організації та держави. Етапи формування кадрової політик. Характеристика принципів окремих напрямків кадрової політики організації. Поняття стратегії управління персоналом організації.

Стратегічне управління персоналом організації. Конкурентноздатність трудового потенціалу. Об'єкти і суб'єкти стратегічного управління персоналом. Основні проблеми управління персоналом.

Етапи стратегічного управління персоналом організації та їх зміст. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на розробку стратегії управління персоналом. Реалізація стратегії управління персоналом.

Основи кадрового планування в організації. Сутність, цілі та задачі кадрового планування. Основні питання кадрового планування. Зміст

кадрового планування. Рівні кадрового планування. Вимоги до кадрового планування. Кадровий контролінг та кадрове планування.

Оперативний план роботи з персоналом. Структура оперативного плану. Зміст оперативного плану роботи з персоналом. Планування потреб в персоналі. Планування залучення та адаптації персоналу. Планування вивільнення або скорочення персоналу. Планування використання персоналу. Планування ділової кар'єри. Планування безпеки персоналу. Планування витрат на персонал.

Маркетинг персоналу. Сутність та принципи маркетингу персоналу. Інформаційна функція маркетингу персоналу. Вимоги до посад, робочих місць та персоналу. Зовнішні та внутрішні фактори середовища організації. Вивчення ринку праці. Визначення іміджу організації як роботодавця. Комунікаційна функція маркетингу персоналу. Сегментування ринку праці. Джерела та шляхи покриття потреб в персоналі. Внутрішньо організаційні зв'язки в маркетингу персоналу.

Планування і прогнозування потреб в персоналі. Планування якісних потреб. Планування кількісної потреби: на основі даних про працездатність робочого процесу, на основі балансу робочого часу, на основі норм обслуговування, за робочими місцями та нормами чисельності, стохастичні методи розрахунків, методи експертних оцінок. Розрахунок кількості управлінського персоналу. Прогнозування потреб в персоналі.

Планування і аналіз показників із праці. Планування трудових показників та його зміст. Система показників з праці, що потребує планування. Способи планування на основі попереднього, поточного та ретроспективного аналізу.

Планування продуктивності праці. Фактори впливу на продуктивність праці. Наслідки підвищення продуктивності праці. Методи планування продуктивності: метод прямого підрахунку, по факторний. Принципи планування зростання продуктивності праці. Основні етапи розробки програм управління продуктивністю праці.

Нормування праці та розрахунок чисельності персоналу. Норми часу. Норми виробки. Норми обслуговування. Норми часу обслуговування. Норми численності. Норми керованості. Норми співвідношення. Явочний та списковий склад. Середньоспискова чисельність, Оборот, змінність та плинність кадрів.

Питання, які виносяться на СРС: Загальні основи стратегічного управління організацією, його зміст та основні етапи. Приклад стратегії управління персоналом.

Література:

основна:

додаткова:

Модуль 2

5. Технологія управління персоналом

Наймання, відбір та прийом персоналу. Підбір та розташування персоналу. Джерела організації наймання персоналу, переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел залучення персоналу. Вимоги до кандидатів на заміщення вакантної посади. Оцінка ділових якостей кандидатів: групи якостей, що оцінюються і способи оцінювання. Методи оцінки та відбору персоналу: порівняна характеристика. Попередня відбіркова бесіда. Заповнення бланка заяви та анкети претендента. Бесіда по найму. Тестування. Принципи підбору кадрів. Інформаційне забезпечення, задачі та методи підбору кадрів.

Ділова оцінка персоналу. Задачі ділової оцінки та заходи з її проведення. Показники ділової оцінки. Методи проведення оцінки: шкалування, попарного порівняння, заданого розподілу оцінок, управління за цілями, „оціночних листів”.

Соціалізація, профорієнтація та трудова адаптація персоналу. Соціальна структура колективу. Рольова структура колективу. Сутність та види профорієнтації: професійна просвіта, професійна інформація, професійна консультація, професійний відбір. Поняття трудової адаптації та її види: професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна, санітарно-гігієнічна. Цілі, механізм та умови успішної адаптації. Функції та організаційні рішення з адаптації.

Вивільнення персоналу. Види вивільнення. Види звільнень: за власним бажанням, за ініціативою адміністрації, вихід на пенсію. Етапи вивільнення.

Питання, які виносяться на СРС: Автоматизовані системи управління персоналом. Джерела наймання менеджерів. Альтернативи наймання персоналу. Основи організації праці персоналу. Особливості праці керівників та її організація.

Література:

основна:

додаткова:

6. Технологія управління розвитком персоналу

Управління соціальним розвитком. Організація навчання персоналу. Соціальний розвиток як об'єкт управління. Основні фактори соціального середовища: потенціал, соціальна інфраструктура, умови та охорона праці, матеріальна винагорода трудового внеску, соціальний захист, соціально-психологічний клімат, позаробочий час, вільний час. Задачі та функції соціальної служби. Основні поняття та концепції навчання: безперервна та професійна освіта. Навчання персоналу та його види: підготовка кадрів, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів. Концепція спеціалізованого навчання. Концепція багатопрофільного навчання. Концепція особисто орієнтованого навчання. Види навчання: на робочому місці та поза робочим

місцем. Характеристика видів навчання. Задачі навчання для окремих цільових груп. Методи навчання персоналом.

Організація проведення атестації персоналу. Поняття та сутність атестації. Види адаптації: чергова, по закінченні випробувального терміну, при просуванні по службі, при переводі в інший підрозділ. Етапи проведення атестації

Управління діловою кар'єрою персоналу. Управління службово-професійним просуванням персоналу. Поняття та етапи кар'єри. Види кар'єри: внутрішньоорганізаційна, між організаційна, спеціалізована, неспеціалізована, вертикальна, горизонтальна, ступенева, прихована. Планування та контроль ділової кар'єри. Етапи службово-професійного просування.

Управління кадровим резервом. Сутність та порядок формування кадрового резерву. Етапи формування резерву.

Питання, які виносяться на СРС: Управління нововведеннями в кадровій роботі. Самоуправління діловою кар'єрою, життєвий план.

Література:

основна:

додаткова:

7. Управління поведінкою персоналу

Теорія поведінки особи в організації. Основні характеристики людини та її поведінки. Поняття мотивації, сприйняття, критеріальної основи. Фактори, що впливають на поведінку людей в організації. Типи поведінки: дисциплінований та відданий, пристосованець, оригінал, бунтар – та їх характеристики.

Мотивація і стимулювання трудової діяльності персоналу. Теорії мотивації. Стимулюючі системи в організації.

Оплата праці персоналу. Державне регулювання оплати праці. Диференціація за тарифною сіткою. Види оплати праці

Організаційна культура. Сутність та значення організаційної культури. Критерії аналізу організаційної культури. Типи організаційних культур. Опис та характеристика основних типів організаційних культур. Типи обрядів в організації.

Управління конфліктами та стресами. Принципи формування організаційної культури. Пристосування системи управління до організаційної культури.

Питання, які виносяться на СРС: Етика ділових відносин. Особливості групової організаційної поведінки. Управління конфліктами та стресами. Безпека організації, праці та здоров'я персоналу.

Література:

основна:

додаткова:

8. Оцінка результативності діяльності персоналу організації

Аналіз та опис роботи та робочого місця. Суть та основні аспекти аналізу роботи. Методи аналізу роботи: спостереження, співбесіда, опитувальні листи. Опис роботи: зміст та параметри роботи.

Оцінка результатів праці персоналу організації. Класифікація факторів, що враховуються при проведенні оцінки результативності праці. Перелік показників оцінки результатів праці. Особливості оцінки результатів праці керівників та спеціалістів. Основні методи оцінки праці керівників.

Оцінка результатів діяльності підрозділів управління персоналом та організації в цілому. Групи показників оцінки результатів діяльності підрозділів: показники, що характеризують загальну економічну ефективність, показники якості, складності та результативності праці, фактори соціальної ефективності праці. Фактори якості праці. Показники оцінки ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Розрахунок економічного ефекту здійснення заходів з управління кадрами.

Оцінка витрат на персонал організації. Класифікація витрат на персонал. Початкові та відновлювальні витрати. Правове регулювання витрат на персонал

Аудит персоналу. Основні параметри аудиту за функціями управління персоналом. Етапи проведення аудиту персоналу. Класифікація типів аудиту персоналу.

Питання, які виносяться на СРС: Оцінка економічної та соціальної ефективності проектів вдосконалення системи та технології управління персоналом.

Література:

основна:

додаткова:

4. Лабораторні роботи

Навчальний план не передбачає лабораторних робіт з дисципліни “Управління персоналом”

5. Індивідуальні завдання

Індивідуальні завдання з дисципліни “Управління персоналом” спрямовані на більш глибоке засвоєння питань дисципліни, розвиток здібностей студентів до критичного та аналітичного мислення, прийняття рішень, усвідомлення особистих професійних цілей та пріоритетів, аналітичних здібностей студентів, застосування ними знань з інших дисциплін, вивчення практики управління персоналом на підприємствах (особливо тих, на яких вони працюють протягом робочих триместрів).

Використовуються загалом індивідуальні завдання таких видів: написання творчих та аналітичних робіт, рефератів, вирішення задач.

Тематика рефератів та творчих робіт

1. Історія розвитку відношення до праці на території України
2. Особливості сучасної національної теорії управління персоналом
3. Особливості практики управління персоналом на українських підприємствах
4. Державна система управління персоналом.
5. Філософія управління персоналом – на прикладі конкретного підприємства
6. Законодавча база управління персоналом в Україні
7. Взаємозв'язок між загальною стратегією та стратегією управління персоналом.
8. Визначення стратегії управління персоналом на прикладі конкретного підприємства.
9. Визначення особистих цілей та пріоритетів.
10. Визначення плану проведення співбесіди при наймі менеджера
11. Складання власного кар'єрного плану.
12. Визначення рольової та соціальної структури колективу на прикладі конкретного підприємства
13. Аналіз організаційної культури окремого підприємства.
14. Трансформація конфлікту на прикладі конкретної ситуації
15. Визначення шляхів реформування системи управління персоналом та її економіко-соціальної ефективності на прикладі конкретного підприємства.

3. Практичні (семінарські) заняття

В результаті проведення практичних занять студент **повинен знати:**

1. Поняття та категорії, пов'язані із функціонування персоналу підприємства.
2. Сутність, функції та принципи управління персоналом.
3. Суть, етапи, сучасний стан розвитку теорії та практики управління персоналом, її місце в загальному управлінні підприємством на всіх рівнях, включаючи стратегічний.
4. Законодавчу базу функціонування та управління персоналом в Україні та світі.
5. Методи розв'язання проблем та конфліктних ситуацій, пов'язаних із управлінням персоналу.

Студент повинен вміти:

1. Проводити маркетинг персоналу, визначати вимоги до кандидатів, проводити співбесіди при підборі персоналу.
2. Здійснювати розташування кадрів відповідно до здібностей та потенціалу працівників
3. Розробляти системи оплати праці та стимулювання
4. Розробляти системи мотивації праці на підприємстві відповідно до особливостей персоналу
5. Здійснювати поточний та стратегічний розвиток персоналу відповідно до розвитку всього підприємства
6. Здійснювати аудит персоналу
7. Вирішувати конфліктні ситуації

Зміст практичних занять

1. Людські ресурси трудової діяльності
2. Методологія управління персоналом організації.
3. Система управління персоналом організації.
4. Планування роботи з персоналом організації
5. Технологія управління персоналом організації
6. Технологія управління розвитком персоналу організації
7. Управління поведінкою персоналу організації
8. Оцінка результатів діяльності персоналу організації

6. Література

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андрушко Василь Климович, Комар Юрій Миколайович, Комар Сергій Юрійович. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність: Навч.-метод. посіб. / Хмельницький ін-т регіонального управління та права. — Хмельницький : ХГУП, 2000. — 255с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом, -2002 – М., - 405 с.
3. Крамаренко Валентина Іллівна, Холод Борис Іванович, Нагорська Муза Миколаївна, Логвіна Олена Володимирівна, Ванєєва Ірина Віуленівна. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. для студ. екон. спец. / Валентина Іллівна Крамаренко (ред.), Борис Іванович Холод (ред.). — К. : ЦУЛ, 2003. — 271с.
4. Петюх Василь Миколайович. Управління персоналом: Навч.- метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / Київський національний економічний ун-т. : К., 2000. — 122с.
5. Савицька Людмила, Тарнавський Віктор, Наврузов Юрій, Шеремета Павло, Козак Наталя. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери / Наталя Черепухіна (голов.ред.). — К. : Видавництво Олексія Капусти, 2002. — 300с.
6. Щекин Г.В., Основы кадрового менеджмента: Учебник. Кн. I-II. - К.: МЗУУП, 1993. - 200с.
7. Шкатула В.И., Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА М, 1998. - 527 с.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Анисимов Владимир Михайлович. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. — М. : Экономика, 2003. — 703с
2. Бородатий Василь Порфирійович, Крижко Іван Данилович, Ягодзінський Аркадій Йосипович. Управління персоналом: Навч. посібник для студ. екон. спец. / Інститут змісту і методів навчання. — К., 1997. — 270с.
3. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М., - 1993.
4. Крушельницька Ольга Володимирівна, Мельничук Дмитро Петрович. Управління персоналом: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К. : Кондор, 2003. — 296с. — Бібліогр.: с. 292-293
5. Соціально-психологічні питання менеджменту, -1993

6. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом, - 2000
7. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров, - 1989
8. Теория и практика управления персоналом (Авт. Сост Г.В. Щекин). К.,1998. – 256 с.
9. Травин В.В., Дятлов В.А., Основы кадрового менеджмента. М.: «Дело», 1995. - 336 с.
10. Храмов Василь Олегович, Бовтрук Анатолий Петрович. Основы управління персоналом: Навч.-метод. посіб. / Міжрегіональна академія управління персоналом. — К. : МАУП, 2001. — 112с
11. Щекин Г.В. Теория кадровой политики. К., 1997 – 176 с.

Додаток В

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет
Факультет перепідготовки з економіки та комп'ютеризації

ЗАТВЕРДЖЕНО
Вченою радою ВНТУ
Протокол № 4
Від 25 люстоп. 2004р.

Проректор з навчальної
та науково-методичної роботи

В.О.Леонтєв



РОБОЧА НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ
“ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ”

спеціальність: 7.050201 – “Менеджмент організацій”

	Стац.	Заоч.
Курс	1	1
Триместр	1	1
Всього аудиторних:	35	8
Лекції (год.)	14	6
Лабораторні роботи (год.)	-	-
Практичні заняття (год.)	14	2
Семінари	7	-
Курсові проекти (КР) (трим., год.)	-	-
РГР (трим., кільк., год.)	-	-
Контрольна робота	-	I триместр +
СРС (без врахування год. на КП (КР), РГР, контрольні роботи)	19	46
ВСЬОГО	54	54
Підсумковий контроль:		
залік	+	+
контрольна робота	-	+

Укладач  Андрущенко Наталія Олександрівна, викладач кафедри КСПП

Декан факультету перепідготовки з економіки та комп'ютеризації  Ю.С.Яремчук

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Основною метою викладання є формування у майбутніх менеджерів умінь психологічного аналізу особистостей та між особистісних взаємин у групах, визначення засобів оптимального впливу на працівників для створення належного соціально-психологічного клімату в колективі, а також в одержанні студентами теоретичних знань з конфліктології, оволодінні практичними навичками врегулювання конфліктів різних рівнів та боротьби з наслідками стресу як побічного явища конфліктних ситуацій.

Для досягнення визначеної мети в процесі викладання курсу “Психологія управління та конфліктологія” необхідно вирішити такі **завдання:**

- допомогти майбутнім менеджерам усвідомити роль і значущість психологічного підходу в процесі управління;
- підвищити рівень управлінської компетентності майбутніх менеджерів за допомогою отримання ними психологічної підготовки в галузі соціального управління;
- навчити сучасним методикам попередження власних стресів у менеджера та боротьби з їх наслідками у підлеглих;
- допомогти майбутнім менеджерам усвідомити місце й роль конфліктології в практиці управління.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати:**

- зміст, задачі та структуру курсу;
- структури й розвиток особистості менеджера в організації;
- психологічні аспекти організації праці та професійної діяльності;
- роль соціально-психологічної служби в процесі вдосконалення системи управління;
- сучасні методики попередження власних стресів у менеджера та боротьби з їх наслідками у підлеглих;
- найважливіші теоретичні розробки, експериментальні і прикладні дослідження вітчизняних та зарубіжних конфліктологів, а також методи їх використання в управлінні вітчизняними підприємствами.

Студент повинен вміти сформулювати **уміння:**

- регуляції поведінки підлеглих і саморегуляції;
- формування індивідуального стилю управління;
- самоконтролю в екстремальних ситуаціях;
- використання методів вивчення особистості;
- оптимізації умов та режимів праці з урахуванням психологічних аспектів;
- психологічної регуляції на всіх етапах кар’єри;
- управління з урахуванням впливу психологічних факторів.

Методика вивчення курсу базується на єдності проблемних лекцій,

практичних та семінарських занять, групових та індивідуальних консультацій і заліків. Вивчення вузлових тем курсу “Психологія управління та конфліктологія” передбачає також виконання студентами контрольних робіт та самостійне опрацювання матеріалу.

2. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

<i>№ лекції</i>	<i>Назва теми та її зміст</i>	<i>Обсяг годин</i>	<i>Література</i>
1	<p align="center">Тема 1. Предмет, зміст, структура та завдання курсу</p> <p>Предмет і зміст курсу «Психологія управління та конфліктологія». Конфлікт як неминучість та його роль в історії людства. Поняття про особистість, її структуру, динаміку розвитку.</p> <p>Місце конфліктології в системі наук, завдання конфліктології як науки.</p> <p>Зміст і структура дисципліни, їх відповідність потребам підготовки управлінських кадрів.</p> <p>Методи конфліктології як засіб досягнення високої ефективності в будь-якій галузі міжособового спілкування.</p>	С - 2 З - 1	О. [1, 3] Д. [3, 4]

2	<p>Тема 2. Психологія керівництва й лідерства, конфлікт та його природа Керівництво й лідерство як психологічний феномен. Управлінська діяльність в екстремальних ситуаціях. Поняття екстремальної ситуації. Психологічна влада керівника й можливості її використання. Поняття конфлікту, природа та межі конфлікту. Причини виникнення конфліктів та їх аналіз. Класифікація конфліктів за різними ознаками. Елементи конфлікту. Конфлікт як процес та його стадії.</p> <p>Питання, які виносяться на СРС: Необхідні і достатні умови виникнення конфлікту. Суб'єкти конфлікту та їх характеристика.</p>	<p><i>С - 2</i> <i>3 - 0,5</i></p>	<p><i>О. [2, 5, 6]</i> <i>Д. [1, 6]</i></p>
3	<p>Тема 3. Конфліктна ситуація та інцидент. Методи вивчення особистості Конфліктна ситуація – основа конфлікту та її характерні ознаки. Інцидент як пусковий гачок конфліктної ситуації. Чотири типи конфліктної ситуації та інциденту за характером їх виникнення. Конфліктна ситуація як основа для нових інцидентів і конфліктів. Методи вивчення особистості з метою удосконалення управління: спостереження, опитування, бесіда, анкетування. Використання результатів діяльності для вивчення особистості.</p> <p>Питання, які виносяться на СРС: Залежність конфлікту від конфліктної ситуації і інциденту. Основні поведінкові характеристики дорослого та дитини.</p>	<p><i>С - 1</i> <i>3 - 1</i></p>	<p><i>О. [9, 10,11]</i> <i>Д. [2, 5]</i></p>

4	<p>Тема 4. Міжособистісні відносини в системах управління Особистість як суб'єкт конфлікту. Взаємовідносини особистості та групи. Поняття психологічної згуртованості. Психологічна сумісність у структурах управління. Методи вивчення міжособистісних стосунків, групової сумісності й згуртованості, морально-психологічного клімату. Індивідуальні особливості як суб'єкт конфлікту. Типологія конфліктних особистостей Д. Скотта, Е. Берна.</p> <p>Питання, які виносяться на СРС: методика управління конфліктами емоційного рівня. Поняття «маніпулювання» і «впливу» в управлінській сфері.</p>	<p><i>С - 1</i> <i>3 - 0,5</i></p>	<p><i>О. [5, 10,11]</i> <i>Д. [1, 6]</i></p>
5	<p>Тема 5. Конфлікт як форма комунікації. Психологія планування та організування Конфліктна взаємодія як варіант комунікативного акту. Види і структура спілкування. Явні і приховані джерела конфліктів в процесі спілкування. Мотиви, з якими вступає у взаємодію об'єкт управління. Поняття планування в психології. Психологічні механізми та цілеутворення. Психологічні аспекти індивідуальних стратегій планування. Поняття процесу організації діяльності.</p> <p>Питання, які виносяться на СРС: шляхи подолання бар'єрів непорозуміння. Роль гумору, культури мови і поведінки.</p>	<p><i>С - 1</i> <i>3 - 0,5</i></p>	<p><i>О. [1, 3, 8]</i> <i>Д. [3, 6]</i></p>

6	<p>Тема 6. Психологія мотивування й контролювання. Природа конфліктів, які виникають внаслідок спільної трудової діяльності</p> <p>Мотивація як фактор управління особистістю. Основні проблеми й поняття психології мотивації. Специфіка мотиваційної сфери людини. Мотивація досягнення. Психологічні принципи організації контролю. Методи контролю. Організаційний конфлікт та засоби його вирішення. трудовий колектив як осередок виникнення конфліктів. Причини виникнення ділових конфліктів. Основні причини протиріччя. Попередження виникнення конфліктів емоційного рівня з небажаними для організації наслідками.</p> <p>Питання, які виносяться на СРС: попередження виникнення конфліктів емоційного рівня з небажаними для організації наслідками.</p>	<p><i>С - 2</i> <i>3 - 0,5</i></p>	<p><i>О. [4, 8]</i> <i>Д. [3]</i></p>
7	<p>Тема 7. Психологічні аспекти інформаційного забезпечення управління. Конфліктність в системі “Керівник-колектив” та шляхи управління нею.</p> <p>Поняття інформації у психології. Комунікативні мережі та потоки інформації. Взаємодія людини та ЕОМ в інформаційному забезпеченні управління. Індивідуальні розбіжності. Особистість керівника та її зв’язок з наслідками роботи колективу. Типи “важких” керівників та моделі їх поведінки в колективі. Право на помилки прийняття рішень в умовах дефіциту часу і неповноти інформації. Конфліктність в період впровадження інновацій. Шляхи подолання опору колективу.</p> <p>Питання, які виносяться на СРС: засоби подолання непорозумінь, розбіжностей та об’єктивних причин конфліктів між менеджером і колективом</p>	<p><i>С - 1</i> <i>3 - 0,5</i></p>	<p><i>О. [6, 7, 8]</i> <i>Д. [5, 6]</i></p>

8	<p>Тема 8. Психологічні основи прийняття рішень. Кадровий менеджмент як джерело конфліктів.</p> <p>Прийняття рішень як психологічний процес, роль суб'єктивної складової. Типи мислення. Умови прийняття рішень: невизначеність, небезпека, відповідальність, інтелектуальні стратегії, ризик, психологічні методи оптимізації прийняття рішень. Психологічні прийоми оцінки наслідків рішення: дисконтний ефект, ефект внеску. Культура професійного мовлення. Проблеми підбору, розстановки та перепідготовки кадрів у контексті конфліктології. Проблеми оцінки результатів праці та індивідуального внеску працівників як джерело конфліктності.</p> <p>Питання, які виносяться на СРС: проблеми підбору, розстановки та перепідготовки кадрів у контексті конфліктології.</p>	<p><i>С - 1</i> <i>3 - 0,5</i></p>	<p><i>О. [1, 2, 9]</i> <i>Д. [2, 6]</i></p>
9	<p>Тема 9 . Психологічні проблеми взаємодії людини й ЕОМ. Потенційна конфліктність у невиробничій сфері.</p> <p>Місце та роль людини в сучасних автоматизованих системах управління. Розподіл функцій між людиною та ЕОМ. Взаємна адаптація людини та ЕОМ у системах управління. Особливості ділового спілкування в невиробничій сфері. Підвищена конфліктність взаємовідносин в системі “людина-людина”. Навички і вміння в галузі конфліктології, необхідні менеджеру для успішного виконання своїх професійних обов'язків в сфері обслуговування.</p> <p>Питання, які виносяться на СРС: навички і вміння в галузі конфліктології, необхідні менеджеру для успішного виконання своїх професійних обов'язків.</p>	<p><i>С - 1</i> <i>3 - 0,5</i></p>	<p><i>О. [5, 7, 10]</i> <i>Д. [2]</i></p>

10	<p>Тема 10 . Діапазон можливих виходів з конфлікту. Наслідки конфліктів. Психологічні основи організації праці.</p> <p>Особистість керівника та його якості, сприятливі для вибору тактично вірної поведінки в зоні конфлікту. Значення самооцінки лідера для вибору його позиції в конфліктній ситуації та можливості подальшого управління нею. Стрес як наслідок конфлікту. Психологічні аспекти оптимізації умов та режимів праці. Психічні стани та працездатність. Сутність психологічних вимог до добору кадрів. Основи профорієнтації.</p> <p>Питання, які виносяться на СРС: методи управлінського впливу на наслідки конфліктів. Юридичні методи врегулювання конфліктів.</p>	С - 2 3 - 0,5	О. [3, 8, 10] Д. [3,4]
----	--	------------------	---------------------------

3. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

Практичні заняття спрямовані на ґрунтовне закріплення теоретичного курсу, засвоєння основних понять та категорій, використання методологій для розв'язання практичних задач.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати:**

- зміст, задачі та структуру курсу;
- структуру й розвиток особистості менеджера в організації;
- психологічні аспекти організації праці та професійної діяльності;
- роль соціально-психологічної служби в процесі вдосконалення системи управління;
- сучасні методики попередження власних стресів у менеджера та боротьби з їх наслідками у підлеглих;
- найважливіші теоретичні розробки, експериментальні і прикладні дослідження вітчизняних та зарубіжних конфліктологів, а також методи їх використання в управлінні вітчизняними підприємствами.

Студент повинен вміти сформулювати **уміння:**

- регуляції поведінки підлеглих і саморегуляції;
- формування індивідуального стилю управління;
- самоконтролю в екстремальних ситуаціях;
- використання методів вивчення особистості;

- оптимізації умов та режимів праці з урахуванням психологічних аспектів;
- психологічної регуляції на всіх етапах кар'єри;
- управління з урахуванням впливу психологічних факторів.

Методика вивчення курсу базується на єдності проблемних лекцій, практичних та семінарських занять, групових та індивідуальних консультацій і заліків. Вивчення вузлових тем курсу “Психологія управління та конфліктологія” передбачає також виконання студентами контрольних робіт та самостійне опрацювання матеріалу.

№ за номер. лекції	Тема та зміст практичного заняття	години	
		Денна	Заочна
2	Тема 2. Психологія керівництва й лідерства, конфлікт та його природа. а) контрольне опитування; б) розгляд та аналіз ситуації.	2	-
3	Тема 3. Конфліктна ситуація та інцидент. Методи вивчення особистості. а) контрольне тестування; б) розгляд та аналіз ситуації.	2	1
5	Тема 5. Конфлікт як форма комунікації. Психологія планування та організування. а) контрольне опитування; б) розгляд та аналіз ситуації.	2	-
6	Тема 6. Психологія мотивування й контролювання. Природа конфліктів, які виникають внаслідок спільної трудової діяльності. а) контрольне опитування; б) розгляд та аналіз ситуації.	2	-
7	Тема 7. Психологічні аспекти інформаційного забезпечення управління. Конфліктність в системі “Керівник-колектив” та шляхи управління нею. а) контрольне тестування; б) розгляд та аналіз ситуації.	2	1

8	<p><i>Тема 8.</i> <i>Психологічні основи прийняття рішень. Кадровий менеджмент як джерело конфліктів.</i> <i>а) контрольне опитування;</i> <i>б) розгляд та аналіз ситуації.</i></p>	2	-
10	<p><i>Тема 10.</i> <i>Діапазон можливих виходів з конфлікту. Наслідки конфліктів. Психологічні основи організації праці.</i> <i>а) контрольне тестування;</i> <i>б) розгляд та аналіз ситуації;</i> <i>в) кваліфікація конфліктів, робота над їх передбаченням та можливі виходи з конфлікту.</i></p>	2	-

4. СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ

<i>Теми семінарських занять</i>	<i>Години</i>
<i>1. Конфлікт та його природа.</i>	<i>1</i>
<i>2. Методи вивчення особистості.</i>	<i>1</i>
<i>3. Психологія планування та організування.</i>	<i>1</i>
<i>4. Явні і приховані джерела конфліктів в процесі спілкування.</i>	<i>1</i>
<i>5. Навички і вміння в галузі конфліктології, необхідні менеджеру для успішного виконання своїх професійних обов'язків в сфері обслуговування.</i>	<i>1</i>
<i>6. Психологічні принципи організації контролю.</i>	<i>1</i>
<i>7. Стрес як наслідок конфлікту. Психологічні аспекти оптимізації умов та режимів праці.</i>	<i>1</i>

5. ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Після вивчення всіх тем студент-заочник виконує контрольну роботу, яка складається з теоретичних питань. Мета контрольної роботи – засвоєння студентами базових понять і категорій психології управління та конфліктології. Розкриття теоретичних питань повинно бути конкретним, викладеним грамотно, логічно і, якщо потребує, то підкріплено прикладами з практики. Крім того, студенту будуть запропоновані практичні завдання, які він повинен бути вирішити під час складання заліку. Дане завдання виконується на основі власного досвіду або на основі прикладів, які описані в

літературі чи періодичних виданнях. За текстом слід дати посилання на літературні джерела.

6. ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ НАВЧАННЯ

Дисципліна «Психологія управління та конфліктологія» при викладанні забезпечується низкою допоміжних матеріалів у вигляді плакатів, слайдів та методичних матеріалів для кодоскопа.

7. ОРГАНІЗАЦІЯ СРС

Самостійна робота є однією з актуальних у професійній підготовці майбутнього менеджера. Цей час студенти мають витратити на підготовку до практичних занять з дисципліни, на опрацювання наукової та художньо-публіцистичної літератури світових та вітчизняних авторів, які відображають коло питань, що вивчає дисципліна, написання рефератів, а також на підготовку до написання контрольної роботи (для студентів з.ф.н.).

8. ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / Лозниця В. С. – К. : ТОВ “УВГПС ЕксСб”, 2000. – 512 с.
2. Смыгин С. И. Психология управления : учебное пособие / С. И. Смыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов на Дону : Феникс, 1997. – 512 с.
3. Конфліктологія : підручник для студентів вищих навчальних закладів / [Герасіна Л. М., Панов М. І., Осіпова Н. П. та ін.] – Харків : Право, 2002.
4. Емельянов С. Практикум по конфликтологии / Емельянов С. – СПб. : Питер, 2003.
5. Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты : пути разрешения / Александрова Е. В. – М. : ПМБ РАУ, 1993.
6. Доценко Е. Л. Психология манипуляции : феномены и механизмы защиты / Доценко Е. Л. – М. : Че Ро, 1997.
7. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство / Ладанов И. Д. – М. : Перспектива, 1997.
8. Скотт Д. Конфликты, пути их преодоления / Скотт Д. – Киев : Внешторгиздат, 1991.
9. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Уткин Э. А. – М. : ”Тадем” ЭКМОС, 1998.
10. Бандурка А. М., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов / А. М. Бандурка, А. И. Шипилов. - М. : ЮНИТИ, 1999.
11. Кулініч О. І. Психологія управління / Кулініч О. І. – Львів : Львівський національний університет ім. І. Франка, 2007.

Додаткова:

1. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Фишер Р., Юри У. – М. : Наука, 1990.
2. Хорни К. Ваши внутренние конфликты / Хорни К. – СПб. : Лань, 1997.
3. Розанова В. А. Психология управления : учебно-практическое пособие / Розанова В. А. - М. : Журнал «Управление персоналом» 1996. – ч. 1; – М. : 1997. - ч. 2.
4. Сулимова Т. С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов / Сулимова Т. С. – М. : Ин-т практической психологии, 1996.
5. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / Панфилова А. П. – СПб. : Об-во «Знание», 1999.
6. Ликсон Ч. Конфликт : семь шагов к миру / Ликсон Ч. – СПб. : Питер, 1997.

9. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ, УМІНЬ ТА НОВИЧОК СТУДЕНТА З КУРСУ «ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ»

рівень компетентно ком	держав на оцінка	оцінка за шкалою ECTS	Критерії оцінки
1	2	3	4
незадовільно			
1. Низький (рецептивно-продуктивний)	2-	FX	виставляється студенту, який засвоїв курс на рівні елементарного відтворення окремих фактів.
	2		виставляється студенту, який засвоїв курс на рівні окремих фрагментів, що становить незначну частину навчального матеріалу.
	2+		виставляється студенту, який засвоїв курс на початковому рівні, що становить біля третини навчального матеріалу.
задовільно			

2. Середній (репродуктивний)	3-	Е	виставляється студенту, у якого знання не повні, відсутня логіка та послідовність викладання матеріалу, відсутність умінь визначати основні положення, неконкретна інтерпретація основних понять. Слабкий зв'язок теорії та практики.
	3		виставляється студенту, який слабо знає програмний курс з предмета, нерегулярно відвідував заняття, не завжди правильно викладає теоретичний матеріал, припускається грубих помилок при вирішенні практичних завдань.
	3+	Д	виставляється студенту, який не виявив належної активності на семінарах та лабораторних роботах, нерегулярно відвідував заняття, в основному оволодів програмним матеріалом з курсу, але не вміє роботи висновки, припускається помилок при вирішенні практичних завдань, не користувався літературою.
добре			
3. Достатній (конструктивно-варіантний)	4-	С	виставляється студенту, який оволодів програмою курсу, виконав на належному рівні усі форми контролю за знаннями студентів, відвідував лекції, знає теоретичний матеріал, але не виявляє належної активності на семінарах, припускається деяких помилок під час відповідей на теоретичні запитання та під час виконання практичних робіт, не досить глибоко аналізує факти, не на належному рівні робить висновки та узагальнення.
	4		виставляється студенту, який оволодів програмою курсу, виконав усі форми контролю за знаннями студентів, викладає теоретичний матеріал, робить висновки та узагальнення, але припускає неточності, не завжди впевнено відстоює свої міркування, робить незначні помилки при виконанні практичних робіт.

	4+	В	виставляється студенту, який своєчасно виконав усі види робіт, активно працював на семінарах, достатньо глибоко оволодів програмним матеріалом, уміє робити висновки, вільно володіє мовою та фаховою термінологією, але при відповіді допущена неточність чи незначна помилка в послідовності викладання матеріалу та у висновках і на недостатньому рівні опрацьована література з психології управління та конфліктології.
відмінно			
4. Високий (творчий)	5-		виставляється студенту, який активно працював на всіх видах занять, показав глибокі знання при написанні контрольної роботи, вільно володіє мовою та фаховою термінологією, логічно відповідає, але при відповіді допущена неточність чи незначна помилка в послідовності викладання матеріалу та висновках.
	5	А	заслуговує студент, який вчасно виконав усі види робіт, глибоко знає програмний матеріал курсу, опрацював додаткову літературу з психології управління та конфліктології, вільно володіє мовою та фаховою термінологією, не допускає помилок при виконанні практичних завдань, контрольних робіт, викладає матеріал логічно, послідовно, самостійно робить висновки та узагальнення, обгрунтовано відстоює свою точку зору, але при відповіді допущена неточність чи незначна помилка в контрольній роботі.

	5+		<p>заслуговує студент, який вчасно виконав усі види робіт, глибоко знає програмний матеріал курсу, опрацював додаткову літературу з психології управління та конфліктології, вільно володіє мовою та фаховою термінологією, не допускає помилок при виконанні практичних завдань, контрольних робіт, викладає матеріал логічно, послідовно, робить самостійні висновки та узагальнення, обґрунтовано відстоює свою точку зору.</p>
--	----	--	--

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет
Факультет перепідготовки з економіки та комп'ютеризації

ЗАТВЕРДЖЕНО
Вченою радою ВНТУ
Протокол № 4
Від 25 листопада 2004р.

Проректор з навчальної
і методичної роботи
В.О.Леонт'єв



НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ
“ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ”

спеціальність: 7.050201 – “Менеджмент організацій”

Автор  Андрущенко Наталія Олександрівна, викладач кафедри КСПІ

Декан факультету перепідготовки з економіки та комп'ютеризації  Ю.С.Яремчук

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Основною метою викладання є формування у майбутніх мене-джерів умінь психологічного аналізу особистостей та між особистісних взаємин у групах, визначення засобів оптимального впливу на працівників для створення належного соціально-психологічного клімату в колективі, а також в одержанні студентами теоретичних знань з конфліктології, оволодінні практичними навичками врегулювання конфліктів різних рівнів та боротьби з наслідками стресу як побічного явища конфліктних ситуацій.

Для досягнення визначеної мети в процесі викладання курсу “Психологія управління та конфліктологія” необхідно вирішити такі **завдання:**

- допомогти майбутнім менеджерам усвідомити роль і значущість психологічного підходу в процесі управління;
- підвищити рівень управлінської компетентності майбутніх менеджерів за допомогою отримання ними психологічної підготовки в галузі соціального управління;
- навчити сучасним методикам попередження власних стресів у менеджера та боротьби з їх наслідками у підлеглих;
- допомогти майбутнім менеджерам усвідомити місце й роль конфліктології в практиці управління.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати:**

- зміст, задачі та структуру курсу;
- структури й розвиток особистості менеджера в організації;
- психологічні аспекти організації праці та професійної діяльності;
- роль соціально-психологічної служби в процесі вдосконалення системи управління;
- сучасні методики попередження власних стресів у менеджера та боротьби з їх наслідками у підлеглих;
- найважливіші теоретичні розробки, експериментальні і прикладні дослідження вітчизняних та зарубіжних конфліктологів, а також методи їх використання в управлінні вітчизняними підприємствами.

Студент повинен вміти сформулювати **уміння**:

- регуляції поведінки підлеглих і саморегуляції;
- формування індивідуального стилю управління;
- самоконтролю в екстремальних ситуаціях;
- використання методів вивчення особистості;
- оптимізації умов та режимів праці з урахуванням психологічних аспектів;
- психологічної регуляції на всіх етапах кар'єри;
- управління з урахуванням впливу психологічних факторів.

Методика вивчення курсу базується на єдності проблемних лекцій, практичних та семінарських занять, групових та індивідуальних консультацій і заліків. Вивчення вузлових тем курсу «Психологія управління та конфліктологія» передбачає також виконання студентами контрольних робіт та самостійне опрацювання матеріалу.

2. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Предмет, зміст, структура та завдання курсу

Предмет і зміст курсу «Психологія управління та конфліктологія». Конфлікт як неминучість та його роль в історії людства. Поняття про особистість, її структуру, динаміку розвитку.

Місце конфліктології в системі наук, завдання конфліктології як науки.

Зміст і структура дисципліни, їх відповідність потребам підготовки управлінських кадрів.

Методи конфліктології як засіб досягнення високої ефективності в будь-якій галузі міжособового спілкування.

Тема 2. Психологія керівництва й лідерства, конфлікт та його природа

Керівництво й лідерство як психологічний феномен. Поняття екстремальної ситуації. Управлінська діяльність в екстремальних ситуаціях. Психологічна влада керівника й можливості її використання. Поняття конфлікту, природа та межі конфлікту. Причини виникнення конфліктів та їх аналіз. Класифікація конфліктів за різними ознаками. Елементи конфлікту. Конфлікт як процес та його стадії.

Тема 3. Конфліктна ситуація та інцидент.

Методи вивчення особистості.

Конфліктна ситуація – основа конфлікту та її характерні ознаки. Інцидент як пусковий гачок конфліктної ситуації. Чотири типи конфліктної

ситуації та інциденту за характером їх виникнення. Конфліктна ситуація як основа для нових інцидентів і конфліктів. Методи вивчення особистості з метою вдосконалення управління: спостереження, опитування, бесіда, анкетування. Використання результатів діяльності для вивчення особистості.

**Тема 4. Міжособистісні відносини в системах управління.
Особистість як суб'єкт конфлікту.**

Взаємовідносини особистості та групи. Поняття психологічної згуртованості. Психологічна сумісність у структурах управління. Методи вивчення міжособистісних стосунків, групової сумісності й згуртованості, морально-психологічного клімату. Індивідуальні особливості як суб'єкт конфлікту. Типологія конфліктних особистостей Д.Скотта, Е.Берна.

**Тема 5. Конфлікт як форма комунікації.
Психологія планування та організування.**

Конфліктна взаємодія як варіант комунікативного акту. Види і структура спілкування. Явні і приховані джерела конфліктів в процесі спілкування. Мотиви, з якими вступає у взаємодію об'єкт управління. Поняття планування в психології. Психологічні механізми та ціле утворення. Психологічні аспекти індивідуальних стратегій планування. Поняття процесу організації діяльності.

**Тема 6. Психологія мотивування й контролювання.
Природа конфліктів, які виникають внаслідок спільної
трудової діяльності.**

Мотивація як фактор управління особистістю. Основні проблеми й поняття психології мотивації. Специфіка мотиваційної сфери людини. Мотивація досягнення. Психологічні принципи організації контролю. Методи контролю. Організаційний конфлікт та засоби його вирішення.. трудовий конфлікт як осередок виникнення конфліктів. Причини виникнення ділових конфліктів. Основні причини протиріччя. Попередження виникнення конфліктів емоційного рівня з небажаними для організації наслідками.

**Тема 7. Психологічні аспекти інформаційного забезпечення
управління. Конфліктність в системі
«Керівник – колектив» та шляхи управління нею.**

Поняття інформації у психології. Комунікативні мережі та потоки інформації. Взаємодія людини та ЕОМ в інформаційному забезпеченні управління. Індивідуальні розбіжності. Особистість керівника та її зв'язок з

наслідками роботи колективу. Типи “важких” керівників та моделі їх поведінки в колективі. Право на помилки в прийнятті рішень в умовах дефіциту часу і неповноти інформації. Конфліктність в період впровадження інновацій. Шляхи подолання опору колективу.

**Тема 8 . Психологічні основи прийняття рішень.
Кадровий менеджмент як джерело конфліктів.**

Прийняття рішень як психологічний процес, роль суб’єктивної складової. Типи мислення. Умови прийняття рішень: невизначеність, небезпека, відповідальність, інтелектуальні стратегії, ризик, психологічні методи оптимізації прийняття рішень. Психологічні прийоми оцінки наслідків рішення: дисконтний ефект, ефект внеску. Культура професійного мовлення. Проблеми підбору, розстановки та перепідготовки кадрів у контексті конфліктології. Особливості кадрового менеджменту в перехідний період від адміністративно-командної до ринкової системи господарювання. Проблеми оцінки результатів праці та індивідуального внеску працівників як джерело конфліктності.

**Тема 9. Психологічні проблеми взаємодії людини й ЕОМ.
Потенційна конфліктність у невиробничій сфері.**

Місце та роль людини в сучасних автоматизованих системах управління. Розподіл функцій між людиною та ЕОМ. Взаємна адаптація людини та ЕОМ у системах управління. Особливості ділового спілкування в невиробничій сфері. Підвищена конфліктність взаємовідносин в системі «людина - людина». Навички і вміння в галузі конфліктології, необхідні менеджеру для успішного виконання своїх професійних обов’язків в сфері обслуговування.

**Тема 10. Діапазон можливих виходів з конфлікту.
Наслідки конфліктів.
Психологічні основи організації праці.**

Особистість керівника та його якості, сприятливі для вибору тактично правильної поведінки в зоні конфлікту. Значення самооцінки лідера для вибору його позиції в конфліктній ситуації та можливості подальшого управління нею. Стрес як наслідок конфлікту. Психологічні аспекти оптимізації умов та режимів праці. Психічні стани та працездатність. Сутність психологічних вимог до добору кадрів. Основи профорієнтації.

3. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

Практичні заняття спрямовані на ґрунтовне закріплення теоретичного курсу, засвоєння основних понять та категорій, використання методологій для розв'язання практичних задач.

Тема 2. Психологія керівництва й лідерства, конфлікт та його природа.

Тема 3. Конфліктна ситуація та інцидент. Методи вивчення особистості.

Тема 5. Конфлікт як форма комунікації. Психологія планування та організування.

Тема 6. Психологія мотивування й контролювання. Природа конфліктів, які виникають внаслідок спільної трудової діяльності.

Тема 7. Психологічні аспекти інформаційного забезпечення управління. Конфліктність в системі «Керівник – колектив» та шляхи управління нею.

Тема 8. Психологічні основи прийняття рішень. Кадровий менеджмент як джерело конфліктів.

Тема 10. Діапазон можливих виходів з конфлікту. Наслідки конфліктів. Психологічні основи організації праці.

4. СЕМІНАРИ

1. Конфлікт та його природа.
2. Методи вивчення особистості.
3. Психологія планування та організування.
4. Явні і приховані джерела конфліктів в процесі спілкування.
5. Психологічні принципи організації контролю.
6. Навички і вміння в галузі конфліктології, необхідні менеджеру для успішного виконання своїх професійних обов'язків в сфері обслуговування.
7. Стрес як наслідок конфлікту. Психологічні аспекти оптимізації умов та режимів праці.

5. ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / Лозниця В. С. – К. : ТОВ “УВГПС ЕксСб”, 2000. – 512 с.
2. Смыгин С. И. Психология управления : учебное пособие / С. И. Смыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов на Дону : Феникс, 1997. – 512 с.
3. Конфліктологія : підручник для студентів вищих навчальних закладів / [Герасіна Л. М., Панов М. І., Осіпова Н. П. та ін.] – Харків : Право, 2002.
4. Емельянов С. Практикум по конфликтологии / Емельянов С. – СПб. : Питер, 2003.
5. Александрова Е. В. Социально-трудовые конфликты : пути разрешения / Александрова Е. В. – М. : ПМБ РАУ, 1993.
6. Доценко Е. Л. Психология манипуляции : феномены и механизмы защиты / Доценко Е. Л. – М. : Че Ро, 1997.
7. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство / Ладанов И. Д. – М. : Перспектива, 1997.
8. Скотт Д. Конфликты, пути их преодоления / Скотт Д. – Киев : Внешторгиздат, 1991.
9. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Уткин Э. А. – М. : ”Тадем” ЭКМОС, 1998.
10. Бандурка А. М., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов / А. М. Бандурка, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 1999.
11. Кулініч О. І. Психологія управління / Кулініч О. І. – Львів : Львівський національний університет ім. І. Франка, 2007.

Додаткова:

1. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Фишер Р., Юри У. – М. : Наука, 1990.
2. Хорни К. Ваши внутренние конфликты / Хорни К. – СПб. : Лань, 1997.
3. Розанова В. А. Психология управления : учебно-практическое пособие / Розанова В. А. – М. : Журнал «Управление персоналом» 1996. – ч. 1; – М. : 1997. – ч. 2.
4. Сулимова Т. С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов / Сулимова Т. С. – М. : Ин-т практ. психологии, 1996.
5. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / Панфилова А. П. – СПб. : Об-во «Знание», 1999.
6. Ликсон Ч. Конфликт : семь шагов к миру / Ликсон Ч. – СПб. : Питер, 1997.

Додаток Г

Тест-контроль перевірки знань 1

1. Психологія управління – це _____
2. Персонал управління – це: _____
 - a) сукупність працівників, які зайняті виконанням управлінських функцій з метою координації діяльності колективу для досягнення мети організації;
 - b) сукупність працівників, які зайняті виконанням управлінських функцій;
 - c) сукупність працівників, які зайняті координацією діяльності колективу для досягнення мети організації.
3. Профпридатність – це _____
4. Назвіть методи профвідбору _____
5. Хто формулює перелік вимог до претендентів на заняття управлінських посад:
 - a) безпосередній керівник майбутнього претендента;
 - b) на практиці самі організації вивчають перелік вимог до претендентів;
 - c) самостійно керівник організації визначає критерії оцінювання претендентів.
6. Які основні вимоги до кадрів сформовані за кордоном (Інститут діагностики менеджменту в Гамбурзі):
 - a) розумові здібності, спонукання та ставлення до роботи;
 - b) розумові здібності, уміння делегувати повноваження, контактність;
 - c) ставлення до роботи;
 - d) розумові здібності, соціальні відносини; спонукання до роботи, ставлення до роботи.
7. Оцінювання діяльності персоналу – це _____
8. Що таке психологічне консультування персоналу організації? _____
9. Який із методів доцільно застосовувати на початковому етапі відбору претендентів на посади менеджерів:
 - a) інтерв'ю;
 - b) психологічне тестування;
 - c) вивчення та аналіз анкетних даних (біографії, резюме).
10. Процес підвищення кваліфікації – це:
 - a) освітні заходи з переподготовки персоналу;
 - b) заходи по освоєнню інших сфер діяльності і завдань;
 - c) інвестиції в людський капітал.

Тест-контроль перевірки знань 2

1. Сутність якої функції колективу полягає у задоволенні потреб працюючих: у спілкуванні, визнанні з боку оточуючих, приналежності до колективу, розвитку здібностей:
 - a) цільової;
 - b) соціально-інтегративної;
 - c) задоволення соціальних потреб.
2. Сукупність людей, яка об'єднана досягненням спільної суспільно-значимої мети, – це:
 - a) соціальне утворення;
 - b) трудовий колектив;
 - c) група.
3. Структура, яка відображає сукупність організаційно визначених груп та службових взаємовідносин їх членів у відповідності зі штатним розкладом, називається:
 - a) формальною;
 - b) неформальною;
 - c) штатною.
4. Сукупність неформальних груп, організаційно не оформлених, які утворюються переважно спонтанно, уже в процесі заповнення штатного розкладу та ґрунтуються на міжособистісних емоційно-психологічних відносинах між членами колективу, відображає структуру:
 - a) формальну;
 - b) неформальну;
 - c) штатну.
5. Функція, яка полягає у здійсненні впливу колективу на поведінку його членів, у згуртуванні, формуванні цінностей, соціальних норм поведінки та організаційної культури, називається:
 - a) цільовою;
 - b) соціально-інтегративною;
 - c) задоволення соціальних потреб.
6. Кількість стадій, що їх можна виділити у становленні колективу:
 - a) дві;
 - b) три;
 - c) п'ять.

7. Здатність людини впливати на діяльність групи, взаємодіяти з усіма її членами та вести її до досягнення мети – це:

- a) лідерство;
- b) героїзм;
- c) повноваження влади.

8. Емоційний настрій, який віддзеркалює систему взаємовідносин та стосунків між членами колективу, являє собою:

- a) суспільно-психологічний клімат;
- b) соціально-психологічний клімат;
- c) організаційну культуру.

9. Людина, якій притаманна здатність вносити пропозиції, ідеї, проявляти починання, залучати людей до справи власним прикладом, є:

- a) лідером-організатором;
- b) лідером-ініціатором;
- c) емоційним лідером.

10. Єдність поведінки членів колективу, що ґрунтується на спільності інтересів, цінностей та норм поведінки, характеризує його:

- a) злагодженість;
- b) законність;
- c) завершення розвитку.

Додаток Д

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

КОПІЯ

“Затверджено”
Ректор ВНТУ
...23... 03...
Стротова
Генерал Рада
Всг 22.03.2007

Освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліст
Кваліфікація менеджер-економіст
Термін навчання 18 місяців
Форма навчання заочна

РОБОЧИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН ПЕРЕПІДГОТОВКИ

Спеціальність 7.050201 “Менеджмент організацій”
На базі повної вищої освіти

1. Графік навчального процесу

		Тижні																													
I-ий семестр	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21										
	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T										
		Тижні																													
II-ий семестр	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					
	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T					
		Тижні																													
III-ий семестр	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
	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	

1.1. Умовні позначення: Т – теорет. навч., І – екзамен. сесія, К – канікули.
С – стажування, ДІ – державні іспити, Д – дипломна робота

1.2. Підсумковий розподіл тижнів

Т	І	С	К	ДІ	Д	Всього
54	9	5	5	1	4	78

2. План навчального процесу

№	Назва навчальної дисципліни	Обсяг годин на вивчення дисципліни, з них					Розподіл контролю по дисциплінах із зазначенням семестру				
		Аудиторні заняття				СРС	Разом	Іспит	Залік	Курсова робота	Контр. робота
		Всього	Лекції	Практич. / семінари	Лабор.						
1. Цикл гуманітарних і соціально-економічних дисциплін											
1.1	Психологія управління та конфліктологія	8	6	2		46	54		1		1
	Разом	8	6	2		46	54		1		1
2. Цикл фундаментальних дисциплін											
2.1	Мікроекономіка	10	6	4		44	54		1		1
2.2	Макроекономіка	10	6	4		44	54		1		1
2.3	Вища математика	10	6	4		44	54	1			1
2.4	Економетрія	10	6	4		44	54		2		2
2.5	Статистика	10	6	4		44	54	1			1
2.6	Інформатика та комп'ютерна техніка	12	6		6	69	81	1			1
2.7	Безпека життєдіяльності	6	6			48	54		2		2
2.8	Теорія економічного аналізу	12	8	4		69	81		1		1
	Разом	80	50	24	6	406	486	3	5		8
3. Цикл професійно-орієнтованих дисциплін											
3.1	Економіка підприємства	24	16	8		57	81	1			1
3.2	Бухгалтерський облік	24	16	8		57	81	2			2
3.3	Фінанси	10	6	4		44	54		2		2
3.4	Підприємницька діяльність і право	12	8	4		69	81		1	1	
3.5	Маркетинг	12	8	4		42	54	2			2
3.6	Основи менеджменту	14	10	4		40	54		1		1
3.7	Стратегічний менеджмент	16	10	6		65	81	2			2
3.8	Операційний менеджмент	16	10	6		38	54	2			2
3.9	Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності	16	10	6		38	54	3			3
3.10	Інформаційні системи в менеджменті	12	6		6	42	54		2		2
3.11	Управління персоналом	12	8	4		42	54		3		3
3.12	Логістика	10	8	2		44	54		3		3
3.13	Контролінг	10	8	2		44	54		3		3
3.14	Трудове право	8	8			46	54		3		3
3.15	Інвестиційний менеджмент	12	8	4		69	81		2		2
3.16	Інноваційний менеджмент	10	6	4		44	54		2		2
3.17	АРМ менеджера	12	6	4	6	42	54		2		2
3.18	Менеджмент організацій	14	10	4		94	108		3	3	
	Разом	244	162	70	12	917	1161	6	12	2	16
4. Цикл дисциплін самостійного вибору навчального закладу											
4.1	Історія України	8	6	2		46	54	1			1
4.2	Діловодство	8	4	4		46	54		1		1
4.3	Техніка пошуку роботи	8	6	2		46	54		3		3
4.4	Фінансовий менеджмент	14	10	4		67	81	3		3	
4.5	Фінанси підприємства	8	6	2		46	54		3		3
	Разом	46	30	16		251	297	2	3	1	4
5. Цикл дисциплін спеціалізації «Фінансово-кредитна діяльність»											
5.1	Аудит	12	8	4		42	54		1		1
5.2	Гроші, банки і кредит	19	6	4		44	54		1		1
5.3	Фінансовий аналіз та звітність	24	16	8		57	81		2		2
5.4	Бюджетний устрій та фінанське адміністрування	14	8	6		67	81	3			3
5.5	Біржова справа	12	8	4		42	54		2		2
	Разом	72	46	26		252	324	3	2		4
	Всього	450	294	138	18	1872	2322	10	17	3	33

зав. канцелярією

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Слободянюк А. В., Психологія управління та конфліктологія : навч. посібник для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 120 с.
2. Андрущенко Н. О. Методичні вказівки до виконання контрольних робіт з дисципліни „Психологія управління та конфліктологія” зі спец. 7.050201 для слухачів факультету перепідготовки кадрів Інституту прогресивних освітніх технологій / Н. О. Андрущенко, Л. А. Мацко. – Вінниця : ВНТУ, 2006. – 27 с.
3. Петрук В. А. Ретроспективний аналіз інноваційних методів навчання / В. А. Петрук, Н. О. Андрущенко, О. П. Прозор. // Вісник ВПІ. – 2008. – № 4. – С. 127-131.
4. Петрук В. А., Андрущенко Н. О. Інтерактивні методи навчання як форма підготовки майбутніх менеджерів: загальні принципи організації та проведення практичних занять. 8-а Міжнародна міждисциплінарна науково-практична школа-конференція, 2-9 листопада 2008 р. – Харків. – С. 162-163.
5. Петрук В. А., Андрущенко Н. О. Динаміка формування базового рівня управлінської компетентності. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. Збірник наукових праць. – Випуск 23. / Київ–Вінниця : ТОВ «Планер», 2010. – С. 484-490.
6. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
7. Смыгин С. И. Психология управления : учебное пособие / С. И. Смыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов на Дону : Феникс, 1997. – 512 с.
8. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента / Кабушкин Н. И. – М. : «Новое знание», 2009. – 336 с.
9. Полли Берд. Тайм-менеджмент / Берд Полли. – М., 2003. – 288 с.
10. Morgen Witzel (2003). Fifty key figures in management. Routledge, 2003. – P. 96-101.

11. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
12. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів / Осовська Г. В. – К. : "Кондор", 2006. – 664 с.
13. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
14. Герасимчук В. Г. Маркетинг. Теорія і практика / Герасимчук В. Г. – К. : Вища шк., 1994. . – 327 с.
15. Файоль А. Управление – это наука и искусство / [Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г.]. – М. : Республика, 1992. – 352 с.
16. Модели и методы управления персоналом : российско-британское учебное пособие / под ред. Моргунова Е. Б. – Москва : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. – 464 с.
17. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / Герчикова И. Н. [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
18. Грейсон Д. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д. Грейсон, К. О'Делл . – М. : Экономика, 1991. – 320 с.
19. Большаков А. С. Современный менеджмент : теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 416 с.
20. Шонбергер Р. Японские методы управления производством / Шонбергер Р. – М. : Экономика, 1988. – 215 с.
21. Пушкар Р. М. Менеджмент : теорія та практика / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 490 с.
22. Вебер М. Избранные произведения (перевод с немецкого) / М. Вебер. – М. : Прогресс, 1990. – 894 с.
23. Кабаченко Т. С. Психология управления : учебное пособие / Кабаченко Т. С. – М. : Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
24. Цимбалюк І. Психологія управління : навч. посіб. / Цимбалюк І. – К. : ВД «Професіонал», 2008. – 624 с.

25. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Дудкевич Т. В. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
26. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Мельник Л. П. – К. : МАУП, 1999. - 176 с.
27. Український педагогічний словник [авт. Гончаренко С. У.]. – Київ : Либідь, 1997. – 376 с.
28. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник для студентів ВНЗ / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. –568 с.
29. Macmillan English Dictionary for Advanced Learners - Самый полный словарь современного англ. языка. Автор: Michael Rundell. Издание: Palgrave Macmillan, 2008 Серия: Macmillan Dictionaries ISBN: 978-1405-02526-3. Режим доступа: <http://sms4file.com/download/4681.42923157...hi.net.rar.html>
30. The Oxford English Dictionary. – L. : 1983, Vol. VI, p.106.
31. Аргентова Т. Е. Стиль общения как фактор эффективности совместной деятельности / Аргентова Т. Е. // Психологический журнал. – 1984. – № 6. – С. 130-133.
32. Вяткина З. Н. Индивидуальный стиль деятельности учителя физического воспитания на уроке и его формирование у студентов : автореф. дис. на здобуття наук. канд. психол. наук / З. Н. Вяткина. – Л, 1977. – С. 3-10.
33. Ильин Е. П. Стиль деятельности : новые подходы и аспекты / Ильин Е. П. // Вопросы психологии. – 1988. – № 6. – С. 85-89.
34. Климов Е. А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы / Климов Е. А. – Казань : изд-во Казанского ун-та, 1969. – 278 с.
35. Лівенцова В. А. Стиль керівництва як інтегральний показник культури професійного спілкування менеджера / Лівенцова В. А. // Наукові записки ВДПУ. – Вінниця, 2000. – № 2. – С. 127-132.
36. Лівенцова В. А. Формування культури професійного спілкування у майбутніх менеджерів невиробничої сфери : автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». – Тернопіль, 2002. – 18 с.

37. Маркова А. К. Психологические особенности индивидуального стиля деятельности учителя / А. К. Маркова, А. Л. Никонова // Вопросы психологии. – М., 1987. – № 5. – С. 40-48.

38. Потеряхин А. Л. Взаимодействие руководителя и подчиненного в управленческом общении / А. Л. Потеряхин // Персонал. – 1997. – № 1. – С. 53-57.

39. Белозеров С. М. Влияние управленческой концепции руководителя на деятельность руководителя предприятия / Белозеров С. М. – М. : МГУ, 1996. – 96 с.

40. Генов Ф. Психология управления / Ф. Генов. – М. : Прогресс, 1982. – С. 366-367.

41. Свенцицкий А. Л. Психология управление организациями / Свенцицкий А. Л. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1999. – 222 с.

42. Емельянов Е. Н. Психология бизнеса / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына. – М. : АРМАДА, 1998. – 511 с.

43. Журавлев А. Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и практические проблемы) : [монография] / Журавлев А. Л. – М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 476 с.

44. Рубанин В. Ф. Психологические аспекты управления / В. Ф. Рубанин, А. В. Филиппов – М. : Знание, 1973. – 64 с.

45. Деркач А. А. Акмеологические основы управленческой деятельности / Деркач А. А. – М. : РАГС, 2000. – 536 с.

46. Ситников А. П. Акмеологический тренинг : Теория. Методика. Психотехнологии / Ситников А. П. – М. : Технол. школа бизнеса, 1996. – 428с.

47. Уманский Л. Д. Психология организаторской деятельности школьников / Уманский Л. Д. – М.: Просвещение, 1980. – 160 с.

48. Филиппов А. В. Психология управленческой деятельности руководителя : [учебное пособие] / Филиппов А. В. – М. : МИУ, 1980. – 76 с.
49. Drucker P. Management. Tasks Responsibilities Practices / Drucker P. – L. , 1974. – P. 58.
50. Drucker P. “What is business ethics?” / Drucker P. The Public interest, Spring.: 1981. – P.18-36.
51. Fiedler F. E. A theory of Leadership Effectiveness / Fiedler F. E. – New York : McGraw-Hill, 1967.
52. Романова Е. С. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. / Романова Е. С. – СПб. : Питер, 2006. – 132 с.
53. Новиков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навчальний посібник / Новиков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
54. Морозов А. В. Управленческая психология : [учебник для вузов] / Морозов А. В. – М. : Академический проект, 2003. – 288 с.
55. Наука управляти : з історії менеджменту / упоряд. І. О. Слепов – К. : Либідь, 1993. – 304 с.
56. Психология менеджмента / [под. общ. ред. Г. С. Никифорова]. – Х. : Гуманітарний центр, 2002. – 560 с.
57. Радугин А. А. Введение в менеджмент : соціологія організацій и управления / Радуги А. А., Радугин К. А. – Воронеж, 1995. – 195 с.
58. Пушкар Р. М. Менеджмент : теорія та практика : [підручник] / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 490 с.
59. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
60. Замкова Н. Л. Формування професійних якостей майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності у процесі вивчення іноземних мов : дис. кан. пед. наук : 13.00.04 / Замкова Наталія Леонідівна. – Київ, 2005. – 254 с.

61. Луговий В. І. Актуальні проблеми підготовки і використання керівних кадрів державної служби (аналіз світового досвіду) / В. І. Луговий, В. А. Яцуба // Вісник УДАУ. – К., 1999. – № 1. – С. 46-56.
62. Рубанин В. Ф. Психологические аспекты управления / Рубанин В. Ф., Филиппов А. В. – М. : Знание, 1973. – 64 с.
63. Мороз О. С. Підвищення ефективності управлінської праці у корпоративних структурах : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.09.01. / О. С. Мороз. – Донецьк, 2005. – 19 с.
64. Сисоєва С. О. Педагогічна творчість. / Сисоєва С. О., АПН України. Ін-т педагогіки і психології проф. освіти. – Київ : Каравела, 1998. – 151 с.
65. Андреев А. Знания или компетенция? / Андреев А // Высшее образование в России : научно-педагогический журнал. – 2005. – № 2. – С. 3-12.
66. Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи. Бібліотека з освітньої політики : (монографія) / під заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : "К.І.С", 2004. – 112 с.
67. Краевский В. В. Предметное и общепредметное в образовательных стандартах / В. В. Краевский, А. В. Хуторской // Педагогика. – 2003. – № 3. – С. 3-10.
68. Селевко Г. К. Педагогические компетенции и компетентность / Г. К. Селевко // Сельская школа. – 2004. – № 3. – С. 29-32.
69. Петрук В. А. Використання нетрадиційних занять у процесі формування професійної компетентності майбутніх випускників технічних ВНЗ / В. А. Петрук // Наукові записки ВДПУ ім. М. Коцюбинського. – Серія : Педагогіка і психологія : Зб. наук. праць – Вінниця : ПП "Едельвейс і К", 2007. – № 21. – С. 246-250.
70. Современный словарь иностранных слов : Ок. 20000 слов. – 3-е изд., стер. – М.: Русский язык, 2000. – 742 с.
71. Современный словарь иностранных слов. – СПб. : "Дуэт", 1994. – 752 с.

72. Lanngenscheidts Grosworderbuch Deutsch ALS Fremdsprache. 1993. 1998 Lanngenscheidt KG Berlin und Munchen. – 1217 S. – 517 p.
73. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведов. – Российская академия наук, 4-е изд., доп. – М. : Азбуковник, 1997. – 288 с.
74. Петрук В. А. Теоретико-методологічні засади формування базових професійних компетенцій у майбутніх фахівців технічних спеціальностей : дис. док. пед. наук : 13.00.04 / Петрук Віра Андріївна. – Вінниця, 2007. – 520 с.
75. Глазунова Л. А. Оценка профессиональной компетентности в образовании Великобритании / Глазунова Л. А. // Среднее профессиональное образование. – 2003. – № 4. – С. 43-49.
76. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом / Пугачев В. П. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 285 с.
77. Зеер Э. Ф. Психология личностно-ориентированного профессионального образования / Зеер Э. Ф. – Екатеринбург : Урал. гос. проф.-пед. ун-т, 2000. – 258 с.
78. Кяэрст М. Рассмотрение компетентности в психологической концепции совершенствования управления производственной организацией / М. Кяэрст // Актуальные проблемы психологии труда. – 1980. – № 4. – С. 45-67.
79. Specters. J. Michael-de Teja. Ileana. ERIC Clearinghouse on Information and Technology Syracuse NY. Competencies for Teaching. ERIC Digest. Competence. Competencies and Certification. – 2001. – P. 1-3.
80. Емельянов Ю. Н. Теоретическое формирование и практика совершенствования коммуникативной компетенции : автореферат дис. ... доктора психол. наук / Ю. Н. Емельянов. – М., 1991. – 36 с.
81. Майсурадзе Ю. Ф. Роль образования в повышении компетентности руководящих кадров / Ю. Ф. Майсурадзе // Научное управление обществом. – М., 1976. – Вып. 10. – С. 227-298.

82. Огарев В. И. Компетентное образование : социальный аспект / Огарев В. И. – СПб. : изд. РАО ИОВ, 1995. – 197 с.
83. Чошанов М. А. Гибкая технология проблемно-модульного обучения : метод. пос. / Чошанов М. А. – М. : Народное образование, 1996. – 160 с.
84. Демин В. А. Профессиональная компетентность специалиста : понятие и виды / В. А. Демин // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2000. – № 4. – С. 34-42.
85. Вища освіта України і Болонський процес : навч. пос. / за ред. В. Г. Кременя. – Тернопіль, 2004. – 384 с.
86. Berufliche Kompetenzenwicklung. Bulletin. Berlin. August, 1999. – 4`99.
87. Berufliche Kompetenzenwicklung. Berlin. Dezember. 1999. – 6`99.
88. Quality education and competencies for life (Workshop 3) Background Paper. – 2004. – P. 6-7.
89. Зимняя И. А. Ключевые компетенции как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании / Зимняя И. А. – М., 2004. – 180 с.
90. Shaw S. Development of Core Skills training in the Partner Countries. - ETF, 1998. – 64 p.
91. Байденко В. И. Базовые навыки (ключевые компетенции) как интегрирующий фактор образовательного процесса / В. И. Байденко, Б. Оскарсон // Профессиональное образование и личность специалиста. – М., 2002. – С.14-32.
92. Зеер Э. Ф. Кризисы профессионального становления личности / Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк // Психологический журнал. – 2003. – № 6. – С. 35-44.
93. Варданян Ю. В. Строение и развитие профессиональной компетентности специалиста с высшим образованием (на материалах подготовки педагога и психолога) : автореф. дис. ... на соискание научной степени доктора пед. наук : / Московский госуларст. институт. – М., 1999. – 39 с.
94. Климкович И. Г. Модель специалиста медицинского профиля / Климкович И. Г. – М. : МЗ СССР ЦОЛИ УВ, 1989. – С. 35-37.

95. Маркова А. К. Психологический анализ профессиональной компетентности учителя // Советская педагогика. – 1980. – № 8. – С. 82-89.
96. Митина Л. М. Управлять или подавлять : выбор стратегии профессиональной жизнедеятельности педагога / Митина Л. М. – М. : "Сентябрь", 1999. – 166 с.
97. Чошанов М. А. Гибкая технология проблемно-модульного обучения : метод. пособ. / Чошанов М. А. – М. : Народное образование, 1996. – 160 с.
98. Давиденко Л. В. Формирование позитивного самоотношения будущего учителя : автореферат дис. на соискание учен. степени канд. пед. наук : спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / Л. В. Давиденко. – Майкоп, 2006. – 29 с.
99. Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентнісного підходу в досвіді зарубіжних країн / Пометун О. І. // Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та управлінські перспективи : під. заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : „К.І.С.”, 2004. – 245 с. – (Бібліотека з освітньої політики).
100. Профессионализм педагога : Тезисы докладов и сообщений. Материалы научно-практической конф. – Ижевск. – СПб : Изд-во Удмурд. ун-та, 1992. – Ч.1. – 148 с.
101. Селевко Г. К. Современные образовательные технологии : учебн. пособ. / Селевко Г. К. – М. : Нар. образование, 1998. – 256 с.
102. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія і практика: монографія / Сорочан Т. М. – Луганськ : Знання, 2005.–384с.
103. Маркова А. К. Психология профессионализма / Маркова А. К. – М.: МГФ, «Знание», 1996. – 308 с.
104. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация./ Равен Дж.; пер.с англ.– М.: «Когито-Центр»,2002.–39 с.
105. Мацевко Т. М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09 / Мацевко Тарас Михайлович. — К., 2007. — 225 с.

106. Дніпровська Т. В. Структурні складові та зміст управлінської компетентності інженера автомобільного транспорту / Т. В. Дніпровська, С. В. Щербина. XIV науково-технічна конференція курсантів та студентів "Запобігти, врятувати, допомогти". – Київ. 7-8 квітня 2010 р. Режим доступу: <http://www.edu-mns.org.ua/ukr/conferences/?id=6&print=1> – заголовок з екрана.
107. Мельник В. К. Модель розвитку управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09melcsd.pdf> – заголовок з екрана.
108. Андрущенко Н. О. Управління, менеджмент, школи наукового управління : зміст, коротка характеристика / Андрущенко Н. О. // Вісник Черкаського університету. Серія : Педагогічні науки. – Випуск 176. – 2010. – С. 5-7.
109. Андрущенко Н. О. Підготовка майбутніх менеджерів до управлінської діяльності у ВНЗ / Андрущенко Н. О. Вісник Черкаського університету. Серія : Педагогічні науки. – Випуск 164. – 2009. – С. 114-116.
110. Педагогика : учебное пособие / [под ред П. И. Пидкасистого]. – М., 2008. – 432 с.
111. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.
112. Кулініч О. І. Психологія управління : навч. посібник / Кулініч О. І. – Львів : Львівський національний університет ім. І. Франка, 2007. – 179 с.
113. Бунчук М. А. Национальные инновационные системы: основные понятия и приложения / Бунчук М. А. – М. : Аналитический центр по научной и промышленной политике, 1999. – 120 с.
114. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Морозов Ю. П. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 446 с.
115. Хучек М. Инновации на предприятиях и их внедрение / Хучек М. – М. : Луч, 1992. – 148 с.

116. Основи інноваційного менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник / під ред. П. М. Завліна, А. К. Казанцева, Л. Е. Мендель. - М. : Економіка, 2000.
117. Бондарєва Л. І. Навчальний тренінг як засіб професійної підготовки майбутніх менеджерів організацій в економічних університетах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук. : спец. 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» / Л. І. Бондарєва. – Київ, 2006. – 21 с.
118. Борисова Е. М. Диагностика управленческих способностей / Борисова Е. М., Логинова Г. П., Мдивани М. О. // Вопросы психологии. – 1997. – № 2. – С. 112-121.
119. Паньков Д. В. Інтерактивні технології навчання. Організаційно-методичні аспекти : методичний посібник / Паньков Д. В. – Донецьк : ДПО ІПП, 2006. – 101 с.
120. Дьюи Дж. Беседы о педагогике : контуры теории концентрации / Дьюи Дж. – Нью-Йорк, 1984. – 231 с.
121. Килпатрик В. Х. Метод проектов / Килпатрик В. Х. – М., 1925. – 68 с.
122. Майхнер Х. Е. Корпоративные тренинги / Майхнер Х. Е. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 354 с.
123. Гуревич Р. С. Теоретичні та методичні основи організації навчання у професійно-технічних закладах / Р. С. Гуревич : за ред. С. У. Гончаренко. – К. : Вища школа, 1998. – 229 с.
124. Бодди Д. Основы менеджмента / Бодди Д., Пэйтигон Р.; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Изд-во «Питер», 1999. – 810 с.
125. Бочаров М. К. Наука управления : новый поход / Бочаров М. К. – М. : Знание, 1990. – 64 с.
126. Вейл П. Искусство менеджмента / Вейл П. – М. : Экономика, 1993. – 233 с.
127. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі / О. В. Данчева, Ю. М. Швалб. – Київ : Лібра, 1998. – 269 с.

128. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник : навч. посіб. / Іванова І. В. – К. : Київський нац. торг.-економ. ун-т, 2001. – 107 с.
129. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум : навч. посіб. / Іванова І. В. – К. : Київський нац. торг.-економ. ун-т, 2001. – 247 с.
130. Качеровська Т. В. Навчально-ігрове проектування у професійній підготовці майбутніх менеджерів організацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук. : спец. 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» / Т. В. Качеровська. – Одеса, 2005. – 20 с.
131. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологического менеджмента в повседневной работе / Кричевский Р. Л. – М. : 1996. – 384 с.
132. Сыроежин И. М. АСУП и деловые игры / И. М. Сыроежин // ЭКО. – 1972. – № 4. – С. 21-26.
133. Ермаков А. Л. Основы самостоятельной работы студентов / А. Л. Ермаков, Н. А. Галатенко. – М. : Моск. гос. техн. ун-т гр. авиации, 1996. – 87 с.
134. Abt Klark C. Serious Games. – N.Y. : Viking Press, 1970. – P. 13-14.
135. Зиновьева Н. В. Психологическая подготовка руководителей – профессионалов : проблема развития стиля деятельности / Зиновьева Н. В. – М. : МГУ, 2005. – 116 с.
136. Капітанець О. М. Педагогічна підготовка менеджерів у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» / О. М. Капітанець. - Тернопіль, 2001. – 19 с.
137. Гребенюк О. С. Теория обучения / О. С. Гребенюк, Т. Б. Гребенюк – М., 2002. – 320 с.
138. Казанцев А. К. Практический менеджмент : в деловых играх, хозяйственных ситуациях и тестах : учебн. пособие / Казанцев А. К. Подлесных В. И., Серова Л. С. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 367 с.

139. Панфилова А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала : учебн. пособие / Панфилова А. П. – СПб. : ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.
140. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / Герчикова И. Н. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
141. Андрущенко Н. О. Формування у майбутніх менеджерів навичок управління колективом. VIII Міжнародна науково-практична конференція "Гуманізм та освіта". 19-21 вересня 2006 р. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – С. 187-189.
142. Васянович Г. П. Педагогічна етика : навч.-метод. посіб. / Григорій Петрович Васянович. – Львів : Норма, 2005. – 343 с.
143. Дункан Дж.-У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Дункан Дж.-У. – М., 1996. – 272 с.
144. Баєва О. В. Основи менеджменту : практикум / Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. – К. : Центр, 2007. – 524 с.
145. Базаров Т. Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Базаров Т. Ю., Веков Х. А., Аксенова Е. И. – М. : Инфра-М, 2005. – 256 с.
146. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
147. Бандурка А. М. Психология управления : навчальний посібник / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. – Харьков : ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.
148. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / Веснин В. Р. – Москва, 2001. – 496 с.
149. Кунц Г. Управление : системный и ситуационный анализ управленческих функций : пер. с англ. / Кунц Г., О'Доннел С. – М. : Прогресс, 1981.

150. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения : учебное пособие / Фатхутдинов Р. А. – М. : АО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1997.
151. Коллектив. Личность. Общение : словарь социально-психологических понятий / [сост. Кузьмина Е. С., Семенова В. С.]. – М., 1987. – 143 с.
152. Петровская Л. А. Компетентность в общении / Петровская Л. А. – М., 1989. – 216 с.
153. Жуков Ю. М. Методы диагностики и развития коммуникативной компетентности / Жуков Ю. М. // Общение и оптимизация совместной деятельности. – М., 1987. – С. 64-74.
154. Кидрон А. А. Коммуникативная способность и ее совершенствование : автореф. дис. на соискание научной степени канд. психол. наук / А. А. Кидрон, Моск. гос. ун-т им. М. Ломоносова. – М., 1981. – 19 с.
155. Жуков. Ю. М. Проблема диагностики социально-перцептивной компетентности (в педагогическом общении) / Жуков Ю. М., Петровская Л. А., Растяжников П. В. // Активные методы обучения педагогическому общению. – М., 1987. – С. 38-65.
156. Андронов В. П. Психологические основы формирования профессионального мышления / Андронов В. П. – Саранск, 1991. – 84 с.
157. Жмыриков А. Н. Психология профессионального общения / Жмыриков А. Н. – Н. Новгород, 1997. – 348 с.
158. Мельникова Н. М. Социально-психологическая компетентность старшеклассников в общении : автореф. дис. на соискание научной степени кан. психол. наук / Н. М. Мельникова, Московский гос. ун-т.– М., 1992.– 18 с.
159. Полещук І. Ф. Підвищення рівня професійної підготовки студентів економічних спеціальностей засобами ігрових форм навчання : дис. на здобуття наук. канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / І. Ф. Поліщук. – Київ, 2005. – 265 с.
160. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии / Ломов Б. Ф. – М. : Наука, 1984. – С. 115-130.

161. Лактионова Г. Лидер будущего : новое видение стратегии и практики / Лактионова Г. // Практична психологія та соціальна робота : Зб. наук. пр. – К., 2002. – № 3. – С. 35-55.
162. Злобина Е. Г. Общение как фактор развития личности / Злобина Е. Г. – К. : Наукова думка, 1982. – 113 с.
163. Бех І. Д. Почуття успіху у вихованні особистості / І. Д. Бех // Проблеми освіти. – 2004. – Спец. випуск. – С. 5-11.
164. Бех І. Д. Від волі до особистості / Бех І. Д. – К. : Україна-Віта, 1995. – 202 с.
165. Блейк Р. Научные методы руководства / Р. Блейк, Дж. Моутон. – К. : Наукова думка, 1992. – 240 с.
166. Бодалёв А. А. Личность и общение / Бодалёв А. А. – М. : Международная педагогическая академия, 1995. – 328 с.
167. Бодалёв А. А. Изучение зрелого человека – важная задача акмеологической науки : информационно-аналитический сборник НИИВШ / Бодалёв А. А. – М, 1993.
168. Коротаева Е. В. Хочу, могу, умею! Обучение, погруженное в общение / Коротаева Е. В. – М. : КСП, 1997. – 168 с.
169. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів : навчальний посібник для студентів вищих навч. закладів / Джелалі В. О. – Х.-К. : 2006. – 320 с.
170. Матяш-Заяц Л. П. Соціально-психологічні чинники виникнення міжособистісних конфліктів у ранньому юнацькому віці : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. психол. наук : 19.00.07 / Л. П. Матяш-Заяц. – К., 2005. – 21 с.
171. Ложкін Г. В. Практична психологія конфлікту : навч. посіб. / Г. В. Ложкін, Н. І. Повякель. – К. : МАУП, 2000. – 256 с.
172. Маскон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / Маскон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

173. Винославська О. В. Людські стосунки : навчальний посібник / О. В. Винославська, М. П. Малигіна – К. : КВІЦ, 2001. – 83 с.
174. Влодарска-Зола Л. Професійна підготовка майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах: дис....канд. пед. наук : 13.00.04 / Влодарска-Зола Лідія. – Київ, 2003. – 478 с.
175. Ручка А. А. Очерки истории социологической мысли / А. А. Ручка, В. В. Танчер. – К.,1992. – 219 с.
176. Соціологія : курс лекцій / [під ред. В. М. Пічі]. – К.,1996. – 282 с.
177. Ішмуратов А. Т. Конфлікт і згода / Ішмуратов А. Т. – К.,1996. – 192 с.
178. Галузяк В. М. Педагогіка : навчальний посібник / Галузяк В. М., Сметанський М. І., Шахов В. І. – Вінниця : РВВ ВАТ «Віноблдрукарня», 2001. – 200 с.
179. Галузяк В. М. Мотиваційно-ціннісні детермінанти індивідуального стилю педагогічного спілкування / В. М. Галузяк // Наукові записки. – Серія : Педагогіка і психологія. – 1999. – № 1. – С. 96-106.
180. Герасимова І. Г. Гуманізація професійної підготовки майбутніх менеджерів виробничої сфери : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Герасимова Ірина Геннадіївна. – Київ, 2002. – 180 с.
181. Голубева Е. А. Способности и индивидуальность / Голубева Е. А. – М., 1993. – 134 с.
182. Передне Слово : словник-довідник термінів з конфліктології / [під ред. проф. М. І. Пірен, проф. Г. В. Ложкіна]. – Київ-Чернівці, 1995.
183. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навчальний посібник / Дроздова Г. М. – Київ : ЦУЛ, 2002. – 172 с.
184. Дунаев О. Н. Аксеология : управление карьерой : учебное пособие / О. Н. Дунаев, Ф. С. Исмагилов. – Екатеринбург : ИПКУГТУ, 2001. – 116 с.

185. Дьюи Д. Проблема свободы : фрагменты из книги американского философа XX в. «Свобода и культура» / Дьюи Д. // Лит. обозрение. – 1991. – № 3. – С. 67-74.
186. Емельянов Ю. Н. Исследование и проектирование межличностных ситуаций как теоретико-прикладное направление социальной психологии / Ю. Н. Емельянов // Весник ЛГУ. – 1986. – № 1. – С. 35-38.
187. Журавлёв А. Л. Проблемы социальной регуляции поведения / А. Л. Журавлёв, В. Ф. Рубанин. – М. : Наука, 1976. – С. 41-63.
188. Завадський І. С. Менеджмент : (в 3 т.) / І. С. Завадський. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – Т. 1. – 542 с.
189. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Мастенбрук У. – М. : Изд-во «Инфра-М», 1996.
190. Лебедев О. Е. Компетентностный подход в образовании / О. Е. Лебедев. // Школьные технологии. – 2004. – № 5. – С. 3-12.
191. Ничкало Н.Г. Наукові дослідження з проблем педагогіки і психології вищої школи / Н. Г. Ничкало. // Вища освіта в Україні: реалії, тенденції, перспективи розвитку : Зб. наук. праць. – К., 1996. – ч.1.
192. Неперервна професійна освіта: філософія, педагогічні парадигми, прогноз / [Андрущенко В. П., Зязюн І. А., Кремень В. Г. та ін.] ; за ред. В. Г. Кременя. – К. : Наукова думка, 2003. – 854 с.
193. Зязюн І. А. Інтелектуально-творчий розвиток особистості в умовах неперервної освіти // Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи (монографія) / За ред. І. А. Зязюна. – К., 2000. – 341 с.
194. Алексюк А. М. Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія : підруч. для студентів, аспірантів та молодих викладачів вищих навчальних закладів. / Алексюк А. М. – К. : Либідь, 1998. – 488 с.
195. Зязюн І. А. Неперервна освіта: концептуальні засади і сучасні технології / Зязюн І. А. // Творча особистість у системі неперервної освіти. –Харків : ХДПУ, 2001. – С. 8-16.

196. Андрущенко В. П. Роздуми про освіту: статті, нариси, інтерв'ю / Андрущенко В. П. – К. : Знання України, 2004. – 804 с.
197. Костриця Н. М. Методика навчання студентів спілкуванню в управлінській діяльності : навч. посібн. / Костриця М. Н., Свистун В. І., Ягупов В. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 272 с.
198. Пидкасистый П. И. Технология игры в обучении и развитии : учеб. пособ. / П. И. Пидкасистый, Ж. С. Хайдаров – М. : Российское педагогическое агентство, 1996. – 272 с.
199. Лазарев М. І. Забезпечення розвитку професійно важливих якостей особистості студента в інтенсивних технологіях навчання загальноінженерних дисциплін / Лазарев М. І. // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. пр. – Х. : НТУ “ХПІ”, 2003. – Вип. 5. – С.176-187.
200. Лактионова Г. Лидер будущего : новое видение стратегии и практики / Лактионова Г. // Практична психологія та соціальна робота : зб. наук. пр. – К., 2002. – № 3. – С. 35-55.
201. Ланд П. Менеджмент – искусство управлять / Ланд П. – М., 1995. – 170 с.
202. Левківська Г. П. Проблема адаптації першокурсників у вищих навчальних закладах / Левківська Г. П. // Наукові записки ВДПУ ім. М. Коцюбинського. Серія : Педагогіка і психологія : зб. наук. пр. – Вінниця : ПП "Едельвейс і К", 2000. – № 3. – С. 166-167.
203. Левченко Т. И. Современные дидактические концепции в образовании : [монографія] – К. : МАУП, 1995. – 168 с.
204. Алексеенко Б. М. Введение в основу научных исследований (научно-теоретический анализ, результат, рекомендации) / Алексеенко Б. М. – Хмельницкий, 1993. – 67 с.
205. Анисинкова Е. Б. Тайм-менеджмент / Е. Б. Анисинкова, Н. А. Сидорова – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 216 с.

206. Романовський О. Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності : монографія / Романовський О. Г. – Харків : Основа, 2001. – 312 с.
207. Романовський О. Г. Самоменеджмент у кар'єрному зростанні службовця : матеріали доп. наук.-практ. конф. „Кар'єра молодих державних службовців” / Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лебедев Б. М. – Харків : Магістр, ХарРІНАДУ, 2004. – С.179 – 180.
208. Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів : навч.-метод. посібник; за заг. ред. канд. пед. наук О. А. Кузьменка. – К. : Логос, 2001. – 96 с.
209. Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента / Черкасов В. В., Платонов С. В., Третьяк В. И. – К. : Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с.
210. Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів до діалогової комунікації в системі післядипломної освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Історія педагогіки та загальна педагогіка» / Н. М. Черненко. – Одеса, 2004. – 20 с.
211. Кузьмин Е. С. Основы социальной психологии / Кузьмин Е. С. – Л. : ЛГУ, 1967. – 173 с.
212. Рубахин В. Ф. Психологические аспекты управления / Рубахин В. Ф., Филиппов А. В. – М. : Знание, 1973. – 64 с.
213. Чернявский А. Д. Организация управления : методическое пособие / Чернявский А. Д. – К. : МАУП, 1998. – 136 с.
214. Федорчук В. М. Соціально-психологічний тренінг. Розвиток комунікативної компетентності викладача : навчально-методичний посібник / Федорчук В. М. Видання друге. – Кам'янець-Подільський : Абетка, 2006. – 240 с.
215. Бондар В. І. Дидактика / Бондар В. І. – Київ : Либідь, 2005. – 262 с.
216. Беспалько В. П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения / Беспалько В. П. – М., 1995. – 335 с.

217. Соловов А. В. Проектирование компьютерных систем учебного назначения : учебное пособие / Соловов А. В. – Самара : СГАУ, 1995. – 138 с.
218. Матросова Л. Н. Деловая игра в процессе подготовки будущего учителя к профессиональной деятельности : автореф. дис. на соискание научной степени кандидата пед. наук / Л. Н. Матросова. – Москва, 1994. – 20 с.
219. Андрущенко Н. О. Формування готовності майбутніх менеджерів до керування колективом на заняттях з конфліктології. / Андрущенко Н. О. // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми : збірник наукових праць. Випуск 14. – Київ-Вінниця : ДОВ "Вінниця", 2007. – С. 221-225.
220. Андрущенко Н. О. Роль і місце комунікацій у процесі управління (до питання підготовки управлінського персоналу) / Андрущенко Н. О. // Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія педагогіка і психологія : збірник наукових праць. Випуск 21. – Вінниця : ПП "Едельвейс і К", 2007. – С. 153-155.
221. Андрущенко Н. О. Комунікативна компетентність – необхідна складова успішності майбутнього менеджера / Андрущенко Н. О. // Освітнянські обрії : реалії та перспективи : збірник наукових праць. – К. : ППО, 2007. – № 1(1). – С. 14-16.
222. Андрущенко Н. О. Ділові ігри як шлях до формування комунікативної компетентності майбутнього менеджера / Андрущенко Н. О. // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми : збірник наукових праць. – Випуск 17. – Київ-Вінниця : ДОВ «Вінниця», 2008. – С. 250-253.
223. Андрущенко Н. О. Формування комунікативної компетенції у процесі підготовки майбутніх менеджерів / Андрущенко Н. О. // Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського : Серія педагогіка і психологія : збірник наукових праць. – Випуск 23. – Вінниця : ПП "Едельвейс і К", 2008. – С. 154-157.

224. Андрущенко Н. О. Конфлікт та шляхи контролю конфліктної ситуації (короткий огляд) / Андрущенко Н. О. // Вища освіта України : теоретичний та науково-методичний часопис. – 2008. – № 2 (29) – С. 98-103.
225. Андрущенко Н. О. Інтерактивні технології навчання як активний засіб формування комунікативної компетентності / Андрущенко Н. О. // Вісник Черкаського університету : серія Педагогічні науки. – Випуск 147. – 2009. – С. 81-84.
226. Андрущенко Н. О. Інтерактивні методи навчання як засіб розвитку пізнавальних інтересів студентів / Андрущенко Н. О. // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми : збірник наукових праць. – Випуск 21. – Київ-Вінниця : ТОВ «Планер», 2009. – С. 282-284.
227. Ніколаєнко С. М. Забезпечення якості вищої освіти – важлива умова інноваційного розвитку держави і суспільства // Підсумкова колегія Міністерства освіти і науки України, м. Харків 1-2 березня 2007 рік. – Режим доступу: <http://www.almamater.com.ua>.- заголовок з екрана.
228. Ніколюк П. К. Єдиний інженерний курс / Ніколюк П. К. // Проблеми підручника для вищої школи : зб. наук.-метод. пр. – Вінниця : ВДТУ, 2001. – С. 145-147.
229. Нічуговська Л. І. Формування конкурентоспроможності студентів ВНЗ в процесі навчання математичним дисциплінам / Нічуговська Л. І. // Дидактика математики : проблеми і дослідження : зб. наук. пр. – Вип. 28. – Донецьк : Вид-во ДонНУ, 2007. – С. 17-19.
230. Дидактика професійного навчання. Методические письма / [сост. Д. Гернич]. – Берлин : Фергаг. техник, 1966. – Т. 2. – 272 с.
231. Грабар М. И. Применение математической статистики в педагогических исследованиях. Непараметрические методы / М. И. Грабар, К. А. Краснянская. – М. : Педагогика, 1997. – 135 с.