

**ДЗ «ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,  
АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**

**Кафедра публічної служби та управління навчальними й соціальними  
закладами**

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

### **Навчальний посібник**

**для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за освітньою програмою «Управління навчальним закладом»  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**Старобільськ – 2021**

УДК 37.07:005.95(075.8)

**Рецензенти:**

**Сорочан Т. М.** – доктор педагогічних наук, професор, директор Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (м. Київ);

**Панасенко Е. А.** – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри практичної психології, ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет».

**С 95 Сич. Т. В.** *Управління людськими ресурсами закладу освіти* [навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент»] / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». – Старобільськ, 2021 – 283 с.

У навчальному посібнику висвітлено теоретичні засади та практичні рекомендації з управління людськими ресурсами закладу освіти. Викладено поняття, принципи, особливості кадрового менеджменту. Акцентована увага на управлінні професійним розвитком педагогічних працівників, формування колективу у закладі освіти, психологічних аспектах управління. Наводяться контрольні запитання для самоперевірки отриманих знань. У додатку подано діагностичні методики для оцінювання ефективності керівника, аналізу особистих і професійних якостей, компетенцій, іміджу керівника закладу освіти, підсумкові тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу. Адресований здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент», керівникам освітніх закладів та установ.

УДК 37.07:005.95(075.8)

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Луганського національного університету  
імені Тараса Шевченка  
(протокол № \_\_\_ від \_\_\_ квітня 2021 року)*

© Сич Тетяна Володимирівна, уклад., 2021  
© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021

## ЗМІСТ

Передмова	4
ТЕМА 1. Історичний розвиток кадрового менеджменту	6
ТЕМА 2. Система управління людськими ресурсами у закладі освіти	28
ТЕМА 3. Планування роботи з кадрами та добір персоналу	55
ТЕМА 4. Розвиток персоналу закладу освіти	76
ТЕМА 5. Формування і розвиток колективу	106
ТЕМА 6. Методи мотивування персоналу в закладі освіти	137
ТЕМА 7. Конфлікти як об'єкт управління	171
ТЕМА 8. Імідж, лідерські якості та управлінські компетенції керівника закладу освіти	202
Глосарій	241
Додатки	256

## ПЕРЕДМОВА

Управління людськими ресурсами є невід'ємною складовою менеджменту організації. Менеджмент у перекладі з англійської означає «управління», «організація». Загальноприйнятим є розуміння менеджменту як універсального виду людської діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей організації, яка ґрунтується на управлінні й використанні ресурсів. У процесі історичного розвитку теорії менеджменту сформувалося уявлення про людські ресурси як найцінніші для будь-якої організації. Управління персоналом орієнтує на те, що кожна мета організації досягається людьми – найважливішою складовою менеджменту.

Для освітніх організацій людський фактор має особливе значення. Наявність високо професійних педагогічних (науково-педагогічних) кадрів впливає на можливості закладу освіти щодо здійснення певної освітньої діяльності, отримання ліцензій та вирішення питань акредитації, а також на престижність закладу освіти, його рейтинг, конкурентоспроможність серед закладів освіти та безпосередньо на якість освітньої діяльності. Отже, значення ефективності управління людськими ресурсами для успішності функціонування та розвитку закладів освіти зростає у разі!

Матеріал навчального посібника зорієнтований на підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент». Опанування матеріалу з теорії та практики управління людськими ресурсами входить до блоку обов'язкових освітніх компонентів за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент».

Стандартом вищої освіти України із галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності: 073 Менеджмент другого (магістерського) рівня 2019 р. визначаються такі компетентності, які мають набути студенти у

процесі навчання: здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети; здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації; здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми; здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом, здатність до управління організацією та її розвитком та ін. Ці та інші компетенції необхідні для управління людськими ресурсами організації.

Матеріал цього посібнику спрямований на формування цих компетентностей. У навчальному посібнику розглянуто основні напрями управління людськими ресурсами освітньої організації. Приділяється значна увага розкриттю особливостей управління професійним розвитком педагогічних працівників, формування колективу у закладі освіти, висвітлюються психологічні аспекти управління персоналом, серед яких приділено увагу питанням мотивації та управління конфліктами в закладах освіти, аналізу особистих та професійних якостей, компетенцій, іміджу керівника закладу освіти та ін.

Навчальний посібник допоможе: отримати необхідні знання з ефективного управління колективом закладу освіти на основі використання сучасних наукових принципів і методів управління кадрами; розвинути у магістрантів здібностей до саморозвитку, сформувати у них фахових якостей, необхідних для управління людськими ресурсами закладу освіти; сформувати навички використання сучасних технологій та методів управління персоналом; сформувати практичні вміння щодо формування стабільного висококваліфікованого персоналу, застосовуючи відповідно до ситуації найбільш доцільні й ефективні стилі і методи роботи з кадрами закладу освіти.

Матеріал навчального посібника можна використовувати також для самостійного вивчення, самоконтролю, самоаналізу та визначення завдань з

подальшого вдосконалення знань та вмінь щодо управління людськими ресурсами організації.

## Тема.1. Історичний розвиток кадрового менеджменту

### ПЛАН

- 1.1. Історія розвитку та становлення науки управління персоналом
- 1.2. Підходи до визначення терміну «менеджмент людських ресурсів»
- 1.3. Основні концептуальні підходи та сучасні тенденції розвитку управління персоналом
- 1.4. Основні моделі кадрового менеджменту
- 1.5. Порівняльний аналіз традиційної концепції управління персоналом та концепції управління людськими ресурсами

#### **1.1. Історія розвитку та становлення науки управління персоналом**

Установлення кадрового менеджменту як професійної діяльності відбувалося протягом ХХ століття. Науковці виділяють декілька періодів, протягом яких формувалися чітко виражені принципи, ідеї, доктрини і підходи до управління персоналом. В період між першою і другою світовими війнами, опираючись на досвід країн Заходу, виділяли два основних підходи в роботі з персоналом: доктрина наукової організації праці; доктрина людських відносин.

Якщо *перша доктрина* акцентувала увагу на вдосконаленні технології, включаючи «Тейлорівський конвеєр» і зведення до мінімуму можливості вмішуватись людині в технології, зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили, то *друга* – акцентувала увагу на значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал. Представником *першого підходу* був відомий американський інженер Ф. Тейлор. Представником *другого* – соціолог Е. Мейо, який у 30-ті роки провів наукові дослідження на підприємстві «Вестерн електрик компанії», яке працювало

неефективно, незважаючи на впровадження тейлорівських методів. Суть його досліджень у зміні та чергуванні умов праці – покращувалось чи погіршувалось освітлення, інтер'єр виробничих кімнат, включалась музика під час роботи, і як наслідок – продуктивність праці не погіршувалась. Стимулом до праці було визнання цінності роботи працівників.

Той факт, що повага до працівників, розвиток неформальних контактів більше вплинули на продуктивність праці, ніж удосконалення методів і умов, послужило основою для нового розуміння ролі поведінки людей в організації, яка мотивується не логікою або фактами, а почуттями, на основі чого сформувались *теорії людських відносин*.

Ці теорії набули значного поширення в західних країнах Європи після закінчення другої світової війни. Впровадження цільового менеджменту персоналу, групового навчання, робочих нарад та інших форм залучення працівників до управління організацією бере початок із моделі або «школи людських відносин», автором якої, як уже зазначалось, був американський соціолог і психолог Е. Мейо.

Науковий менеджмент людських ресурсів формувався і під впливом теорії Д. Мак-Грегора, яка була висвітлена в його книзі «Людська сторона підприємства», де акцентувалась увага на формування менеджерів, які б могли передбачати і формувати людську поведінку, ефективно використовувати талант, здібності людей і створювати організаційний клімат, який сприяв би професійному зростанню людини. Д. Мак-Грегор вважав, що формування менеджера з персоналу вимагає знань багатьох наук, він повинен вміти прогнозувати розвиток організації та економіки і на цій основі визначати потребу певної кількості й якості працівників.

Менеджмент людських ресурсів формувався на основі теоретичної й емпіричної перевірки гіпотез, теорій і концепцій. Роботи Д. Мак-Грегора та інших теоретиків управління розвивали концепції Е. Мейо й Розензбегера й



тим самим сильно вплинули як на практику управління, так і на підготовку спеціалістів з питань людських ресурсів.

У 60–70-ті роки ХХ століття американські школи бізнесу розширили програми підготовки менеджерів за рахунок включення дисциплін, зв'язаних з людськими ресурсами – індустріальну психологію, організаційну поведінку та управління персоналом. В результаті чого в економіку прийшли керівники, які усвідомили необхідність і важливість управління людськими ресурсами і розуміння специфіки цього процесу в порівнянні з управлінням фінансами чи закупками.

Відділи кадрів Америки і Західної Європи в 1970–1980-ті рр. перетворились у «відділи людських ресурсів», це було ствердженням гуманного підходу до управління людьми, що значно підвищило їх статус в організації. Одночасно з'явилися нові напрямки їх діяльності, такі як: планування і розвиток кар'єри, внутріорганізаційна комунікація, залучення працівників до управління. Коледжі і школи бізнесу розпочали готувати спеціалістів з управління людськими ресурсами. У другій половині ХХ століття у багатьох країнах набули поширення *ідеї «виробничої демократії»*, так званої демократії на робочих місцях.

Ідея «виробничої демократії» передбачає створення безконфліктної ситуації в колективі, що ґрунтується на узгодженості дій, спрямованих на задоволення взаємних інтересів, створення «посередницьких інстанцій» для взаємних контактів з метою попередження конфліктів, постійне представництво робочих груп в адміністративному апараті підприємств; участь робітників у структурі фабричного (заводського) менеджменту, дотримання гласності при прийнятті рішень, зв'язаних з інтересами робочих груп.

Розвиток менеджменту людських ресурсів проходить паралельно з розвитком цивілізації. Рух за демократизацію в Європі привів до визнання людських ресурсів як вищої цінності організації. Базові теорії менеджменту

рекомендують посилити роль людського чинника через систему масових форм залучення працівників до участі в управлінні та мотивації праці. Так, в основі теорії Ф. Герцберга є тезис про те, то *праця приносить людям задоволення, сприяє зміцненню психологічного здоров'я*. Відповідно до цієї теорії наявність таких факторів, як трудові подвиги, визнання заслуг, власне процес праці, міра відповідальності, кваліфікації і професії посилює позитивні мотиви поведінки людини в процесі роботи, оскільки підвищується задоволення роботою.

Автор теорії групового навчання К. Арджіріс стверджує: навчання в психологічних умовах, максимально наближених до реальних, є найбільш ефективним. Ця теорія широко застосовується в американських школах і університетах.

А. Маслоу – творець теорії ієрархії потреб, автор книжки «Мотивація і особистість» – класифікує за мірою важливості цілі індивідуума, якими можна пояснити характер впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на поведінку людини. Він виділяє п'ять видів потреб: фізіологічні, потреби в бізнесі, в належності до соціальної групи, в повазі до себе, в самоутвердженні. Всі ці потреби можуть проявлятися одночасно, але домінуючим є фізіологічні.

Автори теорії стресового балансу Р. Блейк і Дж. Мутон особливу увагу приділяють балансу між виробничими і соціальними потребами. В книзі Петерса і Уотермана «В пошуках удосконалення» визначається, чим «ефективне» підприємство відрізняється від нормальних і середніх. Автори виділили значення культури виробництва (норм і цінностей) як важливого фактору успіху, в першу чергу, вивчення думки робітників підприємства. На цій основі автори дійшли висновку, що людський фактор, його використання є стратегічним і життєво важливим для розвитку підприємства.

Управління персоналом орієнтує на те, що кожна мета організації досягається людьми – найважливішою складовою менеджменту.

Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом\***

Період часу, рік	Основні турботи менеджменту	Відношення менеджменту до працівників	Діяльність з кадрового управління
до 1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891-1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми з безпеки праці
1911-1920 рр.	Ефективність задач	Забезпечення високої заробітної плати працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи і затрачуваного часу
1921-1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації для працівників
1931-1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку в протигагу думці адміністрації	Створення програм комунікації працівників і профспілкових прийомів
1941-1950 рр.	Соціальна безпека	Використання мір соціального захисту працівників	Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін.
1951-1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібно урахування їхньої думки при управлінні	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961-1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного менеджменту
1971-1980 рр.	Складність задачі	Удосконалення змісту праці, що націлює на рішення складних задач	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981-1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури і НТП	Випереджальне і безупинне навчання працівників
1991-2000 рр.	Зміни в складі робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація

\*Цит. за посіб. «Управління персоналом» Балабанов Л.В., Сардак О.В.

## 1.2. Підходи до визначення терміну «менеджмент людських ресурсів»

Найбільш поширене тлумачення терміну «менеджмент людських ресурсів», це – мобілізація працівників до активної роботи лінійними менеджерами.

У науковій літературі з питань управління кадрами існують і такі тлумачення та підходи до розуміння терміну «менеджмент людських ресурсів»:

- відношення до фактору праці як до джерела доходу;
- створення умов діяльності кожному працівникові, щоб він міг вносити свій вклад до загальної справи;
- інтеграція соціальної політики в загальну політику підприємства, ціллю якої є: прийом на роботу, удосконалення відбору, професійна підготовка компетентних і заінтересованих працівників, які ефективно і результативно реалізувати муть цілі підприємства.

У рамках менеджменту людських ресурсів кадрова політика із «реагуючої» політики управління перетворюється в «активну», стратегічну, яка інтегрується в загальну політику всього підприємства.

Коллективна відповідальність за результати і високу ефективність роботи, всебічний розвиток і використання індивідуального потенціалу – такі складові нового підходу в кадровому менеджменті 80-90-х років ХХ століття, який одержав назву *командний менеджмент*.

Унікальне професійне ядро кадрового потенціалу – це основна конкурентна перевага будь-якої організації, яка хоче закріпити свої позиції на глобальних ринках. У ХХІ столітті ця парадигма за оцінками зарубіжних аналітиків набуде сили невідкладного закону для успішного підприємництва, оскільки пристосуватись до змін у ринковому середовищі зможе тільки

високомобільний, зорієнтований на постійний розвиток персонал, що різко змінить всю кадрову роботу в організаціях і менеджменті.

Відзначимо, що принципи нового підходу до управління персоналом вказують на прагнення теоретиків і практиків концепції людських ресурсів підкреслити значення кадрів в сучасному управлінні і знайти більш ефективні шляхи їх використання, що змінить всю систему кадрової роботи.

Широке вживання терміну «управління людськими ресурсами» ще не означає повсюдною практичної реалізації даної концепції. Сьогодні його використовують як синонім термінів «управління персоналом» і «кадровий менеджмент», а також для вираження нового погляду на роль кадрових служб або для позначення нової концепції управління.

Більшість спеціалістів формують концепцію кадрового менеджменту досить широко, підкреслюючи відмінності за наступними критеріями:

- за оцінкою ефективності (більш повне використання людських ресурсів проти мінімізації витрат);
- за ознакою контролю (самоконтроль проти зовнішнього контролю);
- за формою організації (органічна, гнучка форма проти централізованої бюрократичної) і т. п.

Зміни у використанні робочої сили відбилися в перейменуванні більшістю західних компаній кадрових підрозділів в служби людських ресурсів. При значному розходженні фінансових і організаційних можливостей нових підрозділів, як і методології кадрової роботи, простежується чітка тенденція до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб, особливо в останні десятиліття. Характерною рисою в організації роботи з персоналом в рамках нової концепції є інтеграція кадровими службами усіх аспектів управління людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу – від найму на роботу до пенсійних виплат.

**Менеджмент** – це управління будь-яким соціальним об'єктом, володіння мистецтвом керувати, високий професіоналізм. У міжнародній практиці менеджмент – синонім управління соціально-економічними процесами в умовах організації.

**Менеджмент людських ресурсів** – це розробка й удосконалення методів мобілізації працівників зусиллями менеджерів, ефективне використання людського фактору, розробка кадрової політики.

## **1.2. Основні концептуальні підходи та сучасні тенденції розвитку управління персоналом**

***Виділяють такі підходи до управління персоналом:***

1. *Економічний підхід* (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами). Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є:

- технічна, а не управлінська підготовка працівників;
- єдність керівництва;
- баланс між владою і відповідальністю;
- дисципліна;
- чітка ієрархія;
- підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

2. *Органічний підхід* (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами). Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.

3. *Гуманістичний підхід* (в його межах виділяють концепцію управління людиною). Особливостями даного підходу є:

- акцентування уваги на організаційній культурі;

- вплив культурного контексту на управління персоналом.

*Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:*

- 1) зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);
- 2) розвиток руху за компетентність;
- 3) увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);
- 4) усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури

### *1. Зміна підходів до управління персоналом*

При усіх явних перевагах концепції управління людськими ресурсами (УЛР) перед традиційним управлінням персоналом, рівень її використання у вітчизняних підприємствах є низьким. А концепція управління людиною практично не застосовується. При цьому підприємства, що використовують УЛР, як правило, відрізняються більш високою ефективністю, більш удосконаленою системою мотивації, низьким рівнем плинності кадрів, а також більшим ступенем задоволення потреб споживачів.

Так, управління людськими ресурсами (УЛР) розглядає персонал як один з найважливіших ресурсів підприємства, необхідний для досягнення його оперативних, тактичних і стратегічних цілей. При цьому працівники виступають найважливішим надбанням підприємства, яке варто зберігати, ефективно використовувати і розвивати для того, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. У зв'язку з цим до персоналу необхідний інтегрований підхід з погляду всього підприємства як системи. Варто також враховувати той факт, що управлінські рішення у різних функціональних

сферах діяльності підприємства повинні враховувати людський аспект; тобто можливості людей і вплив на персонал.

Отже, до основних особливостей УЛР належать:

- персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів підприємства;
  - акцент на якість залучення, наймання і розвитку персоналу;
  - застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенцій і відповідальності;
  - спрямованість на розвиток цілісної сильної корпоративної культури;
  - інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників;
- системне, комплексне рішення питань управління персоналом і усіх інших стратегічних задач на основі єдиної програми діяльності підприємства.

## *2. Розвиток руху за компетентність*

У руху за компетентність, властивому сучасному етапові розвитку управління персоналом, простежується деяке переміщення акцентів.

Якщо раніше основна увага приділялася, в основному, професійній компетентності, у даний час керівниками підприємств усвідомлюється значимість і важливість також соціальної компетентності працівників.

Соціальна компетентність працівника забезпечує можливості його ефективного співробітництва з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування й організаційної поведінки.

Працівникам соціальна компетентність дозволяє: одержувати задоволення від роботи, повніше реалізувати свій потенціал, налагоджувати ефективні комунікації у підприємстві та за його межами, забезпечити кар'єрне зростання. У свою чергу, для підприємства соціально компетентні працівники виступають однією з найважливіших умов досягнення його цілей і задач.

## *3. Увага до підвищення ефективності управління персоналом.*



Управлінські рішення, що стосуються персоналу, в умовах ринку повинні орієнтуватися на досягнення як економічних, так і соціальних цілей підприємства.

При цьому економічна ефективність в області управління персоналом означає досягнення цілей підприємства з мінімальними витратами на персонал.

У свою чергу, соціальна ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб працівників (можливість особистої самореалізації, оплата праці, її змістовність, задоволеність спілкуванням з колегами та ін.).

#### *4. Усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.*

Сучасні менеджери розглядають корпоративну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи та окремих робітників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу робітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру, щоб усі працівники підприємства розуміли і дотримувалися її.

У еволюції теорії і практики зарубіжного кадрового менеджменту можна виділити фази, пов'язані з адаптацією як нових технологій менеджменту, так і специфічних підходів до кадрової роботи.

### **1.4. Основні моделі кадрового менеджменту**

Справжня революція в кадровій роботі була викликана вживанням після Другої світової війни ідей системного підходу в менеджменті. Становлення системного менеджменту зумовило виникнення принципово нової технології кадрового менеджменту – управління людськими ресурсами. Ця технологія була інкорпорована в систему стратегічного менеджменту, і функція управління персоналом стала компетенцією вищих посадових осіб корпорацій. Змінився і характер кадрової політики: вона стала більш

активною та цілеспрямованою. У теорії управління виділяються **три основні моделі кадрового менеджменту**, серед яких:

1. *Менеджер по персоналу як опікун своїх працівників, що піклується про здорові умови праці і сприятливу морально-психологічну атмосферу на підприємстві.* Ця модель сходить до ідей соціал-реформістів кінця XIX – початка XX ст. й знайшла своє органічне втілення в багаточисельних варіаціях доктрини людських відносин. Посадовий статус менеджера по персоналу в цій моделі досить низький: це клерк, що має підготовку в області промислової соціології (психології), який допомагає лінійним керівникам проводити ефективну політику корпорації відносно найнятих робітників.

2. *Менеджер по персоналу як фахівець з трудових договорів (контрактів), включаючи колективні договори.* У великих організаціях, що використовують масову низько кваліфіковану працю, у нього двояка роль: здійснення адміністративного контролю над дотриманням найнятими робітниками умов трудового договору, облік посадових переміщень та регулювання трудових стосунків в процесі переговорів з профспілками. Виконання цих функцій вимагає, як правило, юридичної підготовки, яка забезпечує менеджерів по персоналу досить високий статус в організації.

3. *Менеджер по персоналу як архітектор кадрового потенціалу організації, що грає провідну роль в розробці і реалізації довготривалої стратегії корпорації.* Його місія – забезпечити організаційну і професійну когерентність складових кадрового потенціалу корпорації. Він входить до складу її вищого керівництва і має підготовку в такої нової області управлінського знання, як управління людськими ресурсами.

Істотна відмінність останньої моделі від двох попередніх, традиційних, явне. Проте для вітчизняних кадрових служб, що поки що лише опановують технології кадрового менеджменту, відмінність між традиційними методами управління персоналом і методологією управління людськими ресурсами до певної міри носить умоглядний характер. Тому звернемося до аналізу

зарубіжного досвіду, щоб рельєфно обкреслити достоїнства і недоліки цих двох напрямів кадрового менеджменту.

## **1.5. Порівняльний аналіз традиційної концепції управління персоналом та концепції управління людськими ресурсами**

### ***Особливості традиційної моделі управління персоналом***

Хоча відмінності навіть усередині національних традицій управління персоналом вельми великі, можна виділити ряд загальних характеристик цієї практики кадрового менеджменту, що склалися і набули поширення в ХХ столітті в корпораціях розвинених країн.

1. Широка різноманітність існуючих підходів в управлінні персоналом, обумовлена відмінностями (у тому числі і історичними) в національних, інституційних й організаційних контекстах, призвела до того, що до цих пір не склалося єдине професійне знання та загальна професійна ідеологія цієї управлінської дисципліни.

2. Кадрова робота традиційно знаходилася на периферії уваги керівників корпорацій. Роль фахівців з управління персоналом визначалася тим, що вони виконували функції радників при керівництві і не несли безпосередньої відповідальності за розробку і реалізацію стратегії організації. А фінансові і виробничі міркування, як правило, завжди брали гору над пропозиціями кадрових працівників, що йдуть врозріз із загальною стратегією корпорації.

3. У фахівців з управління персоналом із самого початку виник ореол захисників інтересів рядових працівників, що, на думку їх колег-менеджерів, перешкоджало досягненню цілей, що стоять перед організацією.

4. Управління персоналом трактувалося як діяльність, для якої не вимагається спеціальна підготовка. На відміну від інших управлінських спеціальностей в ній можна було задовольнятися міркуваннями здорового

глузду, та і існувала розхожа думка, що будь-який керівник з досвідом роботи сповна міг впоратися з функціями менеджера по персоналу.

5. Відсутність спеціалізованої професійної підготовки і відповідної професійної кваліфікації знижувало авторитет кадрових працівників в очах начальства лінійних керівників.

На фоні радикальних змін в корпоративному менеджменті за останніх 15–20 років дивним виглядає сам факт, що управління персоналом, що було досить рядовою і маргінальною управлінською діяльністю, не зникло зовсім, а, навпроти, переживає справжній розквіт. Основна причина – в практиці кадрового менеджменту з 1980-х років починає домінувати третя – «архітектурна» модель.

Перетворення управління персоналом в управлінні людськими ресурсами знайшло своє вираження в наступних *основних тенденціях кадрового менеджменту*:

- всі останні роки в розвинених країнах спостерігається відносно і абсолютне зростання числа працівників кадрових служб;
- підвищився статус цієї професії: керівники кадрових служб в більшості корпорацій стали входити до складу правління і навіть до складу рад директорів;
- різко зросла увага до рівня професійної підготовки менеджерів по персоналу;
- в умовах зростаючої конкуренції (у тому числі і за висококваліфіковані кадри) ізоляція кадрової політики від загальної бізнес-стратегії негативно впливала на успішність діяльності корпорації в цілому. Йдеться про інтеграції довкола управлінської «вертикалі» всіх функцій кадрового менеджменту, що виразилася в появі стратегічного рівня в управлінні людськими ресурсами. Замість досить фрагментальної структури кадрового менеджменту, що існувала в епоху домінування першої і другої моделей управління персоналом, складається система менеджменту,

орієнтована в першу чергу на розвиток людського капіталу. Місія цієї системи – в числі інших пріоритетних стратегічних цілей корпорації реалізувати і ключові цілі її кадрової політики.

У ідеології менеджменту 1990-х років в цих, відкритих до постійних новацій, організаційних систем з'явилися, поки що багато в чому метафоричні назви: «глобальні організації», «організації без кордонів», «організації, що навчаються», організації – «відкрита книга». Очевидно, що для таких систем потрібна нова когорта менеджерів-професіоналів, в першу чергу, в області кадрового менеджменту. Але перш ніж з'ясувати особливості діяльності менеджерів по персоналу нової формації, встановимо істотні відмінності між двома напрямками кадрового менеджменту: управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами.

УЛР у перекладі з англійської *Human Resources Management* отримав поширення як HR-менеджмент, який розглядається як особливий стратегічний підхід, сучасну філософію роботи з людьми в організації.

***Основні відмінності управління людськими ресурсами від управління кадрами (персоналом):***

1. На відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами переорієнтовано з потреб працівників на потреби самої організації в робочій силі, й пріоритети кадрового менеджменту визначаються в першу чергу результатами функціонального аналізу наявних і проєктованих робочих місць, а не існуючим кадровим потенціалом організації.

2. Отримання управлінням людськими ресурсами стратегічного виміру робить кадрову політику активнішою на відміну від пасивної і реактивної політики, характерної для традиційних моделей управління персоналом.

3. Відповідальність за реалізацію активнішої кадрової політики покладається також і на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів), а це означає, що кадрова робота керівників всіх ланок

інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка лише і здатна ефективно реалізувати таку політику.

4. Відбувається переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, а, отже, з тих, що домінували в управлінні персоналом колективістських цінностей на індивідуалістичні.

5. Якщо традиційно менеджер по персоналу повинен був прагнути заощадити на витратах, пов'язаних з відтворенням робочої сили (а тому і не був зацікавлений в довготривалих інвестиціях в людський капітал), то технологія управління людськими ресурсами націлена на підвищення ефективності подібного роду інвестицій, що забезпечують постійне професійне зростання працівників підприємства, і поліпшення якості умов праці.

6. Якщо в управлінні персоналом вся увага зосереджена виключно на рядових працівниках, то в управлінні людськими ресурсами акцент переноситься на управлінський штат: саме компетентність менеджерів виявляється ключовим елементом кадрового потенціалу сучасної корпорації.

7. Нова система кадрового менеджменту передбачає сильну і адаптивну корпоративну культуру, стимулюючи атмосферу взаємної відповідальності найнятого робітника і працедавця, прагнення всіх працівників корпорації зробити її «кращою компанією» за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення проблем.

8. Технологія управління людськими ресурсами дає синергетичний ефект, якщо в корпорації дотримуються як мінімум наступні умови:

- відносно добре розвинена система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці (індивідуальне планування кар'єри, підготовка і перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання і ротації кадрів);

- є гнучкі системи організації робіт (автономні робочі групи);

- використовуються системи оплати, побудовані на принципах всебічного обліку персонального вкладу (в тому числі й самими працівниками) і рівня професійної компетентності (знання, уміння та навички, які реально опанували працівники);

- підтримується досить високий рівень участі окремих працівників і робочих груп в розробці й ухваленні управлінських рішень, що стосуються їх повсякденної роботи;

- застосовується практика делегування повноважень підлеглим;

- функціонує розгалужена система організаційної комунікації, що забезпечує двох- і більше вертикальні, горизонтальні і діагональні зв'язки усередині організації.

Оскільки управління людськими ресурсами складалося в рамках парадигми контрактації індивідуальної відповідальності, то ця технологія спочатку протистояла колективістським (плюралістичним, тобто що враховує відмінність інтересів працедавців, менеджерів і рядових працівників, по термінології британської школи управління персоналом) підходам. Проте управління людськими ресурсами не можна однозначно відносити і до унітарних підходів, що проповідували єдність інтересів всіх працівників корпорації.

Критичний аналіз вживання технології управління людськими ресурсами, не дивлячись на багатообіцяючі заяви її прибічників, демонструє відомий розрив між ідеологічними установками і їх практичною реалізацією, а саме:

1. Практика управління людськими ресурсами в різних країнах відображає не лише різноманіття національних шкіл і традицій кадрового менеджменту, але свідчить про відсутність якоїсь єдиної концепції, оскільки строкатість використовуваних концептуальних схем нерідко посилюється їх взаємною суперечністю. Наприклад, не сумісними на практиці представляються такі елементи управління людськими ресурсами, як

командна робота і індивідуальна оплата праці залежно від її ефективності. У зв'язку з цим деякі скептики відзначають в технології управління людськими ресурсами всього лише варіацію модернізованої доктрини людських відносин, а в неминучих протиріччях – вираження структурного антагонізму між менеджерами і рядовими працівниками.

2. Хоча все більше число компаній оголошують про впровадження у себе «модної» технології управління людськими ресурсами, практична реалізація нової стратегії кадрового менеджменту стикається із значними труднощами. Зокрема, не помітне зростання витрат на підготовку і перепідготовку персоналу, особливо зважаючи на повсюдне поширення передових форм кадрової роботи (робочі команди і тому подібне). А передача частини кадрових функцій від кадрових служб лінійним керівникам, як правило, обходиться без додаткової перепідготовки останніх, та і не користується особливою увагою з боку керівництва корпорацій.

3. Методи залучення персоналу (участь в прибутках компанії, передача акцій працівникам і тому подібне), запозичено з арсеналу управління людськими ресурсами, нерідко використовуються менеджерами як «м'якші» форми інтенсифікації праці. Ставка на свідоме і відповідальне виконання виробничих функцій і завдань працівниками маскує витончені прийоми надексплуатації і служить в довгостроковій перспективі дієвим інструментом в нейтралізації впливу профспілок. Наочним прикладом амбівалентності новітніх методів кадрової роботи служить використання оцінки індивідуального вкладу працівника у функціонування організації: хто може судити, чи сприяє вона вихованню підвищеного відчуття відповідальності у працівників служить знаряддям їх самоексплуатації?

4. Відсутні об'єктивні дані, що свідчать про позитивний вплив впровадженої технології управління людськими ресурсами на морально-психологічний клімат організаціях. Більш того: як завжди при будь-яких крупних соціально-організаційних нововведеннях досить рідко вдається



уникнути і негативних наслідків. Правда, такі суперечливі оцінки результатів вживання передової кадрової технології багато в чому обумовлені неможливістю ізолювати власні наслідки впровадження управління людськими ресурсами від інших факторів.

Проте, наскільки б сумнівними з концептуальної точки зору і амбівалентними в морально-психологічному плані не виглядали результати практичного вживання технології управління людськими ресурсами, мікрореволюція в кадровому менеджменті за останні роки набирає темпи у всіх розвинених країнах. І ця мікрореволюція пред'являє абсолютно нові вимоги до менеджера по персоналу.

### **Висновки:**

Установлення кадрового менеджменту як професійної діяльності відбувалося протягом ХХ століття.

За історію еволюції кадрового менеджменту можна виділити два підходи:

1) раціоналістичний (традиційний) – висока міра здатності фірми до адаптації до конкурентного середовища забезпечується гнучкістю форм управління персоналом, інтенсифікацією висококваліфікованих працівників і участю працівників в розподілі прибутків;

2) гуманістичний – відповідальність за створення конкурентних переваг фірми беруть на себе самі працівники, а їх замученість до справ корпорації досягається за рахунок таких факторів, як ефективна організаційна комунікація, висока мотивація і гнучке керівництво.

У цих двох підходах легко виявити їх відповідність до попередніх парадигм – наукової організації праці і людських відносин. На відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами переорієнтовано з потреб працівників на потребі самої організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються в першу чергу результатами

функціонального аналізу наявних і проєктованих робочих місць, а не існуючим кадровим потенціалом організації.

Отримання управління людськими ресурсами стратегічного виміру робить кадрову політику активнішою на відміну від пасивної і реактивної політики, характерної для традиційних моделей управління персоналом. Відповідальність за реалізацію активнішої світової політики покладається також і на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів) Таким чином, робота керівників всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту. Відбувається переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, а, отже, з тих, що домінували в управлінні персоналом колективістських цінностей на індивідуалістичних.

Якщо традиційно менеджер по персоналу повинен був прагнути заощадити на витратах, пов'язаних з відтворенням робочої сили (а тому і не був зацікавлений в довготривалих інвестиціях в людський капітал), то технологія управління людськими ресурсами націлена на підвищення ефективності подібного роду інвестицій, що забезпечують постійне професійне зростання працівників підприємства і поліпшення якості умов праці. У зв'язку з цим компетентність менеджерів виявляється ключовим елементом кадрового потенціалу сучасної корпорації.

Нова система кадрового менеджменту передбачає сильну і адаптивну корпоративну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найнятого робітника і працедавця, прагнення всіх працівників корпорації зробити її «кращою компанією» за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення проблем.

Отже, можна говорити про певний синтез на базі технології управління людськими ресурсами традиційних (безумовно, модернізованих) і сучасних підходів. Проте, увібравши в себе достоїнства різних підходів, що склалися в кадровому менеджменті, технологія управління людськими ресурсами не

може претендувати на роль свого роду панацея від всіх проблем, з якими стикається в даний час менеджер по персоналу.

**Питання для самоконтролю:**

1. У який період відбулося становлення кадрового менеджменту як професійної діяльності?
2. У чому сутність доктрини наукової організації праці, які школи менеджменту розвивали її ідеї? Назвіть представників цих шкіл.
3. У чому сутність доктрини людських відносин, які школи менеджменту розвивали її ідеї? Назвіть представників цих шкіл.
4. Які тенденції відмічаються на сучасного етапу розвитку управління персоналом.
5. Назвіть та розкрийте сутність основних підходів до управління персоналом.
6. Які існують моделі кадрового менеджменту?
7. Назвіть особливості традиційних методів управління персоналом.
8. Назвіть особливості концепції управління людськими ресурсами
9. Які переваги чи недоліки має концепція управління людськими ресурсами за вашою думкою?
10. Менеджмент людських ресурсів – це:

Варіанти відповідей:

*а) передбачає створення безконфліктної ситуації в колективі, що ґрунтується на узгодженості дій, спрямованих на задоволення взаємних інтересів, створення «посередницьких інстанцій» для взаємних контактів з метою попередження конфліктів, постійне представництво робочих груп в адміністративному апараті підприємств;*

*б) розробка та вдосконалення методів мобілізації працівників зусиллями менеджерів, ефективне використання людського фактору, розробка кадрової політики;*

в) управління будь-яким соціальним об'єктом, володіння мистецтвом керувати, високий професіоналізм.

### Література

1. Балабанов Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Базаров Т.Ю., Еремін Б.Л. Управление персоналом. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. Москва : Проспект, 2010. 320 с.
4. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 3(22). С. 234 – 244.
5. Корнеліус Н. HR-менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. Д. : Бизнес Бизнес-Бук, 2005. 520 с.
6. Кредисов А.И. История учений менеджмента. Киев.: ВИРА-Р, 2000. 336 с.
7. Курдюмова И. М. Подготовка кадров управления образования за рубежом. *Педагогика*. 2002. № 3. С. 98 – 165.
8. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.
9. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова. URL : <http://www.cfin.ru/management/people/pmanbook.shtml>
10. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с. (Вища освіта ХХІ століття).

## **Тема 2. Система управління людськими ресурсами у закладі освіти**

### **ПЛАН**

- 2.1. Загальна характеристика системи управління людськими ресурсами у закладі освіти.
- 2.2. Цілі, завдання та методи менеджменту в системі управління людськими ресурсами закладів освіти.
- 2.3. Основні напрями, принципи управління персоналом та кадрова політика закладу освіти.
- 2.4. Рівні кадрового менеджменту

#### **2.1. Система управління людськими ресурсами у закладі освіти**

Одним з найважливіших складових елементів управління закладом освіти є управління людськими ресурсами як система ефективного управління працівниками та їхньою діяльністю.

Відповідно до сучасних тенденцій розвитку суспільства, в умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

*Комплексний підхід до управління персоналом* передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

*Системний підхід до управління персоналом* передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні

відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Останнє являє собою основну специфічну особливість управління персоналом.

Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

*Сутність управління людськими ресурсами* розкривається за допомогою таких понять, як; трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал.

*Трудові ресурси* – це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві.

Поняття «трудові ресурси організації» характеризує її потенційну робочу силу.

*Кадровий потенціал* закладу освіти – це гранична величина можливої участі працівників закладу освіти у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.

Поняття «трудовий колектив» можна розглядати з двох боків, зокрема, як:

- соціальну організацію (представлена адміністративно-правовою структурою);
- соціальну спільність (представлена спонтанно виникаючими між-особистими зв'язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи).

*Персонал* – це сукупність працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем.

*Кадри* являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників.

У розвинутих капіталістичних країнах поняття «кадри» спочатку замінилося на термін «персонал», а, починаючи з 1970-х рр. поширення отримало поняття «людські ресурси». Це обумовлено усвідомленням економічної доцільності інвестицій у людину, орієнтацією на розвиток її вмінь, здібностей та навичок.

Фахівців закладу освіти можливо поділити на три головні групи залежно від їхньої діяльності:

- функціональні фахівці управління;
- педагогічні працівники та інші фахівці;
- технічний персонал.

*Людські ресурси закладу освіти* – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей працівників закладу освіти.

З 1980-х років став застосовуватися такий термін, як «трудова потенція працівника». *Трудова потенція працівника* – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

*Елементами трудової потенції працівника є:*

- особисті характеристики (мотиви поведінки, цінності, відносини до праці, творча активність та ін.);
- соціально-демографічні характеристики (стать, вік, національність та ін.);
- психофізіологічні характеристики (тип темпераменту, стан здоров'я, схильність до певного роду діяльності, працездатність та ін.);

- кваліфікаційні характеристики (рівень освіти, практичний досвід, професіоналізм, творчі здібності та ін.).

Управління людськими ресурсами здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні *етапи і функції*: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів.

*Управління людськими ресурсами у сучасних умовах включає декілька взаємопов'язаних етапів.*

1. Розробка ефективної системи кадрового менеджменту (визначення предмета, завдань та змісту даного виду менеджменту, його основних напрямів, принципів і методів для конкретної організації).

2. Формування механізму управління персоналом та відповідної організаційної структури (розробка оптимальних структур і штатів кадрової служби, визначення структури професійної підготовки і структури професійно значущих якостей особистості менеджерів з кадрів, відбір, навчання і розстановка фахівців з управління людськими ресурсами).

3. Планування людських ресурсів (складання планів і прогнозів у роботі з персоналом, планування чисельності та складу працівників, створення автоматизованих систем управління людськими ресурсами).

4. Набір персоналу (знання та уміле використання всіх існуючих джерел задоволення кадрової потреби).

5. Профорієнтація та адаптація (уведення прийнятих робітників в організацію, розвиток у них розуміння того, чого очікує від співробітників організація і яка праця в ній отримує заслужену оцінку).

6. Формування кадрового потенціалу управління (аналіз якісного складу управлінських кадрів, організація наймання і постійної роботи з



молодими спеціалістами, розробка науково-практичних основ добору та розстановки керівних кадрів).

7. Оцінка кадрів та їх діяльності (організація оцінки кадрів управління, розробка принципів і методів роботи з резервом, організація конкурсів фахівців, атестація, розробка ефективних методик оцінки).

8. Організація навчання персоналу (розробка і здійснення програм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників).

9. Управління трудовою дисципліною і плинністю кадрів (розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження персоналу, розробка процедур підвищення, зниження, перекладу і звільнення працівників).

10. Організація діловодства та оцінка ефективності роботи кадрових служб (ведення особових справ працівників, обліку та звітності з кадрів, використання оргтехніки та персональних комп'ютерів в автоматизації процесів управління людськими ресурсами, оцінка ефективності діяльності підрозділів по роботі з персоналом).

*Процес управління людськими ресурсами передбачає :*

- 1) визначення мети та основних напрямів роботи з кадрами і постійне вдосконалення системи кадрової роботи в закладі;
- 2) визначення засобів, форм і методів здійснення поставленої мети;
- 3) організацію роботи з виконання прийнятих рішень, контроль та регулювання намічених заходів.

*Система управління людськими ресурсами закладу освіти* являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення ефективності й результативності праці працівників закладу та якості роботи закладу освіти в цілому.

*Система управління людськими ресурсами закладу освіти включає такі підсистеми, що забезпечують основні напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи:*

- підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління закладом освіти в цілому та його функційними підрозділами;
- підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегію управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, ринку праці, організації кадрового планування, прогнозування потреби в персоналі тощо;
- підсистема управління набором і обліком персоналу (займається залученням, відбором персоналу, переміщенням, заохоченням, звільненням працівників, а також діловиробництвом у системі управління людськими ресурсами);
- підсистема управління трудовими відносинами (аналізує та регулює відносини у колективі закладу освіти, управляє конфліктами та стресами, здійснює соціально-психологічну діагностику, слідкує за дотриманням етичних норм, взаємодіє з профспілками);
- підсистема забезпечення нормальних умов праці (слідкує за дотриманням психологічних, медичних, ергономічних, технологічних умов та безпеки праці);
- підсистема управління розвитком персоналу (здійснює навчання, перепідготовку, адаптацію нових працівників, оцінку та атестацію кадрів, забезпечує кар'єрний розвиток працівників);
- підсистема управління мотивацією персоналу до професійної діяльності (розробляє та впроваджує системи матеріального та нематеріального заохочення працівників);
- підсистема розвитку організаційної структури управління;
- підсистема правового забезпечення;

- підсистема інформаційного забезпечення.

Система управління людськими ресурсами у закладах освіти різних типів має свою специфіку. Так у дошкільних установах, загальноосвітніх школах у зв'язку з невеликим штатом працівників, відсутністю штатних одиниць робітників кадрової служби різні функції з управління кадрами поєднують у своїй діяльності з іншими своїми обов'язками завідувач дитячого садка, директор та заступники директора школи, бухгалтери.

У професійно-технічних училищах, вищих навчальних закладах I-II рівнів акредитації можна спостерігати більш розвинену структуру управління кадрами. А у ВНЗ III-IV рівнів акредитації відокремлення підсистем за визначеними вище функціями в окремі структурні підрозділи.

## **2.2. Цілі, завдання та методи менеджменту в системі управління людськими ресурсами закладів освіти**

*Цілями функціонування системи управління людськими ресурсами закладу освіти є:*

- забезпечення кадрових умов, необхідних для ефективного функціонування та розвитку закладу освіти;
- підвищення конкурентоспроможності закладу освіти;
- підвищення якості освітньої діяльності закладу освіти;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- формування позитивного іміджу закладу освіти.

При формуванні системи управління людськими ресурсами закладу освіти слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники, що впливають на її формування (рис. 2.1).



**Рис. 2.1** Чинники, що впливають на формування системи управління людськими ресурсами закладу освіти

Успішне виконання встановлених цілей вимагає рішення таких *задач в сфері управління людськими ресурсами*:

- забезпечення потреби закладу освіти в людських ресурсах у необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу працівника і колективу закладу освіти в цілому;

- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивації, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співробітництва;
- закріплення працівника в закладі освіти, формування стабільного колективу;
- забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників відносно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування та ін.;
- узгодження виробничих і соціальних задач (балансування інтересів закладу освіти та інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація встановлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління людськими ресурсами закладу освіти, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Загальні методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування закладу освіти.

*Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.*

*Адміністративні методи:* формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм, нормативів, методик, рекомендацій; дотримання правових норм, стандартів; видання наказів, розпоряджень; набір, розстановка кадрів; розробка положень, посадових інструкцій,

циклограм, критеріїв та інших регламентуючих документів; встановлення адміністративних санкцій та заохочень.

*Економічні методи:* економічний аналіз, економічне планування, фінансування, економічне стимулювання та мотивування, встановлення економічних санкцій та заохочень, кредитування, страхування, оплата праці, ціноутворення, залучення до управління прибутками та ін.

*Соціально-психологічні методи:* соціально-психологічний аналіз та планування, формування морально-психологічного клімату, створення творчої атмосфери, залучення працівників до процесу управління, соціальна та моральна мотивація, задоволення культурних та духовних потреб працівників, формування колективу та груп, формування ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, встановлення соціальних норм поведінки, встановлення моральних санкцій та заохочень.

Г. Щьокін пропонує таку *класифікацію соціально-психологічних методів*, що використовуються при управлінні персоналом:

а) діагностичні методи (бесіда, спостереження, аналіз трудової діяльності, контент-аналіз, біографічний метод, методи опиту, різні психофізіологічні і особові методики);

б) прогностичні методи (моделювання сумісності працівників, розробка професіограм, створення механізмів формування управлінських груп, різні апаратурні і бланкові методики);

в) експериментальні методи (стажування, дублювання, тимчасове заміщення основного працівника та ін.);

г) управлінсько-виховні (активні) методи (аналіз конкретних ситуацій, соціально-психологічний тренінг, ділові ігри та ін.).

### 2.3. Основні напрями, принципи управління людськими ресурсами та кадрова політика закладу освіти

Складність і багатогранність управління людськими ресурсами передбачає багатоаспектний підхід до його розглядання. Аспектами управління людськими ресурсами є:

- техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного закладу, особливості використовуваних у ньому техніки і технологій, умови діяльності та ін.);
- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства та ін.);
- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

**Принципи**, покладені в основу ефективного управління персоналом, досить різноманітні. Вони носять багаторівневий характер (загальні, часткові, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах усього суспільства, галузі, закладу, окремого працівника).

Серед, **загальних принципів управління персоналом виділяють**: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність та ін.

До **часткових принципів управління персоналом належать**: відповідність функцій управління цілям закладу освіти; індивідуалізація

роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного робочого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін.

В сучасних умовах **основним в управлінні персоналом є принцип підбору і розставлення кадрів по їх особистих і ділових якостях**. Даний принцип передбачає:

- забезпечення умов для постійного підвищення професійної кваліфікації персоналу;
- чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
- ротацію кадрів;
- поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;
- забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їхньої діяльності та особистих якостей;
- поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання ними робочих завдань.

Основою управління кадрами виступає **кадрова політика**, котра визначає генеральну лінію та принципові настанови в роботі з персоналом на довгострокову перспективу, – розрахована на тривалу перспективу лінія формування і розвитку кадрового складу закладу.

Державна кадрова політика формується законодавчою владою, правлячою партією та урядом і значною мірою визначається типом влади в суспільстві. У закладі освіти кадрова політика формується управлінською підсистемою відповідно до особливостей педагогічної системи закладу.

*Об'єктом кадрової політики виступає персонал закладу, предметом – система управління людськими ресурсами, а метою – формування, підготовка, розстановка і використання висококваліфікованих кадрів.*



На практиці *виділяють п'ять типів кадрової політики.*

1. Пасивна – у керівництва немає чітко сформульованої програми дій щодо персоналу, і в умовах кризи кадрова робота зводиться в кращому разі до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб і не має засобів оцінювання персоналу. Тобто кадрова служба має лише інформаційну довідку про персонал і не проводила у свій час аналізу кадрових проблем та причин їхнього виникнення.

2. Реактивна – керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (конфліктні ситуації в колективі, нестача кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до ефективної праці тощо) та вживає заходів для попередження кризи. Кадрові служби володіють засобами діагностики. З метою подолання кризи адміністрація розглядає кадрові проблеми спеціально і по можливості вирішує їх.

3. Превентивна – керівництво має прогнози розвитку ситуації. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу і може прогнозувати кадрову ситуацію на середньостроковий період.

4. Активна – керівництво має інформацію про якісну оцінку стану у закладі та засоби впливу на неї. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу, прогноз кадрової ситуації на середньострокову та довгострокову перспективу. В плані фінансового оздоровлення є короткострокові, середньострокові й довгострокові прогнози потреби в кадрах і програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

5. Авантюристична – керівництво не має інформації про діагноз та прогноз розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба не має засобів діагностики персоналу і засобів прогнозування ситуації.

Засобом реалізації кадрової політики є стратегічне й оперативне управління. *Елементами розробки кадрової стратегії закладу освіти є такі.*

1. *Планування потреби в кадрах*, котре здійснюється на основі організаційного аналізу, аналізу наявних посад, потреби в нових посадах, оцінювання наявних посад, шляхів поповнення штатів співробітників.

2. *Навчання й підвищення кваліфікації кадрів*. Підвищення загальноосвітнього і професійного рівня, навчання в процесі роботи на місцях, ротація за посадами, закордонні відрядження, стажування, самоосвіта й ін.

3. *Система регулювання*. Цілеспрямоване керівництво, оцінювання виконаної роботи, оцінювання можливостей (здібностей) працівників, планування спадкоємності (робітничі династії), планування службового зростання.

4. *Оплата праці*. Загальна сукупність усіх видів оплати з урахуванням займаної посади, соціального забезпечення тощо.

Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота.

***Вихідними даними для розробки системи роботи з людськими ресурсами закладу освіти є:***

- Загальна декларація прав людини, конституція України,
- Цивільний кодекс України;
- Кодекс законів про працю;
- Плани соціального та економічного розвитку системи освіти;
- Закони України: [«Про освіту»](#) 2017 р., [«Про повну загальну середню освіту»](#) 2020 р., [«Про дошкільну освіту»](#) 2001 р. зі змінами , [«Про позашкільну освіту»](#) 2000 р. зі змінами, [«Про професійно-технічну освіту»](#) 1998 р. зі змінами, [«Про вищу освіту»](#) 2014 р. зі змінами та ін.;

- Укази Президента України: [Про пріоритетні заходи щодо розвитку професійної \(професійно-технічної\) освіти №130/2021](#), [Про Державну премію України в галузі освіти](#), [Про Національну доктрину розвитку освіти на період до 2021 р. та ін.](#)

- Акти Кабінету Міністрів України Накази Міністерств: [від 14 червня 2000 р. N 963 зі змінами «Про затвердження переліку посад педагогічних та науково-педагогічних працівників»](#), [від 06.10.2010 № 930 зі змінами «Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників»](#) та ін.

## 2.4. Рівні кадрового менеджменту

### *Рівні кадрового менеджменту:*

1) індивідуальний, або особовий (мікрорівень), на якому вирішуються завдання відповідності працівника конкретному робочому місцю;

2) груповий, або соціально-психологічний (мезорівень), в рамках якого проводиться оптимальне розставлення працівників в колективі;

3) соціологічний (макрорівень), на якому формуються соціальні механізми створення "елітних груп" управління (керівних працівників різного рівня), вивчається громадська думка, задоволеність працею та ін.

У межах *індивідуального (диференційно-психологічного) підходу (на мікрорівні)* вирішуються завдання оптимізації підбору, раціонального використання конкретних працівників і забезпечення їх безперервної освіти. У світовій практиці кадрової роботи, як відомо, існують дві основні моделі підбору кадрів: «американська», що передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційні моделі посади і «підгонку» під неї найбільш відповідних працівників (система «посада – працівник»), і «японська», що передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особи працівника і підбір для нього відповідній посаді (система «працівник – посада»). Обидві моделі мають як «плюси», так і «мінуси».

Наприклад, при «американському» варіанті практично неможливо підібрати необхідного працівника, оскільки модель посади є «ідеальним зразком», а людей без недоліків не буває. При «японському» ж варіанті не повною мірою враховуються вимоги, що пред'являються робочою ділянкою до працівника, а тим часом це є основною умовою нормального функціонування виробничої системи. У зв'язку з цим представляється правильним підхід, при якому поєднуються позитивні сторони обох моделей підбору кадрів: початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог, що пред'являються робочою ділянкою, потім пошук найбільш відповідного працівника і подальша «підгонка» моделей працівника і посади (система «посада – працівник – посада»).

Для здійснення такого підходу необхідне вивчення об'єктивної і суб'єктивної (психологічної) структур різних видів професійної діяльності, що висуває проблему моделювання професійно-кваліфікаційних і особових профілів фахівців, без вирішення якої практично неможливе створення систем професіонального відбору і підготовки відповідних працівників.

Будь-яка професійна діяльність має певним чином організовану структуру, одні елементи якої є такими, що ведуть, а інші – другорядними. При цьому будь-яку професійну діяльність можна вивчати з боку структур як об'єктивною (відповідно нормам, вимогам, режимам, правилам та ін.), так і психологічною (необхідного рівня розвитку різних психічних властивостей особи, спеціальних здібностей, інтелекту, уваги, пам'яті, волі та ін.).

У вітчизняній психології розроблена концепція, згідно якої структура професійної діяльності повинна відповідати психологічній структурі особи працівника (тобто для виконання певної діяльності необхідна наявність відповідних завдатків, індивідуально-психологічних і особових якостей). Об'єктивна ж структура професійної діяльності, що відповідає певним вимогам, правилам і нормам, повинна визначати професійно необхідні знання, уміння і навички. Таким чином, вивчення і аналіз професійної

діяльності працівника з боку її суб'єктивної і об'єктивної структури дозволяють виявити як основні професійно значимі якості особи, так і комплекс професійно необхідних знань.

У літературі по психології і іншій спеціальній літературі описуються різні професійно-кваліфікаційні і особові профілі, які в основному зводяться до наступних моделей: наочно-трудова, такою, що описує об'єкти праці, сфери діяльності і виробничі функції фахівців; спеціальної підготовки, що описує зміст і обсяг знань, необхідних фахівцеві для виконання виробничих функцій; особі фахівця, що описує зміст професійно значимих якостей необхідних працівникові для успішного вирішення професійних завдань.

*Отже, кадрова робота на першому рівні передбачає такі етапи:*

1. Складання наочно-трудової моделі, моделей спеціальної підготовки і особи працівника на основі експертних оцінок фахівців даної галузі професійної діяльності. Підсумком цього етапу є розробка загальної професійно-кваліфікаційних моделі фахівця, яка найбільшою мірою відповідає вимогам даної професійної діяльності. Основу такої роботи окрім експертних оцінок складають професіограми, загальногалузеві характеристики посад і робочих місць, кваліфікаційні довідники і інші нормативні матеріали.

2. Вивчення працівників (які працевлаштуються та які вже працюють) з метою складання їх особових і професійних моделей, створення банку відомостей про працівників.

3. Зіставлення професійно-кваліфікаційної моделі посади і особових профілів працівників, відбір осіб, найбільш відповідних вимогам даного робочого місця.

4. Складання і реалізація індивідуального плану спеціальної підготовки працівника з метою досягнення найбільшої відповідності особових властивостей і професійно необхідних знань вимогам робочого

місця. На даному етапі може також відбуватися деяка "корекція" професійно-кваліфікаційної моделі посади відповідно профілю конкретного працівника.

Як вже наголошувалося, професійно-кваліфікаційна модель, що відображає в основному об'єктивну структуру професійної діяльності, складається на основі експертних оцінок фахівців, а також професіограм і кваліфікаційних довідників. Особа ж працівника, відповідність його особових якостей і властивостей психологічної структури професійної діяльності вивчаються на основі використання різних психологічних методик у декілька етапів. Зокрема, на рис.2.2 наводиться схема вивчення особи працівника як організатора виробництва.

Таким чином, основними завданнями першого рівня кадрового менеджменту є визначення вимог, що пред'являються до працівника робочою ділянкою; підбір з сукупності працюючих осіб тих, що найбільш відповідають, що працевлаштуються, даним вимогам; підготовка відібраних кандидатів до заняття відповідних робочих місць і посад.

Збір загальних відомостей об осіб працівника і встановлення психологічного контакту з ним	
Методи: аналіз документів, вивчення громадської думки, бесіда, спостереження	
Виявлення підготовленості працівника до організаторської діяльності і широти його організаторського досвіду	
Методи: біографічний, атестація, групова оцінка особи, бесіда, спостереження	
З'ясування місця працівника в системі ділових і особових взаємин в трудовому колективі	
Методи: соціометрія і референтометрія, тести міжособистісних стосунків	
Вивчення особи працівника:	
а) виявлення спрямованості особі;	
б) вивчення загальних і спеціальних здібностей, головним чином організаторських і комунікативних;	
в) вивчення динамічних особливостей особи (темпераменту і індивідуального стилю діяльності);	
г) вивчення характерних особливостей (ділових, емоційних, вольових і інших якостей)	

Методи: психологічне тестування, експеримент, практичні і управлінсько-виховні (активні)	
Визначення домінуючого стилю керівництва колективом (авторитарний, демократичний, ліберальний)	
Методи: опит громадської думки, спостереження, психологічне тестування	
Рекомендації по вдосконаленню організаторської діяльності і розвитку відповідних здібностей	

**Рис. 2.2. Схема вивчення особистості працівника**

**Соціально-психологічний (мезорівень).** Кожен працівник виконує свої функції не ізольовано від інших учасників виробничого процесу, а спільно з ними, тобто він є членом певної групи. Приналежність людини до групи виражається у відповідних соціальних ролях, в яких фіксуються його обов'язки і права відносно групи. Під роллю в психології розуміється нормативно схвалюваний зразок поведінки, очікуваний що оточують від кожного, хто займає дану соціальну позицію (наприклад, посада начальника).

Взаємодія людей, виконуючих різні ролі, регулюється ролевими чеканнями, розходження може викликати ролеві конфлікти. Для реалізації програми підбору кадрів необхідно вивчати людей з обліком не лише їх спрямованості (установок, стосунків, інтересів та ін.) і індивідуально-психологічних особливостей (темпераменту, індивідуального стилю діяльності і поведінки), але й спрацьованості та сумісності їх в колективі. Спрацьованість і ефективність роботи виробничих і управлінських груп залежать від психофізіологічної сумісності учасників груп, наявності паритетних тактик, спільності установок і інтересів, відсутності егоцентричних устремлінь і так далі.

Тому *основним завданням кадрового менеджменту другого рівня є оптимальне розставлення працівників в структурах трудового колективу і його первинних ланок.*

Особливість психологічної сумісності полягає в тому, що контакт між працівниками опосередкований їх діями і вчинками, думками і оцінками.

Ефективним можна рахувати таке співіснування, яке задовольняє його учасників і зберігає певний рівень їх стосунків. Несумісність же працівників породжує неприязнь, антипатію, приводить до конфліктів, що негативно позначається на результатах спільної діяльності. Розмежовують явища сумісності і спрацьованості. Ефект сумісності частіше виникає в особистих стосунках, а ефект спрацьованості зазвичай є результатом формальних, ділових стосунків, пов'язаних з виробничою діяльністю. Основа спрацьованості – успішність і результативність саме спільної діяльності, що передбачає узгодженість в роботі між її учасниками.

Вітчизняні психологи досліджували вплив спрацьованості і сумісності на результати праці працівників керівної ланки. Виявилось, що для нормальної роботи всього колективу дуже важлива спрацьованість на рівні "керівник – заступник", коли результати визначаються оптимальним поєднанням у них професійно-ділових, організаторських і особистих якостей.

Найбільш оптимальним виявилось поєднання «директор-адміністратор + заступник-колективіст». Гіршими були результати, коли той і інший відносилися до типу адміністраторів. Керівникові-колективістові працювати складніше, проте ефективність його діяльності значно вища. Кожен член колективу відповідно до своїх ділових і особових якостей, соціальною роллю займає певне положення в системі групових міжособистісних стосунків. Цим обумовлена досить строката картина групової диференціації, в якій виділяють дві основні системи: соціометрична і референтометрична.

За допомогою методів соціометрії визначаються популярність – непопулярність членів колективу, їх соціометричний статус, а також виявляються існуючі мікрогрупи. При соціометричному підході до групи основним чинником вибору в системі міжособистісних стосунків є симпатія – антипатія. На відміну від соціометрії в референтометрії підставою вибору є ціннісний чинник.



У кожної людини є своя референтна група, з вимогами якої він вважається і на думку якої орієнтується. Перевага за ознакою референтності істотно відрізняється від переваги в соціометрії. Референтність лежить в глибших шарах внутрішньогрупової активності, спричинена цінностями, які прийняті в даному колективі. Суть референтометрії як методичного прийому полягає у тому, щоб, з одного боку, дати працівникові можливість ознайомитися з думкою будь-якого члена колективу з приводу певних значимих об'єктів (у тому числі ділових і особових якостей обстежуваного працівника), а з іншої – строго обмежити кількість таких обраних осіб. Це вимушує обстежуваних проявляти високу міру вибірковості до працівників, чия думка і оцінка цікавлять їх більше інших. Референтометрична процедура вельми оперативна і дозволяє скласти уявлення про статусну структуру колективу, тобто визначити «хто є хто».

Дані референтометричних і соціометричних досліджень в трудових колективах мають велике значення при організації управління персоналом, а також при вирішенні питань підбору і розставляння кадрів управління. З'ясувавши в результаті їх проведення значимих для працівника, що цікавить дослідників, осіб, можна визначити цілі виборчої коректувальної дії. Психолого-педагогічна дія на працівника, який є референтним для більшості членів колективу, дозволяє побічно, але досить сильний впливати на всю дану групу.

Важливу роль у взаємсприйнятті і сумісності працівників в трудовому колективі грає темперамент. Наприклад, коли управлінський колектив, що складається наполовину з холериків, на чверть – з флегматиків і на чверть – з меланхоліків, повинен швидко вирішувати і діяти, в його роботі дуже часто можуть виникати напружені моменти. В той же час психологами встановлено, що найбільша сумісність між людьми на виробництві (у ланках і бригадах), а також в шлюбно-родинних стосунках (тобто в малих групах) досягається при поєднанні людей з протилежними темпераментами.

Таким чином, *основними психологічними методами другого рівня кадрового менеджменту* окрім індивідуально-психологічних і особистих (що визначають спрямованість, здібності, динамічні і характерологічні особливості особи) є соціометрія, референтометрія, тести міжособистісних стосунків, а також методики за визначенням домінуючого стилю керівництва та ін.

При цьому правильний напрямок розставлення кадрів по посадах – не індивідуальний підбір працівників на кожну вакансію, що «відкривається», а комплексне комплектування управлінських посад групою працівників, що відповідають вимогам сумісності – спрацьованості (система «керівник – заступники – підлегли»). Підготовку і вивчення таких управлінських груп доцільно здійснювати у складі резерву для висунення.

На даному рівні кадрового менеджменту необхідно також забезпечити оптимізацію процесів по формуванню соціально-психологічного клімату в колективі, вдосконаленню стилів і методів управління, скороченню текучості кадрів і зміцненню трудової дисципліни.

***Соціологічний рівень управління кадрами.*** Завданням кадрового менеджменту даного рівня є оптимізація процесів формування різних керівних ланок (елітних груп, по теорії організації: різного роду рад, комітетів, президій, дирекцій та ін.). Відбір цих груп – не лише важлива господарська, але і політична проблема.

Будь-яка еліта – будь то резерви керівників у сфері господарської або іншій діяльності, різного роду номенклатура, склад конференцій, з'їздів, рад – проходить різні етапи еволюції. В ході її одна елітна група може зберегти і навіть підсилити елітні властивості, а може і втратити їх, деградувати.

*Розрізняють дві основні моделі формування елітних груп.*

*Схема "претендент – рекомендує"*. Думка про придатність претендента виноситься особою або групою осіб, що вже належать до еліти. При цьому еліта деградує, коли кращі в ній віддаляються першими, а гірші

виступають такими, що рекомендують. Найбільш ефективний механізм «самоочищення» заснований на процедурі "прополки", що передбачає періодичне і обов'язкове видалення з організації певної кількості гірших працівників і прийом на ці місця нових кандидатів. При цьому «прополка» тим ефективніше, чим менше елементів віддаляється і чим нижче їх ранг: вигнати одного найгіршого вигідніше, ніж разом з ним – всю нижню половину списку. І, навпаки, найбільшу втрату терпить група, коли з неї забирають одного найкращого.

Інструментами «прополки» являються поточна оцінка і атестація керівників і фахівців, в основі яких лежить метод незалежних характеристик (експертні оцінки, групова оцінка особи та ін.).

Схема «делегування», коли кращі працівники відбираються в елітну групу з кандидатів, що не входять в неї. Модель «делегування» по суті близька до системи парламентського представництва, де головну роль грає громадська думка. На рівні закладу освіти це означає, що висунення кандидатів в різні керівні ланки повинне відбуватися з врахуванням думки колективу на основі організації конкурсів керівників. Основними методами праці за даною схемою висунення є опитування громадської думки (анкети і інтерв'ю), конкурси проектів серед претендентів, відкрита змагальність кандидатів.

Таким чином, формування елітних груп в трудових колективах є двох етапною процедурою. На першому етапі при висуненні керівника на посаду спочатку формується резерв, який виучується, а потім з його складу здійснюється призначення. Якщо працівника включають в резерв за результатами атестації, то це – відбір по еталону (різновид моделі «претендент – рекомендує»): потрібно набрати необхідну кількість балів (наприклад, при використанні методів групової оцінки особи). При цьому можлива помилка: комусь оцінка буде завищена, і він попаде в резерв, не маючи відповідних здібностей і підготовки.

Другий етап – конкурс серед резерву, за результатами якого переможець обіймає відповідну посаду. Даний етап необхідний, щоб виправити помилки, які могли бути допущені на першому етапі. Завдяки конкурсу вірогідність помилки зменшується. При цьому ніж більше кандидатів включається в резерв на першому етапі, тим краще результат. Моделювання показує, що конкурс з 5–6 кандидатів забезпечує правильне призначення, навіть якщо помилка при їх висуненні досягала 70%.

До завдань, що вирішуються на даному рівні кадрового менеджменту, відносяться також вивчення громадської думки по різних аспектах кадрової і соціальної політики в організації (соціологічні системи «Сигнал», «Ваша думка», «Ваш настрій» та ін.); вивчення задоволеності працівників працею (бесіди, анкетування, інтерв'ю); вивчення соціально-економічних причин і чинників, що породжують незадоволення; вдосконалення соціально-демографічною, професійно-кваліфікаційних між групових структур трудового колективу та ін.

### **Висновки:**

*Сутність управління людськими ресурсами* розкривається за допомогою таких понять, як; трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал.

Відповідно до сучасних тенденцій розвитку суспільства, в умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

*Система управління людськими ресурсами закладу освіти* являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення ефективності й результативності праці працівників закладу та якості роботи закладу освіти в цілому.

*Загальні методи управління персоналом* – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування закладу освіти. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

*Основним принципом в управлінні персоналом є підбір і розставлення кадрів по їх особистих і ділових якостях*, що передбачає: забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації персоналу; чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника; ротацію кадрів; поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами; забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їхньої діяльності та особистих якостей; поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання ними робочих завдань.

Основою управління кадрами виступає *кадрова політика*, котра визначає генеральну лінію та принципові настанови в роботі з персоналом на довгострокову перспективу, – розрахована на тривалу перспективу лінія формування і розвитку кадрового складу закладу.

***Рівні кадрового менеджменту:***

- 1) індивідуальний, або особовий (мікрорівень), на якому вирішуються завдання відповідності працівника конкретному робочому місцю;
- 2) груповий, або соціально-психологічний (мезорівень), в рамках якого проводиться оптимальне розставляння працівників в колективі;
- 3) соціологічний (макрорівень), на якому формуються соціальні механізми створення «елітних груп» управління (керівних працівників різного рівня), вивчається громадська думка, задоволеність працею та ін.

**Питання для самоконтролю.**

1. Назвіть головні елементи системи управління людськими ресурсами.

2. Назвіть основні цілі та завдання управління людськими ресурсами закладу освіти.
3. Які фактори впливають на формування системи управління людськими ресурсами закладу освіти?
4. Які підсистеми та функції можливо виокремити у системі управління людськими ресурсами закладу освіти?
5. Відповідно до яких принципів необхідно здійснювати управління кадрами закладу освіти?
6. Які рівні кадрового менеджменту Ви знаєте?
7. До якого рівня відносяться такі етапи кадрової роботи:
  - складання наочно-трудової моделі, моделей спеціальної підготовки і особи працівника на основі експертних оцінок фахівців даної галузі професійної діяльності;
  - вивчення працівників (які працевлаштовуються та які вже працюють) з метою складання їх особових і професійних моделей, створення банку відомостей про працівників;
  - зіставлення професійно-кваліфікаційної моделі посади і особових профілів працівників, відбір осіб, найбільш відповідних вимогам даного робочого місця;
  - складання і реалізація індивідуального плану спеціальної підготовки працівника з метою досягнення найбільшої відповідності особових властивостей і професійно необхідних знань вимогам робочого місця?
8. Основним завданням якого рівня кадрового менеджменту є оптимальне розставляння працівників в структурах трудового колективу і його первинних ланок?
9. Основним завданням якого рівня кадрового менеджменту є оптимізація процесів формування різних керівних ланок?
10. Дайте визначення поняттю «кадрова політика».

## Література

1. Балабанов Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Базаров Т.Ю., Еремін Б.Л. Управление персоналом. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. Москва : Проспект, 2010. 320 с.
4. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту : Навч. посібник. для студентів ВНЗ. Київ : «Кондор», 2003. 556 с.
6. Паліха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посібник. Київ : Вид-во «Ліра». 2010. 338 с.
7. Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників. Наказ Міністерства освіти і науки від 06.10.2010 № 930. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10#Text>
8. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент : ученик. Москва : ТК Велби, изд-во Проспект, 2004. 160 с.
9. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. Посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с. (Вища освіта ХХІ століття).
10. Щёкин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Науч.- практич. пособие. Киев: МАУП, 1999. 400 с.

### Тема 3. Планування роботи з кадрами та добір персоналу

#### ПЛАН

- 3.1. Місце кадрового планування в системі управління персоналом в організації
- 3.2. Фактори, що впливають на потреби закладу освіти щодо кадрів
- 3.3. Етапи та методи кадрового планування
- 3.4. Визначення потреби в людських ресурсах та добір персоналу.

#### **3.1. Місце кадрового планування в системі управління персоналом в організації**

«Підприємство – це кадри»

*(Девіз японської автомобільної фірми «Ніссан»)*

Планування чисельності працівників є однією з найбільш важливих складових частин планування всієї діяльності кожної організації.

Кадрове планування має дати відповіді на такі конкретні запитання:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де необхідно (планування потреби в кадрах);

- яким способом можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал, враховуючи соціальні моменти (планування скорочення або збільшення кадрів);

як краще використовувати працівників відповідно до їхніх здібностей (планування використання кадрів);

- якими методами можна систематично й цілеспрямовано сприяти розвитку кадрів для виконання кваліфікованих видів робіт і пристосовувати їхні знання до постійно змінюваних вимог (план кадрового розвитку);



- скільки засобів необхідно для здійснення запланованих кадрових заходів (витрати на утримання персоналу).

Кожний заклад освіти вибирає для себе модель кадрового планування, що відповідає його потребам та можливостям.

Теоретичною і правовою основою планування кадрової роботи є урядові рішення з питань соціально-економічної політики, а також результати господарської діяльності та наукових досліджень у галузі добору, підготовки та використання кадрів.

Практичною основою планування роботи з кадрами є плани економічного і соціального розвитку колективів організації.

Безпосереднє планування кадрової роботи здійснюється на основі *загальних для всієї системи планування і прогнозування принципів*, найважливішими з яких є: єдність економіки і політики; науковий характер планування і прогнозування, їхня безперервність; збалансованість між ресурсами і потребами; поєднання галузевого і територіального підходів до планування; комплексний і системний підхід до розробки планів.

Слід пам'ятати, що *кадрове планування ефективне тоді, коли воно інтегроване в загальний процес планування закладу освіти.*

Кадрове планування реалізується за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

Ступень деталізації кадрового планування залежить від типу закладу освіти: чим різноманітніші професії або кваліфікація працівників, необхідних для здійснення якісної освітньої послуги, тим диференційовано варто визначати показники. У будь-якому разі доцільно визначати мінімальний набір інформаційних документів і перелік даних про робочі місця та про наявні кадри.

Недосконале планування чисельності працівників призводить до збільшення затрат і, зрештою, до втрати матеріальних ресурсів, а також впливає на зниження якості освітньої послуги.

Разом з тим ефективне планування чисельності працівників позитивно впливає на результати роботи організації. Це відбувається за рахунок:

- оптимального використання персоналу організації;
- удосконалення процесу найму на роботу;
- створення системи інтеграції працівників в організацію;
- організації їхнього фахового навчання;
- планування подальшої кар'єри працівників;
- створення системи підготовки кадрового резерву;
- створення ефективної системи мотивації праці;
- скорочення загальних затрат на робочу силу за рахунок зваженої, послідовної й активної політики на ринку праці.

*Головне призначення кадрового планування полягає у забезпеченні реалізації планів закладу освіти відносно людських ресурсів, необхідних для надання якісної освітньої послуги, тобто працівників – їхньої чисельності, кваліфікації, продуктивності, витрат на їхній найм тощо.*

### **3.2. Фактори, що впливають на потреби закладу освіти щодо кадрів.**

*Потреби у кадрах формуються під впливом як внутрішньо-організаційних, так і зовнішніх факторів.*

Перш за все потреби закладу освіти в робочій силі визначаються змістом освітньої послуги та метою, яка стоїть перед закладом. Як відомо, мета може бути: довгостроковими стратегічними завданнями, наприклад, забезпечити найвищу якість освітньої послуги відповідно до Європейських

освітніх стандартів; короткостроковими, наприклад, протягом навального року впровадити кредитно-модульну систему оцінювання.

Чим конкретніша мета, тим легше визначити потреби в кадрах. Зміна потреб в організації людських ресурсів може виникнути внаслідок динаміки робочої сили – звільнення, вихід на пенсію, декретні відпустки, передчасна смерть тощо.

Таким чином, до **внутрішніх чинників** належить реалізація тактичних і стратегічних завдань. Під реалізацією тактичних і стратегічних завдань закладу освіти розуміють плани з розширення обсягів надання освітньої послуги (збільшення чисельності учнів), проведення структурних змін (відкриття нових структурних підрозділів, філій та ін.), удосконалення педагогічної технології тощо, для яких необхідні додаткові людські ресурси.

В навчальних закладах зі стабільною довгостроковою стратегією реалізація потреб у робочій силі здійснюється планомірно і не викликає великих труднощів у плануванні цього процесу. Та якщо заклад прискореними темпами змінює стратегію або проводить кардинальні структурні зміни, то планування чисельності працівників дуже ускладняється.

Також під **внутрішніми факторами** розвитку робочої сили розуміють звільнення за власним бажанням, вихід працівника на пенсію, перебування у відпустці по догляду за дитиною, захворювання та ін. Кадровий менеджер зобов'язаний відслідковувати цю динаміку й завчасно прогнозувати її розвиток.

До **зовнішніх факторів** впливу на визначення потреб закладу освіти в працівниках належать:

- макроекономічні параметри середовища;
- політична ситуація;
- рівень науково-технологічного розвитку;
- стан конкурентного середовища закладу освіти.

До макроекономічних параметрів належать темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття, стан інвестиційного клімату тощо. Наприклад, економічна криза призводить до зниження фінансування бюджетної сфери, наслідком чого, як правило, є зменшення обсягів соціальних виплат, вживання жорстких заходів щодо економії фондів заробітної плати, що може викликати скорочення чисельності працівників.

З іншого боку, зниження платоспроможного попиту в економіці, наслідком чого, як правило, є зменшення обсягів реалізації продукції у різних галузях виробництва, в свою чергу, веде до зниження попиту на працю та поширення конкуренція на ринку праці.

Політичні зміни в суспільстві, у сфері законодавства, оподаткування, в системі соціального страхування теж можуть вплинути на попит робочої сили. Наприклад, зниження податку в фонд заробітної плати веде до зниження витрат роботодавців на робочу силу і може зробити прибутковим для компанії залучення додаткових працівників (особливо це стосується закладів освіти приватної форми власності).

Рівень науково-технологічного розвитку може докорінним чином змінити потреби організації в робочій силі. Наприклад, поява персональних комп'ютерів спричинила вивільнення мільйонів розраховувачів, друкарок та працівників інших професій.

Стан конкурентного середовища також справляє великий вплив на потребу організації в людських ресурсах. Посилення конкуренції на стабільному ринку або на ринку, що звужується, як правило, означає, що навчальному закладу необхідно планувати скорочення чисельності своїх працівників або здійснювати певні зміни щодо змісту освітньої послуги. І навпаки, коли немає конкуренції, стабільний прогноз підвищення попиту на освітню послугу свідчить про необхідність нарощування обсягів, а в більшості випадків – про збільшення чисельності персоналу.

### 3.3. Етапи та методи кадрового планування

Попередня стадія планування кадрової роботи – прогнозування, котре є основою підготовки планових рішень і завдань. Прогнозування застосовується для передбачення зміни структури й динаміки кадрової роботи в майбутньому на основі аналізу минулого та сучасного і впливає з мети розвитку закладу освіти на визначену перспективу. Прогноз структури кадрів, шляхів її вдосконалення визначають передбачувані зміни в системах добору, підготовки, розстановки і виховання кадрів, стан демографічних змін у регіоні й країні, зростання вимог до кадрів і кадрової роботи. **Етапи кадрового планування:** відповідно до цілей закладу освіти розробляється кадрова стратегія, визначаються мета кадрової роботи, кадрові завдання,



заходи їх реалізації, що втілюються у плані кадрової роботи (рис. 3.1).

### **Рис. 3.1. Етапи кадрового планування у закладі освіти**

Для планування потреб у людських ресурсах використовуються різноманітні методи.

До *основних методів планування і прогнозування кадрової роботи* належать: балансовий метод планування, метод порівняльного аналізу, метод експертних оцінок, системний метод, моделювання, економіко-математичні й інші методи, на основі яких проводиться аналіз динаміки соціальних і кадрових процесів у трудових колективах, виявляються закономірності в їхньому розвитку, визначаються конкретні шляхи оптимізації цих процесів з урахуванням специфіки діяльності конкретного закладу освіти. Наприклад, балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб закладу – з іншого.

Методи системного аналізу використовуються в основному у розробленні програм розвитку кадрової роботи на тривалу перспективу й містять: вивчення та опис принципів роботи системи управління кадрами; аналіз особливостей найважливіших компонентів системи, їхніх взаємозв'язків і взаємозалежності; встановлення спільного й особливого в досліджуваній системі та інших системах управління кадрами; перенесення за визначеними ознаками властивостей діючої моделі управління кадрами на властивості досліджуваної системи.

Метод експертних оцінок – особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціальних і кадрових процесів, що визначаються на основі суджень, думок експертів. Цей метод базується на використанні висновків, спеціалістів щодо прогнозують потребу організації в людських ресурсах. Цими спеціалістами можуть бути як керівні працівники структурних підрозділів організації, так і незалежні експерти. На практиці, як правило, роботу перших організовує відділ управління персоналом. При цьому можуть використовуватися різноманітні методи, групове обговорення,

письмовий звіт, опитування, анкетування тощо. Опитування проводиться за попередньо розробленими питаннями й наданою для цього інформацією. Оцінювання результатів опитування виконується безпосередньо кадровими службовцями або групою експертів.

Передбачення змін у професійній орієнтації та професійному доборі кадрів, прогнозування структурних зрушень у їхньому якісному складі, системі підготовки та підвищення кваліфікації належать до найважливіших завдань кадрової політики організації та в галузі. Успішно це завдання може розв'язуватися за допомогою комплексного застосування різних методів прогнозування кадрової роботи.

### **3.4. Визначення потреби в людських ресурсах та добір персоналу**

У ході планування економічного й соціального розвитку заклад освіти визначає загальну чисельність працівників, їхній професійний і кваліфікаційний склад відповідно до змісту освітньої послуги, затверджує штатний розпис.

*Штатний розпис* є внутрішнім (локальним) нормативно-правовим документом підприємства, установи, організації, який у зведеному вигляді:

- фіксує розподіл праці між працівниками;
- закріплює структурний та чисельний склад працівників і місячний фонд заробітної плати;
- конкретизує перелік посад і професій;
- встановлює розмір основної заробітної плати щодо конкретної посади, професії, а також розмір надбавок (доплат), якщо це передбачено положенням про оплату праці.

Саме на підставі штатного розпису, як і Правил внутрішнього трудового розпорядку та посадових (робочих) інструкцій, власник або уповноважений ним орган приймає рішення з кадрових питань, зокрема щодо

прийняття громадян на роботу, переведення працівників на іншу роботу, визначення посадового окладу, тарифної ставки (окладу) конкретного працівника відповідно до його посади (кваліфікації). А кадрова служба – здійснює добір персоналу, оформляє відповідні кадрові документи, у т. ч. накази про прийняття на роботу, переведення на іншу роботу, встановлення надбавок (доплат), аналізує якісний склад працівників і вносить пропозиції щодо його поліпшення, в установленому порядку готує облікову та інформаційно-довідкову документацію, відповідну статистичну звітність.

Відповідно до частини 3 статті 64 Господарського кодексу України штатний розпис на підприємстві розробляється самостійно, але зараз, порядок і норми щодо складання штатного розпису прийнято для бюджетних установ та організацій.

Вихідними даними для визначення необхідної чисельності персоналу, їхнього професійного і кваліфікаційного складу є: структура робіт, кількість учнів / студентів, нормативні дані, навчальні програми тощо.

Додаткову потребу у фахівцях і службовцях визначають на плановий рік за кількістю вакантних посад, на основі затверджених штатів, а також з урахуванням очікуваного вибуття цих працівників з різних причин.

Додаткова потреба часткової заміни працівників визначається з урахуванням можливостей навчання їх у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах без відриву від виробництва.

Додаткова потреба відтворення природного вибуття фахівців і робітників визначається на основі аналізу закономірностей їхнього вибуття. Як показує практика, розміри природного вибуття фахівців і робітників, що заміщають посади фахівців, не перевищують за рік 2–4 % від загальної чисельності.

Найпростіший метод визначення потреби в людських ресурсах є екстраполяція (перенесення теперішньої ситуації на майбутнє). Цей метод



підходить лише для короткострокового планування, оскільки він не враховує змін у розвитку організації та зовнішнього середовища.

Наприклад, в минулому навчальному році до групи доданого дня записалося більшість учнів початкових класів у зв'язку із зайнятістю їхніх батьків на роботі. Відповідно керівниками школи був здійснено перерозподіл педагогічних ставок та введено додаткову одиницю вихователя групи доданого дня.

Більш складним є метод скоригованої екстраполяції, який враховує динаміку факторів.

Метод експертних оцінок при плануванні чисельності працівників ґрунтується на використанні думок спеціалістів – керівників підрозділів. Їхні знання, досвід можуть допомогти дати позитивні результати, однак їхня думка може бути й суб'єктивною. Залежно від чисельності керівників підрозділів у методі експертних оцінок використовується групове обговорення або письмовий огляд (кожному керівнику пропонується відповісти на підготовлений відділом кадрів список запитань). Може використовуватися також метод Дельфи.

У великих організаціях для планування потреб у персоналі використовуються комп'ютерні моделі (інколи їх називають системами кадрового забезпечення, АСУ). Комп'ютерні моделі являють собою набори математичних формул, які дають змогу одночасно використовувати методи екстраполяції, експертних оцінок тощо.

Моделі не лише сприяють найбільш точному прогнозуванню потреб у робочій силі, а й автоматизують весь процес управління кадрами. АСУ-кадри займаються такими процесами: підготовка, перепідготовка кваліфікованих кадрів, розподіл їх за підрозділами, централізований облік працівників, спеціалістів, робітників; вивчення і добір кандидатів у резерв для висунення, врахування молодих спеціалістів; облік та аналіз складу, руху і плинності кадрів; контроль за виконанням рішень щодо роботи з кадрами, формування

стратегічної звітності з кадрів. Комп'ютерні моделі досить дорогі і потребують у кадрових працівників спеціальних знань для використання їх.

Виявивши необхідність залучення працівників, розпочинається процес прийому на роботу, який включає кілька стадій: деталізація вимог до вакантного робочого місця і до кандидата на його заміщення, добір кандидатів, відбір кандидатів і прийом на роботу.

Методи відбору персоналу для кожного закладу освіти мають враховувати його специфіку, розмір, складність і технологічну змінюваність. Систематичні, надійні методи відбору, як правило, вимагають великих витрат і виправдані в разі великої кількості числа вакантних місць та ще більшого числа кандидатів. Якщо кількість претендентів невелика, складні методи відбору неефективні.

Для того щоб оцінити ефективність методів відбору можливо використати коефіцієнт відбору ( $K/V$ ):

$$K/V = Ч_в : Ч_б$$

де  $Ч_в$  – чисельність відібраних бажаючих;  $Ч_б$  – чисельність бажаючих, з яких робиться відбір.

Для різних професій величина коефіцієнта відбору різна: менеджери – 1 : 2, професійно-технічні працівники – 1 : 1, клерки – 1 : 2, кваліфіковані робітники – приблизно 1 : 1, чорно робочі – майже 1 : 2. Якщо коефіцієнт відбору близький до 1 : 1, процес відбору короткий і простий. Кількість бажаючих, із яких здійснюється відбір, невелика. При коефіцієнті 1 : 2 процес може стати непростим, але ймовірність того, що організація найме на роботу працівників, які більше відповідають її критеріям, вища, ніж при коефіцієнті 1 : 1.

На практиці достовірність досягається порівнянням результатів кількох альтернативних методів відбору (наприклад, тест і співбесіда) або кількома аналогічними тестами, проведеними в різний час. Якщо результати близькі, їх можна вважати достовірними.

Крім достовірності оцінок необхідно враховувати обґрунтованість прийнятих критеріїв відбору, тобто метод відбору може сам по собі бути достовірним, але не відповідати конкретному завданню: вимірювати не те, що необхідно в даний момент.

*У сучасних схемах відбору персоналу використовуються три обов'язкові вимоги для доведення такої відповідності (кандидата – посаді).*

1. Аналіз робочого процесу має виявити той стиль роботи і ті константи, які найбільш необхідні для високої якості виконання даної роботи.

2. Тест має вимірювати одну з цих констант. Наприклад, мають бути докази того, що тест справді вимірює рівень лідерських аналітичних якостей.

3. Необхідно довести, що певна риса характеру (наприклад, лідерські здібності) справді пов'язана з якістю роботи і важлива для того, щоб посісти дану посаду.

Відповідність методу відбору конкретним вимогам або умовам визначає точність, із якою метод відбору виявляє конкретні здібності претендента, що відповідають окремим важливим елементам майбутньої роботи.

### ***Способи залучення потенційних кандидатів***

Головне завдання цього етапу – складання списку кваліфікованих кандидатів для подальшого добору в межах можливостей фінансових ресурсів, виділених організацією з цією метою, і людських ресурсів, наявних для виконання роботи з добору кандидатів. Для залучення кандидатів є ціла низка способів:

- пошук всередині організації;
- підбір за допомогою персоналу;
- кандидати, які запропонували послуги;
- оголошення в засобах масової інформації;
- пошук у навчальних закладах;

- звертання до державної служби зайнятості;
- використання приватних агентств з добору персоналу тощо.

Від вибору способу залежить ступінь затрат на ці завдання і рівень кваліфікації кандидатів.

### ***Пошук всередині організації***

На першому етапі пошуку більшість організацій висувають кандидатів із свого складу. Ця робота зазвичай починається з аналізу особових справ працівників з метою добору кандидатів з необхідними первинними даними.

Інші способи внутрішнього пошуку – це оголошення всередині організації, а також допомога керівників структурних підрозділів.

Пошук всередині організації має цілу низку позитивних властивостей. По-перше, він потребує незначних фінансових ресурсів, крім того, дає змогу більш точно оцінювати потенційні можливості кандидатів і майже знімає проблему інтеграції їх у новий структурний підрозділ. Разом із тим йому властиві й деякі негативні аспекти: обмежене коло кандидатів, небажання керівників підрозділів позбавитися кращих працівників та ін.

### ***Добір за допомогою персоналу***

Це найпростіший спосіб добору кандидатів, який має такі переваги:

- не потребує фінансових ресурсів;
- виграш часу та зручність;
- високий ступінь спорідненості кандидатів з організацією за рахунок тісних контактів із її представниками.

Разом із тим цьому способу властиві й певні недоліки:

- персонал намагається рекомендувати близьких людей, що може призвести до появи скарг;
- друзі й родичі працівників організації не обов'язково будуть більш підходящими кандидатами;
- такий добір працівників може призвести до появи в колективі ворогуючих груп.

*Запрошені спеціалісти завжди здаються кращими, ніж доморощені.*

### ***Кандидати, які запропонували послуги***

Як правило, у відділ управління персоналом будь-якої організації часто звертаються люди в пошуках роботи. У цьому разі метою працівників відділу має стати збирання й накопичення інформації про цих людей, навіть якщо організація не має потреби в їхніх послугах. Така робота потребує невеликих затрат для створення бази даних і дає змогу мати постійний резерв кандидатів.

### ***Оголошення в засобах масової інформації***

Основними перевагами такого способу є:

- охоплення широкої аудиторії;
- швидке доведення інформації;
- можливість одержання професійних послуг щодо складання

оголошень.

Однак при цьому необхідно врахувати й наявні недоліки:

- високу вартість;
- швидкоплинність оголошення;
- великий наплив кандидатів, які не відповідають потрібним

характеристикам.

*Такий спосіб використовується для добору кандидатів масових професій.*

### ***Пошук у закладах освіти***

Якщо особливості розвитку організації потребують постійного поповнення молодими кадрами, то в цьому разі необхідно встановити тісні контакти з навчальними закладами. Цей спосіб потребує малих витрат, забезпечує постійний приплив молодих людей, які шукають роботу.

Разом із тим молоді люди не мають досвіду роботи, важко пристосовуються до трудового життя. Сфера застосування цього способу обмежена, але досить доцільна для пошуку педагогічних працівників.

Найпростішою формою ознайомлення з роботою організації є проведення її презентації в стінах закладів освіти. На презентаціях керівники організації коротко характеризують її діяльність представляють продукцію, відповідають на запитання студентів, також проводять співбесіди з потенційними кандидатами.

### ***Звертання до державної служби зайнятості***

З метою реалізації політики зайнятості населення і забезпеченні громадянам відповідних гарантій в Україні функціонує державні служба зайнятості.

За ст. 20 Закону України «Про зайнятість населення» підприємства, установи та організації, розміщені на території регіону, зобов'язані щомісячно надавати державній службі зайнятості інформацію про наявність вільних робочих місць (вакантних посад).

Кожний регіональний центр зайнятості має базу даних про наявність вільних робочих місць і зареєстрованих громадян, які шукають роботу, з докладною інформацією про них. Тому кожна організація має право скористатися цією інформацією для добору потрібного працівника.

Переваги добору через регіональні центри зайнятості:

- центри зайнятості відкриті для всіх;
- оголошення центру розраховані на всіх, хто активно шукає роботу;
- попередній етап добору здійснюється працівниками центру;
- низька вартість послуг.

Однак цей вид добору має такі недоліки:

- співробітники центру не завжди добре вивчають кандидатів і можуть вибрати непідходящого;
- інформацію центру про вакантні місця часто бачать тільки ті, хто активно шукає роботу, проте для організації можуть становити інтерес і ті, хто вже має роботу.

### ***Використання приватних агентств з добору персоналу***

Для добору персоналу можна використати також приватні агентства. Як правило, вони мають готовий банк даних про кандидатів, і, крім того, можуть зробити рекламу вакансій організацій. Переваги цих агентств:

- швидкий добір;
- врахування вимог до спеціальності;
- допомога в попередньому доборі;
- порівняно висока кваліфікація кандидата.

Один із основних недоліків – висока вартість послуг. Тому цим способом користуються, як правило, для добору керівників та спеціалістів.

### ***Підготовка оголошень***

Після вибору джерела найму персоналу необхідно підготувати оголошення. Зміст оголошення завжди буде змінюватися залежно від обставин. Так, оголошення в газеті має нести більше інформації, ніж дані Державної служби зайнятості. Однак до всіх видів оголошення необхідно включати таку інформацію:

- найменування посади;
  - місце роботи;
  - дані про діяльність організації;
  - дані про вакантне місце: мета й основні завдання;
  - переваги цієї роботи;
  - умови матеріального стимулювання;
  - тип потрібної людини: кваліфікація і досвід, навички і вміння;
- куди необхідно звернутися щодо працевлаштування на дане вакантне місце;
- яка має бути форма звертання (заява, лист, дзвінок по телефону та ін.).

Стиль і конструкція оголошення в різних випадках будуть різними. Однак є універсальні правила, яких необхідно дотримуватися при його написанні. Оголошення має бути: коротким; таким, що привертає увагу; змістовним; правдивим; законним; конкретним.

Небагато громадян, які шукають роботу, будуть читати довге оголошення. Тому в ньому рекомендується використовувати прості речення, уникати технічних термінів і жаргонізмів, перевантаженості зайвою інформацією.

Оголошення має привертати увагу. Воно може мати виділенні заголовки, найменування посади, організації чи сфери діяльності. Використовуються кольорова рамка, різноманітні види шрифтів тощо. Оголошення має відразу зацікавити читача й нести правдиву інформацію. Перекручення фактів може призвести до того, що кандидат відсіється на пізнішій стадії відбору й організація, зазнавши фінансових збитків, не одержить його. У тексті оголошення не може бути обмежень (статі, національності, сімейного стану тощо), які суперечать чинному законодавству, тобто він не може бути дискримінаційним. Щоб чітко визначити коло кандидатів, оголошення має бути точним. Необхідно вказати зміст роботи й вимоги до неї. Буде розумним обумовити заробітну плату або її межі. Це дасть змогу звзвити коло претендентів і розраховувати на кандидатів із необхідним рівнем професіоналізму.

### ***Відборі кандидатів на посаду***

***Перший етап – первинний відбір.*** З'ясувати поведінку, мотивацію, здібності, потенціал кандидата може допомогти аналіз анкетних або біографічних даних. Для того щоб аналіз анкетних даних був якомога об'єктивнішим, завчасно визначаються критерії відбору. Аналіз анкетних даних може значно допомогти у відборі кандидатів при великій кількості бажаючих. Перевагою цього методу є простота і невеликі витрати, а недоліком – наявність інформації лише про минуле кандидата і неможливість визначити теперішній стан та потенціал зростання. У зв'язку з цим метод аналізу анкетних даних не може бути головним методом відбору керівників, для яких надзвичайно важливі фактори професійного розвитку.



Найбільш поширеним у сучасних умовах методом відбору є тестування. Науково обґрунтовані тести можуть визначити різноманітні характеристики людини – від темпераменту до професійно важливих рис персоналу. Тестування може дати інформацію про сьогоdnішній стан кандидата, його відповідність майбутній посаді. Однак, щоб результати тестів були достовірними, тести, які використовуються як методи відбору, мають бути науковими, а не популярними.

*Завданням первинного відбору є визначення обмеженої чисельності кандидатів, з якими необхідно працювати індивідуально.*

На *другому етапі відбору проводяться індивідуальні співбесіди*. Мета цих співбесід полягає в оцінці міри відповідності кандидата портрету ідеального працівника, його здатності виконувати вимоги посадових інструкцій, потенціалу професійного зростання і розвитку, здатності адаптуватися в організації, ознайомленні з тим, чого чекає кандидат, працюючи в організації, з умовами роботи, її оплатою тощо. У процесі співбесіди не лише організація оцінює кандидата, а й кандидат оцінює організацію з погляду її відповідності його особистим інтересам та запитам.

Основою правильного підбору кадрів є наявність об'єктивної інформації про працівника і формальних вимог до вакантної посади. Добір і оцінювання працівників є важливими складовими системи роботи з персоналом і мають здійснюватися на науковій основі.

### **Висновки:**

Планування чисельності працівників є однією з найбільш важливих складових частин планування всієї діяльності кожної організації. Планування кадрової роботи здійснюється на основі загальних для всієї системи планування і прогнозування принципів, ефективно тоді, коли воно інтегроване в загальний процес планування закладу освіти.

Відповідно до цілей закладу освіти розробляється кадрова стратегія, визначається мета кадрової роботи, встановлюються кадрові завдання, заходи їх реалізації, що втілюються у плані кадрової роботи.

**Кадрове планування** є видом діяльності з управління кадрами, що спрямована на визначення мети, завдань, змісту управління кадрами та полягає у забезпеченні реалізації планів закладу освіти відносно людських ресурсів, тобто працівників (їхньої чисельності, кваліфікації, продуктивності, витрат на їхній найм), в обсягах, необхідних для надання якісної освітньої послуги.

*Потреби в робочій силі формуються під впливом як внутрішньо-організаційних* (плани з розширення обсягів надання освітньої послуги, проведення структурних змін, удосконалення педагогічної технології, звільнення за власним бажанням, вихід працівника на пенсію, перебування у відпустці по догляду за дитиною, захворювання та ін.), *так і зовнішніх факторів* (макроекономічні параметри середовища, політична ситуація, рівень науково-технологічного розвитку, стан конкурентного середовища закладу освіти).

**Штатний розпис** є внутрішнім (локальним) нормативно-правовим документом, у якому затверджується загальна чисельність працівників, їхній професійний і кваліфікаційний склад відповідно до змісту освітньої послуги закладу освіти.

До **основних методів планування і прогнозування кадрової роботи** належать: балансовий метод планування, метод порівняльного аналізу, метод експертних оцінок, системний метод, екстраполяції, моделювання, економіко-математичні й інші методи, на основі яких проводиться аналіз динаміки соціальних і кадрових процесів у трудових колективах, виявляються закономірності в їхньому розвитку, визначаються конкретні шляхи оптимізації цих процесів з урахуванням специфіки діяльності конкретного закладу освіти.

Методи відбору персоналу для кожного закладу освіти мають враховувати його специфіку, розмір, складність і технологічну змінюваність. Систематичні, надійні методи відбору, як правило, вимагають великих витрат і виправдані в разі великої кількості числа вакантних місць та ще більшого числа кандидатів. Якщо кількість претендентів невелика, складні методи відбору неефективні.

*Перший етап – первинний відбір.* З'ясувати поведінку, мотивацію, здібності, потенціал кандидата може допомогти аналіз анкетних, біографічних даних, тестування.. Завданням первинного відбору є визначення обмеженої чисельності кандидатів, з якими необхідно працювати індивідуально.

На *другому етапі відбору проводяться індивідуальні співбесіди.* Основою правильного підбору кадрів є наявність об'єктивної інформації про працівника і формальних вимог до вакантної посади.

Таким чином, *підбір персоналу* – це процес відбору підходящих кандидатур на вакантні робочі місця з наявного резерву кандидатів на ринку праці та на підприємстві.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які завдання вирішуються в процесі кадрового планування?
2. Назвіть основні принципи кадрового планування.
3. Які фактори впливають на потреби закладу освіти щодо кадрів?
4. Назвіть основні етапи кадрового планування.
5. Які існують методи планування і прогнозування кадрової роботи?
6. Що регламентує штатний розпис?
7. Від чого залежить вибір методів відбору персоналу?
8. Яке завдання вирішується на первинному відборі кадрів та за допомогою яких методів?

9. Яке завдання вирішується на другому етапі відбору кадрів та за допомогою яких методів?

10. На вашу думку, від чого залежить ефективність планування роботи з кадрами у закладі освіти?

### Література

1. Балабанов Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Базаров Т.Ю., Еремін Б.Л. Управление персоналом. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. Москва : Проспект, 2010. 320 с.
4. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту : Навч. посібник. для студентів ВНЗ. Київ : «Кондор», 2003. 556 с.
6. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с. (Вища освіта ХХІ століття).
7. Штатний розпис: практика складання, внесення змін і застосування. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DG110673>.

## Тема 4. Розвиток персоналу закладу освіти

### ПЛАН

- 4.1. Підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів
- 4.2. Організація самоосвіти працівників
- 4.3. Планування кар'єри формування кадрового резерву
- 4.4. Управління власною кар'єрою

#### **4.1. Підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів**

Розвиток персоналу включає:

- підвищення кваліфікації і перепідготовку;
- планування кар'єри;
- формування й підготовку кадрового резерву.

*Підвищення кваліфікації і перепідготовка* – це поглиблення, розширення й доповнення здобутої раніше кваліфікації. Причому *підвищення кваліфікації* – це освітні заходи з удосконалення професії, а *перепідготовка* – заходи з освоєння інших (суміжних) професій і навиків.

На практиці підвищення кваліфікації конкретних працівників має певні завдання. При цьому завдання мають бути:

- конкретними і специфічними;
- такими, що орієнтують на отримання практичних навиків;
- такими, що піддаються оцінюванню.

У закладах освіти обов'язковому підвищенню кваліфікації підлягають педагогічні працівники, з метою стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, росту їх професійної майстерності, що є обов'язковою умовою чергової атестації педагогічних працівників.

Система підвищення кваліфікації педагогічних працівників склалася в Україні ще за радянських часів. До позитивних її рис належать наявність установки на підвищення кваліфікації, державний характер фінансування системи підвищення кваліфікації, реалізація принципів обов'язкового підвищення кваліфікації, реалізація принципу обов'язкового підвищення кваліфікації один раз на п'ять років. Тепер фактично зберіглася тільки система підвищення кваліфікації вчителів, яка функціонує за старими, не завжди позитивними традиціями. Регулюється вона [Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників](#).

Система підвищення кваліфікації викладачів ЗВО регулюють такі нормативні документи: Постанова КМУ «Положення про підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» №800 від 21.08.2019, Наказ Міністерства освіти і науки, молоді і спорту України «Положення про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів» № 48 від 24.01.2013, Постанова КМУ «Питання навчання студентів та стажування (наукового стажування) аспірантів, ад'юнктів і докторантів, наукових і науково-педагогічних працівників у провідних вищих навчальних закладах та наукових установах за кордоном» №411 від 13.04.2011.

Науково-педагогічні працівники зобов'язані підвищувати свою кваліфікацію не рідше одно разу на п'ять років та можуть здійснювати підвищення кваліфікації як в Україні так і за її межами (крім держави, що визнана Верховною Радою України країною-агресором чи країною – окупантом). Науково-педагогічні працівники можуть підвищувати

кваліфікацію за різними формами, видами. Форми підвищення кваліфікації можуть поєднуватись.

- *Формами підвищення кваліфікації є інституційна (очна (денна, вечірня), заочна, дистанційна, мережева), дуальна, на робочому місці, на виробництві тощо.*

- *Основними видами підвищення кваліфікації є: навчання за програмою підвищення кваліфікації; стажування; участь у семінарах, практикумах, тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо.*

- *Окремі види діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників: участь у програмах академічної мобільності, самоосвіта, здобуття наукового ступеня і вищої освіти (вперше або за іншою спеціальністю у межах професійної діяльності або галузі знань визнаються підвищенням кваліфікації.*

*Обсяг підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників протягом п'яти років не може бути меншим ніж 6 кредитів ЄКТС.*

- *Один день стажування оцінюється у 6 годин або 0,3 кредиту ЄКТС.*

- *Обсяг (тривалість) підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівники університету шляхом участі у семінарах, практикумах, тренінгах, майстер-класах тощо визначається відповідно до його фактичної тривалості в годинах (без урахування самостійної (позааудиторної) роботи) або в кредитах ЄКТС (з урахуванням самостійної (позааудиторної) роботи), але не більше ніж 30 годин або 1,5 кредиту ЄКТС на рік.*

- *Обсяг підвищення кваліфікації шляхом участі науково-педагогічних працівники університету у програмі академічної мобільності зараховується в межах визнаних результатів навчання, але не більш ніж 30 годин або 1 кредиту ЄКТС на рік.*

- Обсяг підвищення кваліфікації шляхом здобуття наукового ступеня (вищої освіти) зараховується відповідно до встановленого обсягу освітньо-наукової (освітньо-професійної) програми у годинах або кредитах ЄКТС.

У закладах освіти систематично проходять навчання відповідальні за охорону праці та безпеки життєдіяльності у закладі та працівники, робота яких пов'язана з небезпечними умовами праці (робітники котельень, електрики та ін.).

До перепідготовки можуть залучатися при необхідності, як педагогічні робітники, так і обслуговуючий персонал закладу освіти. Наприклад, при скороченні часів за окремою дисципліною може стати причиною перепідготовки викладача з цієї дисципліни, з метою розширення його спеціалізації та отримання педагогічного навантаження з нової спеціальності. Інший приклад, секретар у закладі освіти має великий стаж роботи у цьому закладі, сумлінне відношення до праці, але не має навиків роботи з комп'ютерною технікою, що не відповідає сучасним кваліфікаційним вимогам до його професії. Необхідно або здійснити його навчання, або перевести на іншу посаду, або звільнити.

Оцінка ефективності програм навчання є центральною складовою управління в сучасній організації. При виборі методів навчання працівників, які підвищують кваліфікацію, організація має керуватися критеріями ефективності погляду впливу на осіб, котрі навчаються. При цьому необхідно враховувати такі принципи: актуальність; участь; повторення; зворотний зв'язок.

Необхідно також приділяти увагу формуванню відповідного ставлення до планованого навчання. Працівників організації слід надихати на активну участь у програмі фахової підготовки і перепідготовки за рахунок:

- прагнення зберегти роботу, залишитися на займаній посаді;
- бажання одержати підвищення або обійняти нову посаду;



—матеріальної зацікавленості шляхом установлення підвищеної оплати праці;

—вияву інтересу до самого процесу професійної підготовки;

—бажання професійного спілкування з іншими учасниками.

*До основних форм професійного навчання відносять:*

—самостійне вивчення наукової літератури;

—проходження курсів розвитку особистих якостей, практичних тренінгів;

—проходження спеціальних курсів підвищення кваліфікації для керівників;

—участь у конференціях, семінарах, практикумах за потрібною тематикою тощо.

*З місцем проведення професійного навчання розподіляють:*

—навчання на робочому місці;

—зовнішнє навчання.

Задачу постійного підвищення кваліфікації педагогічних працівників у закладі освіти виконує методична робота, що здійснюється як за загальними планами закладу освіти, так і за планами окремих структурних підрозділів – методичних об'єднань, кафедр, факультетів.

Саме від керівника залежить, чи буде методична робота здійснюватися заради роботи, тому що її необхідно за традицією організовувати щороку, чи вона буде спрямована на забезпечення чітко визначених цілей роботи. У такому разі доцільно згадати слова Макінзі: «Нема нічого більш легкого, ніж бути зайнятим, немає нічого більш важкого, ніж бути результативним».

У педагогічній літературі **методична робота** визначається як цілісна, така, що ґрунтується на досягненнях науки та передовому досвіді й конкретному аналізі навчально-виховного процесу, система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на всебічне підвищення кваліфікації і професійної майстерності кожного вчителя та вихователя (включаючи й заходи з управління професійною самоосвітою, самовиховання, самовдосконалення педагогів), на розвиток та підвищення творчого

потенціалу педагогічного колективу в цілому і, в кінцевому результаті, на удосконалення навчально-виховного процесу, досягнення оптимального рівня освіченості, виховання, розвитку конкретних школярів.

*Основними методами навчання на робочому* місці є: інструктаж; стажування; учнівство та наставництво.

*Інструктаж* – це роз'яснення і демонстрація основних прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися керівником, працівником, який давно виконує такі функції, а також спеціально навченим інструктором.

Процедура інструктажу, як правило, орієнтована на вивчення і конкретних операцій або дій, що входять до професійних обов'язків того працівника, якого навчають.

Така ситуація здебільшого виникає тоді, коли до закладу освіти приходить новий працівник і його потрібно ознайомити з уже напрацьованими формами роботи. Так, наприклад, якщо у закладі освіти метою роботи є створення умов для індивідуалізації навчального процесу в спеціалізованих класах і вже напрацьована форма складання індивідуальних планів розвитку учнів, то нового педагога слід ознайомити зі змістом роботи з такого планування.

Позитивними сторонами інструктажу є його дешевизна, простота і короткочасність.

*Стажування* являє собою метод самостійного навчання, при якому працівник тимчасово призначається на іншу посаду з метою набутої нових навичок. Воно застосовується в процесі реалізації програми навчання кадрового резерву, а також для оволодіння працівником суміжних професій. Разом із тим застосування цього методу пов'язано з високими витратами внаслідок утрати продуктивності праці працівника на новому робочому місці.

*Учні́вство і наставни́цтво* звичайно застосовуються при фаховій підготовці нових працівників, а також у програмах підвищення кваліфікації та перепідготовки. Ці методи звичайно полягають у закріпленні за тими, хто навчається, більш досвідчених працівників, які контролюють їхню роботу і надають допомогу порадами й навчанням конкретних професійних навичок.

Такі методи навчання оптимальні при виробленні фахових навичок. Проте вони багато в чому залежать і від особистості наставника, і від конкретної ситуації на робочому місці. Форми роботи наставника з педагогом-початківцем можуть бути різними – бесіди, консультації, запрошення на свої заняття, відвідування та аналіз уроків молодого педагога, спільна розробка моделей занять, спільне відвідування уроків інших вчителів, спільна підготовка доповідей.

Якщо в закладі освіти декілька наставників, то керівникові доцільно проводити наради та обмін досвідом цих працівників.

Ефективність використання цього методу залежить від багатьох факторів – наявності досвідчених педагогів, наявності у них вільного часу для виконання функцій наставника, рівномірності розподілу громадських доручень, суспільного статусу доручення наставника, наявності системи оцінки виконання наставницьких функцій, вмотивованості наставників та педагогів-початківців на спільну діяльність, їх психологічна сумісність.

Також до методів, що сприяють процесу навчання працівників відносять *організацію виставок книг, роботу методичних об'єднань, засідань педагогічної ради з відповідної тематики, відкритих занять, семінарів, діяльності творчих груп* (організований на громадських засадах невеликий колектив працівників закладу освіти, які поглиблено вивчають певну проблему, сутність і технологію того чи іншого досвіду і забезпечують його творче застосування).

***Основними формами навчання поза робочим місцем є:***

- самостійне вивчення наукової літератури;

- проходження спеціальних курсів підвищення кваліфікації;
- участь у конференціях, фестивалях, семінарах, практикумах за потрібною тематикою;
- проходження курсів розвитку особистих якостей, практичних тренінгів, відвідування мастер-класів та ін..

***Основними методами навчання поза робочим місцем є:***

- лекції;
- ділові ігри, тренінги;
- самостійна підготовка.

*Лекція* – традиційний метод фахового навчання і являє собою виклад інформації викладачем у режимі монологу. Вона дає змогу донести слухачам великий обсяг навчального матеріалу в короткий термін, розвинути багато нових ідей, дати орієнтири щодо застосування отриманої інформації на практиці. Лекції ефективні з економічного погляду, оскільки дають можливість викладачеві працювати з великою кількістю слухачів. До недоліків лекцій можна віднести обмеженість участі слухачів у їхньому протіканні, обмеженість зворотного зв'язку аудиторії з викладачем.

На відміну від лекції, науково-практична конференція дає змогу залучити до активної участі в опрацюванні шляхів вирішення актуальної педагогічної проблеми більше працівників.

*Ділові ігри* – метод навчання, найбільш близький до фахової діяльності. Вони бувають глобальними (управління конкретною структурою) і локальними (проведення переговорів, підготовка бізнес-плану, керування конфліктами тощо). Ділові ігри корисні з погляду набуття тими, хто навчається, практичних навичок. Проте для проведення їх потрібен спеціально підготовлений персонал.

*У практичній діяльності для правильної організації навчання працівників необхідно:*

1) докладно досліджувати розроблений стратегічний план і поточні завдання. Будь-яке навчання має бути пов'язане з реалізацією мети організації. Необхідно чітко уявляти кінцевий результат навчання;

2) організувати навчання, спрямоване тільки на досягнення мети;

3) проаналізувати правильність роботи співробітників і відповідність їх кваліфікації;

4) докладно досліджувати основні недоліки, яким надається велике значення при оцінюванні виконання роботи. Навчальна програма повинна забезпечити отримання працівниками необхідних знань та навиків, яких вони не мають;

5) проводити аналіз причин звільнення працівників. При цьому частина причин, через які відбувалися звільнення, можуть бути розв'язані за допомогою навчання. Вони обов'язково мають бути враховані в програмі навчання працівників;

6) провести анкетування працівників і виявити найслабкіші напрямки в рівні їхньої підготовки й включити їх до програми навчання;

7) обов'язково включити до програми питання особистого характеру (подолання конфліктів, керування стресом, ефективне використання часу, планування особистого розвитку тощо);

8) провести дослідження відносин між співробітниками.

Але роль керівника на цьому не закінчується. Після вироблення плану навчання слід вжити таких заходів:

– виробити план саморозвитку працівників;

— включити в нього план із підвищення кваліфікації працівників закладу;

– реалізувати набуті кожним працівником теоретичні знання в розробці плану спільної роботи колективу, у створенні команди однодумців.

— обов'язково врахувати, що короткочасні періодичні семінари більш ефективні за тривалі;

– звернути увагу лекторів як на загальні проблемні питання, так і на питання, що стосуються особливостей роботи закладу освіти (вивчення та впровадження передового педагогічного досвіду, новітніх педагогічних технологій відповідно до змісту освітньої послуги закладу освіти);

– забезпечити працівників матеріалами, що допомагають у навчанні. Це можуть бути нормативні матеріали, книги, посібники, аудіо - і відеозапис та ін.;

– стимулювати бажання тих, хто навчається, консультуватися з викладачем. Для цього необхідно передбачити перерви, зустрічі в неформальній обстановці та ін.;

– у процесі навчання поєднувати теоретичні й практичні модулі;

– організувати зустрічі начальників з підлеглими та ін.

Роль керівника за традиційної системи організації підвищення кваліфікації полягає у складанні графіка підвищення кваліфікації і забезпеченні його реалізації.

За міжнародним стандартом якості ISO 9000 встановлено вимоги, щоб напередодні підвищення кваліфікації визначався початковий рівень готовності працівника до виконання своїх функцій, а після завершення підвищення кваліфікації було проведено аналіз змін у практичній діяльності цього працівника. Реалізація цих положень може істотно вплинути на ефективність підвищення кваліфікації, але потребує подолання певних психологічних бар'єрів та значних зусиль керівників.

## **4.2. Організація самоосвіти працівників**

*Самостійна підготовка* – найпростіший метод навчання. Основною її рисою є індивідуальний характер. При цьому той, хто навчається, сам може обирати теми та час навчання, кількість повторень і т. ін. Разом із тим такий характер навчання позбавляє того, хто навчається, можливості спілкування,

вимагає від нього значних зусиль. Для зняття частини негативних моментів використовуються комп'ютерні програми навчання, що розробляються з урахуванням рівня фахової підготовки працівника.

Використання методу самоосвіти дає можливість забезпечити підготовку працівників закладу освіти до вирішення колективних та індивідуальних завдань, їх саморозвиток, подолання ускладнень та недоліків у роботі. Поширення формалізму в застосуванні цього методу за радянських часів зумовило те, що самоосвіта педагогів нині здійснюється переважно стихійно.

***Найважливішими завданнями керівника з організації самоосвіти є:***

- створення системи стимулів активізації самоосвіти;
- забезпечення необхідних умов для здійснення самоосвіти;
- розробка та впровадження організаційних форм самоосвіти;
- вивчення ефективності самоосвіти.

*Функцію стимулювання самоосвіти працівників закладу освіти можуть виконувати:*

- атмосфера творчого пошуку, яка панує в педагогічному колективі;
- об'єктивна оцінка діяльності працівників;
- пропаганда ефективних педагогічних технологій та педагогічного досвіду;
- наявність можливостей посадового зростання;
- організація науково-дослідної роботи;
- переорієнтація працівників з функціональних на психологічні результати діяльності;
- особистий приклад керівників.

*Важливим завданням керівника є створення для самоосвіти працівників сприятливих умов, до яких належать:*

— можливість отримувати сучасну інформацію про передовий досвід і наукові здобутки. Ця можливість може бути реалізована завдяки шкільній або міській бібліотеці, застосуванню комп'ютерних технологій;

— пристосування розкладу занять, режиму роботи працівників до їхньої потреби у вільному часі;

— наявність у закладі освіти приміщень, у яких працівники мали б можливість займатися самоосвітою;

— наявність можливостей для своєчасного підвищення кваліфікації;

— можливість відвідувати інші заклади освіти, наукові конференції, брати участь у конкурсах педагогічної майстерності, зустрічатися з науковцями;

— видання закладом освіти наукових збірок, методичних бюлетенів.

За радянських часів головною формою самоосвіти педагогічних працівників була організація самоосвітньої роботи відповідно до індивідуального плану. Нині ця форма майже не зберіглася. Тільки в деяких школах вчителі, які атестуються, складають плани підготовки до атестації, які фактично і є планами самоосвіти. В них вони планують вивчення психолого-педагогічної літератури, роботу над індивідуальними методичними темами, проведення відкритих уроків, підготовку методичних матеріалів, публікацій, вивчення педагогічного досвіду, участь у конкурсах тощо.

Ефективність організації самоосвіти залежить від застосування цілісної системи її організаційних форм. Сюди входять залучення педагогів до розробки індивідуальних та колективних методичних тем, організація своєчасного та якісного підвищення кваліфікації, залучення працівників до науково-дослідної роботи, проведення конкурсів педагогічної майстерності або огляду діяльності, організація неформальної атестації працівників, їх залучення до аналізу та опису свого досвіду, розробка нових курсів зі шкільного компонента.



Забезпечення *ефективності організації самоосвіти* передбачає аналіз її стану. Функцію критеріїв оцінки цього напрямку діяльності можуть виконувати такі показники:

- динамічний розвиток закладу освіти, здатність педагогічного колективу вирішувати нові педагогічні завдання;
- висока ефективність навчально-виховного процесу;
- рівень охоплення самоосвітою працівників;
- індивідуальні досягнення працівників;
- активне ставлення працівників до заходів, пов'язаних із самоосвітою;
- своєчасне виконання планів підвищення кваліфікації педагогів та інших працівників.

Таким чином, забезпечення активізації самоосвіти працівників закладу освіти є умовою його динамічного розвитку, а динамічний розвиток зумовлює підвищення потреби у самоосвіті педагогів та інших працівників.

### **4.3. Планування кар'єри та формування кадрового резерву**

«Підвищення – це момент, коли зручніше всього покласти на людину додаткову відповідальність» *(Лі Якокка)*.

Ділова кар'єра в менеджменті безпосередньо пов'язана з умінням управляти людьми. Проте управляти собою та управляти іншими – речі різні. Якщо ви вивчили себе і знаєте свої слабкі та сильні сторони, тоді управління собою є діяльністю за завчасно складеним вами планом і найбільші труднощі – подолання особистих лінощів.

Управління іншими – це й організація їхньої праці, й стимулювання їх до того, щоб вони подолали свої лінощі, і турбота про їх інтереси й багато іншого. Проте не можна забувати, що менеджери управляють людьми не

заради особистого задоволення, а заради розв'язання поставлених перед закладом освіти, підрозділом конкретних завдань.

Керівнику закладу необхідно думати про потребу ведення внутрішнього та зовнішнього обліку і контролю; про вчасну підготовку звітності та взаємовідносини з органами державної влади; про обладнання; про розширення або скорочення видів освітньої та господарської діяльності та ін. Інколи завзяті кар'єристи про це не думають і, досягнувши бажаної посади, не можуть упоратися зі своїми обов'язками. У такому разі може допомогти добрий заступник, котрий не лише хоче, а й може ефективно працювати. Відомо, що підлеглі залежать від керівника, але про те, що підлеглі також люди, часто пам'ятають лише вони самі. Керівництво бачить в них лише добрих або поганих працівників. Однак не буває добрих і поганих працівників, як не буває добрих або поганих людей – у кожній людині є й позитивні, і негативні риси. У когось більше доброго, у когось – поганого. Проте ці категорії суб'єктивні й залежать від того, хто оцінює вчинки. Часто буває, що поганий працівник поганий через те, що просто не на своєму місці. Спробуйте знайти роботу, яка була б йому до вподоби – і працівник може стати незамінним.

Японці вирішують цю проблему шляхом ротації кадрів. Те, як ви або інший працівник будете ставитися до своєї майбутньої роботи, значною мірою залежить від того, яким шляхом ви прийшли до бажаної посади. Створивши свій заклад освіти, ви візьмете на себе величезну відповідальність і нескінченні турботи.

Подумайте, чи готові ви до цього? Якщо вас призначили на посаду, то спробуйте подумати, яким чином виправдати довіру вищого керівництва. У разі необхідності відмовтесь. Якщо ви перемогли на конкурсі, виборах, доведіть, що перемогли не даремно.

Кар'єра – це рух уперед по обраному шляху. Кар'єра в діяльності менеджера може бути визначена як поступовий рух службовими східцями,

зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних із професійною діяльністю. Разом з тим слід зауважити, що життя людини поза роботою має значний вплив на кар'єру і є її частиною. Тому поняття кар'єри не обов'язково означає постійний рух угору в організаційній ієрархії. У більш загальному вигляді кар'єра виступає у формі індивідуально усвідомленої позиції та поведінки, що пов'язані з трудовим досвідом протягом трудової діяльності людини.

***Розрізняють два види кар'єри:*** професійну і внутрішньо організаційну.

*Професійна кар'єра* характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, початок трудової діяльності, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії можна пройти послідовно в різних організаціях.

*Внутрішньо організаційна кар'єра* охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації. Вона реалізується за трьома основними напрямками.

*З вертикальним* напрямом часто пов'язується саме поняття кар'єри, тому що в цьому разі просування службовими сходами найбільш очевидне. Під вертикальним напрямом кар'єри розуміють сходження на більш високий щабель структурної ієрархії.

Під *горизонтальним* напрямом розуміють або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання відповідної ролі на сходинці, що не має постійного формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми та ін.). До горизонтальної кар'єри можна віднести розширення або ускладнення завдань на певному щаблі ієрархії.

*Центробіжний* напрям найменш очевидний, хоч у багатьох випадках досить привабливий для працівників. Під центробіжною кар'єрою розуміють рух до центру, до керівництва організацією. Наприклад, запрошення

працівника на недоступні раніше зустрічі, наради, надання працівнику доступу до неформальних джерел інформації, окремі важливі доручення керівництва.

Планування та реалізація ділової кар'єри. Головними завданнями планування та реалізації кар'єри є взаємодія професійної і внутрішньо організаційної кар'єри. Планування та контроль ділової кар'єри полягають у тому, що з моменту зарахування працівника в організацію і до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне просування працівника в системі посадових і робочих місць. Працівник має знати не лише свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий періоди, а й те, яких показників він має досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Прагнення зробити кар'єру тісно пов'язане з потребами. На різних етапах кар'єри людина задовольняє різноманітні потреби.

### 1. *Попередній етап* (до 25 років).

Необхідність у навчанні, випробуванні на різних роботах: моральні потреби – початок самоствердження; фізіологічні та моральні потреби – безпека існування.

### 2. *Етап становлення* (до 30 років).

Необхідність оволодіння роботою, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця та керівника: моральні потреби – самоствердження, початок досягнення незалежності; фізіологічні та моральні Потреби – безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці.

### 3. *Просування* (до 45 років).

Просування по службовій драбині, набуття нових навичок і досвіду, зростання кваліфікації: моральні потреби – зростання самовпевненості, досягнення більшої незалежності, початок самовираження; фізіологічні й матеріальні потреби – здоров'я, високий рівень оплати праці.

### 4. *Збереження* (до 60 років).

Досягнення вершини вдосконалення кваліфікації фахівця або керівника. Навчання молоді: моральні потреби – стабілізація незалежності, зростання самовираження, повага; фізіологічні й матеріальні потреби – підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел прибутку.

#### 5. *Завершення* (до 65 років).

Вихід на пенсію. Підготовка до переходу на новий вид діяльності на пенсії: моральні потреби – стабілізація самовираження, повага; фізіологічні й матеріальні потреби – збереження рівня оплати праці й підвищення інтересу до інших джерел прибутку.

#### 6. *Пенсійний* (після 65 років).

Заняття новим видом діяльності: моральні потреби – самовираження у новій сфері діяльності, стабільна повага; фізіологічні та матеріальні потреби – розмір пенсії, інші джерела прибутків, стан здоров'я.

З віком керівника пов'язано кілька досить складних питань: яким має бути граничний вік менеджерів у різних видах професійної діяльності, в якому віці керівнику все ж слід залишити посаду чи існують якісь вікові нормативи керівника?

Однозначної відповіді на ці запитання немає. Наприклад, середній вік керівників вищого рангу японських компаній становить 63,5 року, тоді як американських керівників – 59 років. Середній термін перебування на посаді президента японської компанії становить 8 років. Більшість японських менеджерів такого рангу працюють у компанії понад 30 років.

Лі Якокка в книзі «Кар'єра менеджера» з цього приводу пише: «Якщо людина у віці 65 років усе ще може працювати і добре виконує свої обов'язки, чому вона повинна йти у відставку?»

Як засвідчує теорія і практика менеджменту, лише висока зрілість людини (досвід) дає право розраховувати на високий пост в організаційній структурі. Історія розвитку підприємництва засвідчує, що засновнику однієї з найбільших компаній сучасності всесвітньо відомої «Соні корпорейшн»

А. Моріто в день її народження було 25 років. Лі Якокка у 36-річному віці став віце-президентом, а потім президентом «Форд мотор компанії», другої за величиною автомобільної імперії, а через 25 років вивів із глибокої кризи корпорацію «Крайслер».

Англійський історик, політолог, економіст та публіцист С.Н. Паркінсон розглядав проблеми виживання організації з законами бюрократії та сформулював закони Паркінсона. У 5 законі «Пора відставки» зазначається, що, розраховуючи пенсійний вік, необхідно виходити не з віку того, хто іде у відставку, а з віку його приймача.

Він окреслив наступні фази розвитку кар'єри: пора готовності, розсудливості, спрямованості вперед, відповідальності, авторитету, досягнень, нагород, вагомості, мудрості, період тупику. Якщо у керівника та його приймача різниця у віці приблизно 15 років, то коли керівник піде на своїй останній фазі розвитку кар'єри (72 рока), приймач не зможе його замінити, бо якщо він до 45 – 47 років не став керівником, його кар'єра розвивається інакше. Замість досягнень – крах, нагороди – заздрість, вагомість – примирення з поразкою. Тобто пропозиція запізнилась на 10 років. Таким чином, керівнику вкрай необхідно йти зі своєї посади у 60 років, хоча він ще гарно працює, інакше, коли прийде його непродуктивна пора - його ніким буде замінити. Або приймач повинен бути значно молодшим за свого керівника, що в свою чергу буде ускладнювати їхнє спілкування.

Наука і практика управління не має однозначних висновків щодо віку й ефективності керівництва менеджерів усіх рангів. Висновок можна зробити один: вік керівника не може бути ні перепорою, ні завадою для того, щоб ефективно управляти. Усе залежить від кожного конкретного претендента на посаду керівника й особливостей діяльності компанії.

Якщо в організації звільнилася посада керівника або виникла необхідність створення додаткових місць керівників будь-якого рангу, перед

адміністрацією постає складне питання: хто гідний посади керівника і де знайти гідного кандидата на відповідну посаду?

Кандидата на керівну посаду можна запросити зі сторони, тоді новому керівникові потрібно від 3 до 12 місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від 1 до 3 років, щоб бути визнаним своїм, і від 2 до 5 років, щоб вникнути в культуру організації. Організація може також виявити й успішно підготувати фахівця для керівної посади і серед свого діючого персоналу.

Розглянемо варіант, коли організація вимушена запросити керівника зі сторони. Виникає запитання: де шукати потенційних працівників, здатних стати керівниками, і як проінформувати претендентів про наявні посади? Наскільки невідома людина адаптується до вашого закладу та буде ефективним керівником?

Тому процес підготовки керівників передові фірми світу розглядають як стратегічне завдання. Це багатоетапний процес, що вимагає постійної уваги й підтримки з боку керівництва фірми і що забезпечує зміну поколінь, збереження традицій та привнесення нових ідей в управління фірмою, скорочення часу адаптації нового керівника.

Виділяють наступні **етапи процесу планування й підготовки резерву керівників:**

*Перший етап* – це визначення ключових посад, які суттєво впливають на діяльність організації. Такими посадами є посади першого керівника, його безпосередніх заступників, залежно від специфіки організації ключові посади можуть виявлятися й на нижчих рівнях. Разом з тим слід підготувати план вивільнення ключових посад.

*Другий етап* – це визначення вимог до керівників. Для того щоб ефективно відібрати потенційних кандидатів, необхідно чітко розуміти, які риси мають бути властиві майбутньому керівнику. Риси керівників для різних організацій можуть бути не однаковими.

*Третій етап* – підготовка резерву керівників – це добір кандидатів у

резерв, який здійснюється вищим керівництвом організації разом з відділом кадрів у конфіденційному порядку. До резерву, як правило, зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, проявляють ініціативу, мають організаторські здібності і необхідний досвід роботи, успіхи в навчанні.

Відбір відбувається для конкретної посади з урахуванням трьох основних критеріїв:

— відповідність індивідуальних характеристик кандидата моделі ідеального працівника для даної посади;

— результати роботи на теперішній посаді й на посадах, які займав раніше;

— ступінь готовності кандидата посісти посаду (співвідношення вік – потенціал і оцінка зусиль з підготовки до роботи на даній посаді).

*Четвертий етап* – це підготовка плану розвитку, яка відбувається на основі зіставлення характеристик кожного кандидата з рисами ідеального працівника для даної посади. Результатом зіставлення характеристик кандидата й ідеального керівника стане план розвитку, до якого мають увійти конкретні дії для досягнення рис ідеального керівника, яких не вистачає у кандидата. План розвитку має включати й терміни реалізації цих дій.

*До плану розвитку кар'єри слід включити заходи, спрямовані:*

— на досягнення успіхів у займаній посаді;

— на фаховий та індивідуальний розвиток;

— на ефективне партнерство з керівною ланкою;

— на досягнення помітного становища в організації.

*П'ятий етап* – це реалізація плану підготовки кандидата. Реалізація плану передбачає активну участь самого кандидата і вимагає значних додаткових витрат часу, інтелекту й фізичних зусиль. Необхідна мотивація розвитку співробітника.



*Шостий етап* – це оцінювання процесу розвитку. Результатом оцінювання може бути коригування плану розвитку або зміна складу кандидатів.

*Сьомий етап* – призначення на посаду керівника на основі оцінювання готовності кандидата (врахування результатів плану розвитку, робота на попередній посаді, авторитет в організації, зрілість тощо).

Після призначення на посаду починається досить складний *період адаптації*. Тут може бути використано два принципові методи.

Перший – повільна передача посади передбачає, що протягом певного часу (тиждень – місяць) старий і новий керівник працюють разом з метою передачі інформації. Проте цей метод може дати негативні результати в разі, якщо попередній керівник пішов не за власним бажанням або темпераменти старого і нового керівника не збігаються. Це може вплинути на авторитет нового керівника. Більш ефективним методом є метод адаптації, згідно з яким протягом відповідного часу керівник приділяє особливу увагу роботі свого підлеглого, проводить регулярні, систематичні зустрічі, надає безпосередню допомогу в управлінні підрозділом.

Оцінкою ефективності процесу підготовки резерву керівників є успіх організації в довгостроковій перспективі. Але слід зазначити, що у вітчизняній системі освіти тільки починають впроваджувати елементи технології формування кадрового резерву на рівні державного управління, а також стосовно перших керівників закладів освіти.

#### **4.4. Управління власною кар'єрою**

Чи можна управляти власною діловою кар'єрою? Відповідь має бути позитивною. Можна і потрібно. Людина має вміти зіставляти свої ділові риси з вимогами, які ставить перед нею організація, її робота. Від цього залежить успіх усієї кар'єри.

Маючи можливість самооцінки і знаючи ринок праці, ви можете вибрати галузь, регіон, у якому хотіли б жити й працювати. Правильна самооцінка своїх навичок і ділових рис передбачає знання себе, своїх сильних і слабких сторін, недоліків. Тільки за таких умов можливо правильно визначити мету кар'єри.

Прикладами мети кар'єри є:

—вид діяльності або посада, що відповідає самооцінці й приносить моральне задоволення;

—посада, що збільшує можливості й розвиває їх;

—робота або посада, які мають творчий характер та ін.

Мета кар'єри змінюється не тільки з віком, а й зі зміною особистості, сімейного стану, із зростанням кваліфікації тощо. Формування, уточнення мети кар'єри – процес постійний.

Вдалою кар'єра виявляється лише в тому разі, якщо ви завчасно націлили себе не стати кимось, а бути кимось. Для того щоб у житті все склалося так, як вам цього хочеться, постарайтеся навчитися управляти собою. Якщо ви навчитеся управляти собою, тоді у разі необхідності зможете сміливо взяти на себе відповідальність за інших.

Кар'єра розпочинається не з моменту, коли ви зайняли керівну посаду. Можна вважати, що свою службову кар'єру ви робили з самого народження: ваше виховання, оточення, освіта, досвід, навички – все те, що називають менталітетом, – обов'язково впливає на формування вашої особистості й на те, що ви нарешті стали керівником.

Усі люди поділяються на дві категорії: одні прагнуть влади, хочуть стати начальником, інші - ні. До першої належить переважна більшість людей. До другої – дуже творчі та дуже ледачі люди.

**Влада** – здатність, а також прагнення зробити власну ціннісну спрямованість ведучим мотивом інших людей. Умовно виокремлюють три *типи причин, за якими влада бажана для людини:*

- щоб домінувати над іншими і (або) обмежувати дії інших, створювати для них визначену депривацію;

- щоб інші люди над нею не домінували і (або) не втручалися в її справи – іноді ця мета може бути сама по собі кінцевою і більш цінною ніж інші;

- щоб здійснювати досягнення.

Спробуємо з'ясувати, як стають керівником у реальному житті безвідносно до конкретної діяльності. Є три основних способи: ви стаєте керівником самі; вас на цю посаду призначають; вас обирають на посаду.

Кожний із цих способів може реалізовуватися різними шляхами:

1. Ви стаєте керівником самі. Отже, ви самі себе призначаєте на посаду.

Як це зробити?

а) створити власну справу. Вона може мати будь-який профіль;

б) створіть самі собі робоче місце в межах тієї фірми, в якій ви працюєте. Для цього ви виступити ініціатором одного з проектів і взяти керівництво у свої руки.

2. Вас призначили на посаду керівника. Тут кількість варіантів теоретично не обмежена. Однак при цьому існують більш-менш стандартні ситуації. Головні з них:

а) ви стаєте наступником попереднього керівника, оскільки раніше працювали його заступником. Це так звана "природна кар'єра". Це може трапитися, якщо він:

— піде на пенсію, – передбачивши це, ви можете завчасно потурбуватися про те, щоб стати його заступником і повністю засвоїти коло його обов'язків;

— перейде на іншу посаду – як правило, кадрові перестановки у фірмі не відбуваються самі по собі, їм передуює відповідна інформація, зрозумівши тенденції розвитку якої, ви можете розрахувати і свої перспективи на підвищення;

— дискредитує себе як керівник і буде переведений на нижчу посаду або звільнений. Добре, якщо ви не маєте відношення до цієї дискредитації. «Підсиджуючи» свого начальника, ви кидаєте тінь і на самого себе (пам'ятайте – «не рий яму іншому, сам у неї потрапиш»);

— звільниться за власним бажанням – працюючи разом з людиною, ви можете завчасно дізнатися, що він підшукує собі іншу роботу або, наприклад, збирається переїхати в інше місто, країну. Інколи той, хто звільняється за власним бажанням, рекомендує начальству найбільш прийнятну заміну собі – завдання полягає в тому, щоб серед найбільш перспективних кандидатур виявились і ви;

— серйозно захворіє або несподівано помре – передбачити це неможливо. Однак постійно добре працювати і бути на доброму рахунку – можливо;

б) ви перемагаєте в боротьбі з іншими кандидатами на цю посаду. Тут діють ті ж варіанти, що і в попередньому випадку, але завдання ускладнюється. На перший план виходить запитання: а чому ви особисто боролися за цю посаду? Варіантів може бути кілька:

— ви впевнені, що краще інших зможете виконувати обов'язки попереднього керівника. Якщо так, то чи думають так само керівники вищої ланки;

— ви хочете робити кар'єру і використовуєте для цього будь-яку можливість;

— ви дієте за принципом «усі побігли, і я побіг» або «а чому б мені не спробувати» – це найбільш нерозумний варіант.

в) ви шукаєте роботу;

г) ви призначаєтесь на це місце всупереч вашим бажанням:

— ви хочете посісти одну посаду, а вам пропонують іншу;

— вас влаштовує посада, на яку ви претендуєте;

— ви взагалі надаєте перевагу бути виконавцем, а не начальником.

### 3. Вас обирають на посаду керівника.

Хто такий явний лідер? Перш за все це людина, яка є лідером за характером. Для кожного рівня управління існують свої межі свободи і відповідальності, які й визначають ранг керівника. Керівники вищої ланки найбільш самостійні в прийнятті рішень, тоді як керівники середньої ланки свої дії мусять узгоджувати з начальством. Керівники нижчої ланки управляють переважно процесом, причому в достатньо вузьких межах, обмежених технологією.

Основні відмінності керівників різних рівнів – у системі відповідальності та колі обов'язків. Над одним є начальник, над іншим немає. Один думає про бухгалтерський облік, виробництво, постачання, збут тощо, інший вирішує лише локальні проблеми свого підрозділу.

Для того щоб ефективно виконувати обов'язки керівника на кожній сходинці управлінської ієрархії, людина мусить мати відповідні знання, здібності та навички, а також має бути готова до відповідальності, яка випадає відповідній сходинці особистої кар'єри.

**Компетентність менеджера** - це його здібність застосовувати у практичній діяльності сучасні знання, передовий досвід та технології для вирішення виникаючих проблем та задач щодо розвитку та функціонування організації.

**Різноманітні вимоги до професійної компетенції менеджерів умовно можна об'єднати в дві групи.**

*Перша група:*

- 1)розуміння природи управлінської праці й процесів управління;
- 2)здатність мислити масштабно, перспективно;
- 3)уміння розв'язувати нестандартні управлінські проблеми;
- 4)знання посадових та функціональних обов'язків менеджерів, способів досягнення мети і підвищення ефективності діяльності організації;

5)уміння використовувати сучасну інформаційну технологію і засоби комунікацій, необхідні для здійснення управлінського процесу.

*Друга група:*

- б) уміння працювати з людьми, оволодіння мистецтвом управління людськими ресурсами;
- 7) опанування мистецтва налагодження зовнішніх зв'язків;
- 8) спроможність до самооцінки, вміння робити правильні висновки і безупинно підвищувати кваліфікацію, знання й уміння.

*Перша група* (1 – 5) охоплює знання й уміння менеджерів, необхідні для виконання професійної роботи менеджера або мистецтва управління. До них належать:

—уміння обґрунтовувати й приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність і невизначеність; висока інформованість з питань розвитку галузі, в якій працює підприємство, про стан досліджень, техніки, технології, конкурентності, динаміки попиту на продукцію й послуги та ін.;

—уміння ефективно управляти ресурсами, планувати й прогнозувати роботу підприємства, оволодіння способами підвищення ефективності управління;

—уміння використовувати сучасні інформаційні технології, засоби комунікацій і зв'язку.

*Друга група* вимог (6–8) до професійної компетенції менеджерів пов'язана із спроможністю працювати з людьми й управляти самим собою.

Визначають *п'ять причин невдач у кар'єрі менеджера:*

- занадто прагнення до зросту заробітної плати;
- занадто прагнення до символів, що підтверджують високий статус, положення;
- занадто піклування про себе;
- самоізоляція;

- занадто приховування думок та почуттів.

За дослідженням Інституту Геллапа, в системі управління США виділяють *п'ять основних вимог, що гарантують успіх у роботі будь-якого менеджера:*

- здоровий глузд;
- знання справи;
- впевненість у своїх силах;
- високий загальний рівень розвитку;
- здатність доводити почату справу до кінця.

Звичайно, від помилок у роботі ніхто не застрахований, у тому числі й висококваліфікований менеджер. Однак справжні професіонали здатні зберігати рівновагу, ясність і продуманість думок за будь-яких обставин, плідно працювати над виправленням ситуації, а не шукати винних. Ефективна реалізація системи знань, навичок в управлінській діяльності менеджера передбачає, залежно від конкретної ситуації, вміння виступати в ролі керуючого, дипломата, лідера, вихователя, новатора тощо.

### **Висновки:**

Основними напрямками управлінської діяльності з розвиток персоналу є: підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів; планування кар'єри; формування й підготовку кадрового резерву.

*Підвищення кваліфікації і перепідготовка* – це поглиблення, розширення й доповнення здобутої раніше кваліфікації. Причому *підвищення кваліфікації* – це освітні заходи з удосконалення професії, а *перепідготовка* – заходи з освоєння інших (суміжних) професій і навиків.

У закладах освіти обов'язковому підвищенню кваліфікації підлягають педагогічні працівники, з метою стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, росту їх професійної майстерності, що є обов'язковою умовою

чергової атестації педагогічних працівників. Також систематично проходять навчання відповідальні за охорону праці та безпеки життєдіяльності у закладі та працівники, робота яких пов'язана з небезпечними умовами праці.

**З місцем проведення професійного навчання** розподіляють: навчання на робочому місці та зовнішнє навчання.

Задачу постійного підвищення кваліфікації педагогічних працівників у закладі освіти виконує методична робота.

**Методами навчання на робочому місці** є: інструктаж; стажування; учнівство; наставництво, а також організація виставок книг, роботи методичних об'єднань, засідань педагогічної ради з відповідної тематики, відкритих занять, семінарів, діяльності творчих груп.

**Основними формами навчання поза робочим місцем** є: самостійне вивчення наукової літератури; проходження спеціальних курсів підвищення кваліфікації; участь у конференціях, фестивалях, семінарах, практикумах за потрібною тематикою; проходження курсів розвитку особистих якостей, практичних тренінгів, відвідування мастер-класів та ін..

**Основними методами навчання поза робочим місцем** є: лекції; ділові ігри, тренінги; самостійна підготовка.

Планування та контроль ділової кар'єри полягають у тому, що з моменту зарахування працівника в організацію і до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне просування працівника в системі посадових і робочих місць. Працівник має знати не лише свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий періоди, а й те, яких показників він має досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

**Найважливішими завданнями керівника з організації самоосвіти** є: створення системи стимулів активізації самоосвіти; забезпечення необхідних умов для здійснення самоосвіти; розробка та впровадження організаційних форм самоосвіти; вивчення ефективності самоосвіти.



**Професійна кар'єра** характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, початок трудової діяльності, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії можна пройти послідовно в різних організаціях.

**Внутрішньо організаційна кар'єра** охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації. Вона реалізується за трьома основними напрямками: *вертикальним* (сходження на більш високий щабель структурної ієрархії), *горизонтальним* (переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання відповідної ролі на сходинці, що не має постійного формального закріплення в організаційній структурі), *центробіжним* (рух до центру, до керівництва організацією).

**Етапи процесу планування й підготовки резерву керівників:** визначення ключових посад, які суттєво впливають на діяльність організації та план їх вивільнення; визначення вимог до керівників; підготовка резерву керівників; підготовка плану розвитку, яка відбувається на основі зіставлення характеристик кожного кандидата з рисами ідеального працівника для даної посади; реалізація плану підготовки кандидата; оцінювання процесу його розвитку; призначення на посаду та період адаптації.

**Компетентність менеджера** – це його здібність застосовувати у практичній діяльності сучасні знання, передовий досвід та технології для вирішення виникаючих проблем та задач щодо розвитку та функціонування організації.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Які працівники закладів освіти підлягають підвищенню кваліфікації або перепідготовці?
2. Які існують форми та методи професійного навчання працівників?

3. Які вікові етапи кар'єри Ви знаєте, чи встановлено вік ефективного керівника?
4. Назвіть та розкрийте сутність основних етапів процесу планування й підготовки резерву керівників.
5. Які причини спонукають людину прагнути бути керівником?
6. Назвіть види ділової кар'єри.
7. Для чого створюються кадрові резерви?
8. Назвіть вимоги до професійної компетенції сучасних менеджерів.

### Література

1. Грушенко В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: Учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2011. 288 с. (Высшее образование).
2. Єрмола А.М. Технологія організації науково-методичної роботи з педагогічними кадрами: Навч. Посіб. Харків: ТО «Гімназія», 1999. 127 с.
3. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Навч. Посібник. Навч. Посібник. Вид. 2-ге допрацьоване. Київ: Освіта України, 2005. 256 с.
4. Курдюмова И. М. Подготовка кадров управления образования за рубежом. *Педагогика*. 2002. № 3. С. 98 – 165.
5. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.
6. Савельєва В.С., Єсько О.Л. Управління діловою кар'єрою. Навч. Посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 176 с.
7. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.
8. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с. (Вища освіта ХХІ століття).
9. Щёкин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Науч.- практич. пособие. Київ: МАУП, 1999. 400 с.



## Тема 5. Формування і розвиток колективу

### ПЛАН

- 5.1. Колектив як соціальна група
- 5.2. Класифікація колективів
- 5.3. Етапи створення та розвитку колективу
- 5.4. Структура та ефективність роботи трудового колективу
- 5.5. Корпоративна культура у системі управління персоналом

#### 5.1. Колектив як соціальна група

«Персонал підприємства – це як футбольна команда: хлопці зобов'язані грати як єдина команда, а не збіговисько яскравих особистостей»  
(Лі Якокка)

Будь-яка організація складається з груп (колективів). За визначенням Марвіна Шоу *група (колектив)* – це дві і більше осіб, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом конкретних людей.

Тобто, *група* – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей. В організації тісно переплетені два види груп: формальні та неформальні. За ознакою виконання формальною групою суспільно-значущої роботи виділяють таке поняття, як "трудоий колектив".

**Колектив** – це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яке характеризується груповою згуртованістю.

*Елементами колективу є:*

- 1) члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;

- 2) цілі;
- 3) засоби досягнення цілей;
- 4) механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

Деякі американські автори називають колектив "самим могутнім знаряддям, відомим людині". Потенційно він є найефективнішим мотиватором праці, фактором підтримки індивідуальних зусиль і наснаги працівників, творчим середовищем, у якому розкриваються індивідуальні здібності і якості робітників. Люди можуть одержувати задоволення від належності до колективу, присвячувати йому себе, вважати колективні цілі пріоритетними.

*Організаційні можливості колективу:*

- колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління;
- колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні задачі, зокрема такі, котрі не можуть бути вирішені простою сумою зусиль членів групи;
- колектив – діючий регулятор поведінки робітників;
- колективна діяльність зменшує стресові ситуації;
- у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи;
- як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв'язку з нечітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском;
- колектив дозволяє швидко інтегрувати нових робітників і стабілізувати культуру підприємства.

Колективний, груповий підхід не є універсальним засобом ефективного рішення будь-яких управлінських проблем, однак він відкриває шлях для

ефективного, швидкого досягнення цілей і одержання при цьому задоволення від спільної праці.

*До ознак колективу належать:*

1) Наявність загальної цілі у членів колективу.

Ціль може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей членів колективу або задаватися ззовні відповідно до місії підприємства, але завжди буде спільною, єдиною для усіх, а не просто однаковою, схожою. Тому, наприклад, відвідувачі, що очікують у черзі до кабінету лікаря, не можуть вважатися колективом – їхні цілі хоча і збігаються, але залишаються індивідуальними.

2) Психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею (основою чого є спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність або взаємна доповнюваність характерів, темпераментів та ін.).

3) Особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети.

У результаті такої взаємодії потенціал колективу виявляється набагато більше суми потенціалів кожного з його членів. Це обумовлено тим, що в результаті взаємодії стає можливим те, що в принципі недоступно одній людині. По-перше, зникає обмеженість фізичних і інтелектуальних здібностей щодо великого обсягу звичайної роботи. Це стає можливим внаслідок розподілу праці, спеціалізації, що обумовлюють зростання її ефективності, а кожного окремо – без колективної праці неможлива була б і сучасна цивілізація. По-друге, на основі спільної діяльності вдається виконати набагато також виникнення духу змагання, що мобілізує сховані резерви, і підвищує інтенсивність діяльності робітників.

4) Сталість взаємодії протягом усього часу існування групи (хоча не обов'язково безпосередньо усіх її членів з усіма).

У результаті цього і стає можливим їхній вплив один на одного, що веде до формування загальних цілей і інтересів, реального усвідомлення цієї спільності і єдності практичних дій.

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Насамперед, у його межах задовольняється природна потреба людини у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних; у колективі людина у необхідних випадках знаходить підтримку і захист; у колективі вона знаходить визнання своїх успіхів і досягнень.

Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому сприяє її зміні. У колективі людина має можливість по-новому глянути на себе з боку, оцінити себе і свою роль у суспільстві; вона вчиться жити і працювати в оточенні інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси; колектив значною мірою стимулює творчу активність більшості людей, формує у них прагнення до удосконалення, до першості у змаганні.

Однак, потрібно мати на увазі, що у залежності від характеру самого колективу його вплив на особистість може бути як позитивним, так і негативним. Так, згуртований, але не націлений на конструктивну поведінку колектив, може негативно впливати на людину, змушувати її до антисоціальної поведінки.

У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш «зручним» для себе. Результативність такого впливу залежить від сили обох сторін. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підкоряється колективу.

Так до професійних та особистих рис працівників, що виділяються в якості критеріїв при доборі кадрів насамперед належать: професійна компетентність; творча активність; уміння глибоко аналізувати ситуації; якість виконуваних робіт (повнота дотримання нормативних вимог,

оперативність, системність, вчасність); дисциплінованість; суспільна активність (зв'язок із зовнішнім і внутрішнім середовищем); сумісність; комунікабельність; організаторські здібності; врівноваженість; моральні риси.

До рис, що не можуть бути притаманними людині, яка претендує на роботу у колективі, варто віднести: байдужість; егоїзм; підлабузництво; користолюбство; грубість; неуцтво; некомпетентність; загальне безкультур'я; задрість до чужих успіхів; легковажність; недалекоглядність; зарозумілість; кар'єризм; демагогія; самовдоволення; самовихваляння.

Ідеальна з управлінської точки зору ситуація характеризується довірчими партнерськими відносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

## **5.2. Класифікація колективів**

Колектив – це складне соціальне явище, класифікацію якого можна здійснювати за багатьма ознаками:

### *1. За статусом:*

- офіційні: є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, як наприклад, заклад освіти;
- неофіційні: базуються на ніде не зафіксованому (в деяких випадках, і не оголошеному) бажанні людей співробітничати один з одним і реальній практиці такого співробітництва, наприклад, творчій колектив самодіяльності.

### *2. За характером внутрішніх зв'язків:*

- формальні;
- неформальні.



Офіційно створені колективи передбачають наявність обох типів зв'язків (при цьому формальні несуть основне навантаження, а неформальні їх доповнюють). У неофіційних колективах зв'язки є винятково неформальними.

Формальні зв'язки представляють відносини між посадами, їм властива ієрархічність; неформальні існують між особистостями, незалежно від того, яке місце вони займають на офіційних службових рівнях.

### 3. За механізмом формування:

- стихійно сформовані колективи (наприклад, студентський колектив);
- свідомо організовані колективи (наприклад, викладацький колектив). У той же час стихійно сформовані колективи можуть надалі структуруватися свідомо (так, у залежності від іноземної мови, яку вивчають студенти, комплектуються навчальні групи), а свідомо підібрані – випадково (наприклад, за алфавітом).

### 4. За часом існування:

- тимчасові;
- постійні.

На практиці тимчасовий характер колективу пов'язується, як правило, з тим, що він призначений для рішення певної разової задачі, наприклад, на період проведення виборів..

### 5. За функціями:

- колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети (як офіційної, так і неофіційної: політична партія, персонал закладу освіти);
- колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу (товариство філателістів, собаківників, порятунку на воді та ін.);
- колективи, які орієнтовані на спілкування (клуби по інтересах).

У свою чергу, функціональна класифікація може доповнюватися і деталізуватися класифікацією *за видами діяльності*. Реалізація тих чи інших

функцій передбачає певний ступінь внутрішньо колективного розподілу праці.

*б. За розмірами:*

- малі;
- великі.

У даному випадку виходять не з кількості учасників, а з можливості або неможливості безпосередньо підтримувати постійні зв'язки між членами колективу. У великих колективах це здійснювати практично неможливо, а в малих – цілком реально.

Малі колективи, які сформувалися в рамках великих і поєднують найбільш активних членів, що виконують значну частину справ, одержали назву первинних. Як правило, вони включають від двох до п'яти осіб, що об'єднані особистими інтересами, зв'язки між якими мають переважно неформальний характер. Найбільш близькими і рівноправними вони є у діадах і тріадах, тобто групах, що складаються з двох-трьох чоловік. У рамках квартетів і квінтетів уже можуть відокремлюватися пари з більш тісними взаємозв'язками; виникати структури типу «зірки» з центральним учасником, що диктує іншим свою волю, або «ланцюжка» з послабленими контактами. У вторинних колективах контакти, в основному, є предметними, опосередкованими, а не особистими.

Чим менший колектив, тим простіше його перетворити в добре взаємодіюче ціле, регулювання діяльності якого відбувається на основі самоврядування. Для великих колективів потрібні менеджери.

Самокеровані колективи можуть розрізнятися за такою специфічною ознакою, як ступінь колективності прийнятих рішень. Якщо вона мінімальна, то спільно визначаються тільки основні напрямки діяльності, що надалі конкретизуються в індивідуальному порядку і кожен діє незалежно один від іншого. В інших випадках

самостійно визначається також і те, хто чим буде займатися, але поточна діяльність не координується, і члени колективу надають один одному допомогу лише у необхідних випадках. При максимальному ступені розвитку колективності відбувається не тільки координація роботи кожного, але й її оцінка.

Кожен колектив виробляє свою систему соціального контролю – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг та ін., за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність зі сформованими цінностями і стандартами.

***Система соціального контролю*** спирається на:

- звички (сформовані способи поведінки у певних ситуаціях);
- звичаї (сталі види поведінки, які колектив з моральної точки зору високо оцінює і примушує своїх членів їх визнавати і дотримувати);
- санкції (являють собою реакцію групи на поведінку індивіда у соціально-значимих ситуаціях та бувають формальними і неформальними);
- формальні і неформальні способи нагляду за поведінкою і вчинками людей.

### **5.3. Етапи створення та розвитку колективу**

*Процес створення трудового колективу* являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу закладу освіти.

***Етапи процесу створення трудового колективу:***

1. Встановлення конкретних цілей.
2. Складання графіку робіт.
3. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту).
4. Організаційна робота з розподілу повноважень.
5. Обговорення проблем, проведення дискусій.

6. Аналіз ходу і результатів роботи.

7. Забезпечення зворотного зв'язку.

*Для успішного створення трудового колективу необхідно забезпечити такі умови:*

- усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;
- вміння кожної людини відомі керівнику та іншим робітникам (відповідно до цього розподілені функції);
- організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним;
- у колективі аналізують методи роботи і намагаються їх удосконалювати;
- розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;
- колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;
- відносини у колективі є відкритими.

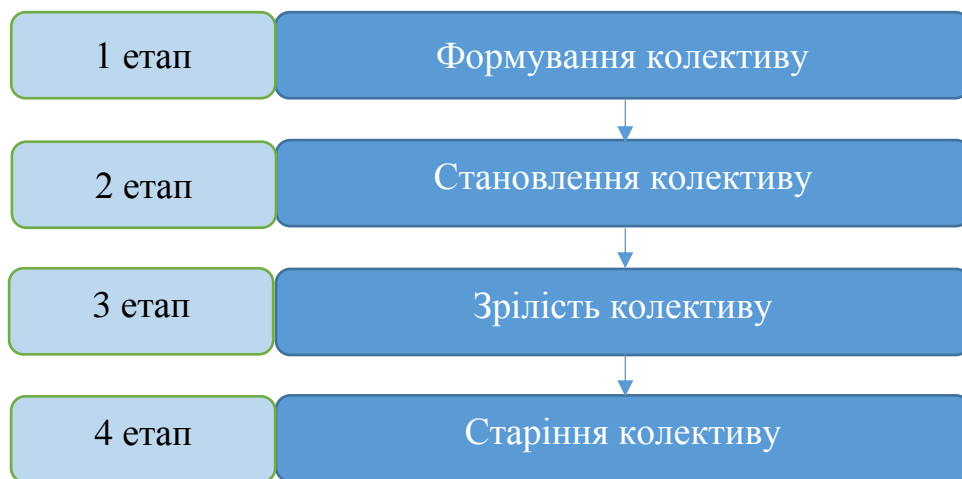
*Вимоги до керівника, необхідні для створення ефективного трудового колективу:*

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;
- вміння щодо правильного підбору робітників;
- турбота про членів колективу;
- здатності до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- підтримка особистого розвитку робітників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
- вміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;

- прагнення до зворотного зв'язку.

Навички керівника по формуванню трудового колективу особливо важливі у випадках, коли потрібно об'єднати разом велику кількість людей і навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співробітництва.

В процесі свого розвитку трудові колективи проходять через ряд послідовних етапів (стадій) (рис. 5.1).



**Рис. 5.1. Етапи розвитку трудового колективу**

### *Етапи розвитку трудового колективу.*

#### *1. Формування (зародження) колективу*

Для стадії формування трудового колективу є характерними: наявність групи мало пов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій.

На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньо колективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні задачі, детально регламентує і жорстко

контролює їхнє виконання. На даній стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління.

### *2. Становлення колективу*

На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні методи впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

### *3. Зрілість колективу*

Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі – взаємна вимогливість, соціальний контроль.

Для даного етапу є характерними: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

Даній стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

#### 4. Старіння колективу

На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

#### 5.4. Структура та ефективність роботи трудового колективу

Як було відзначено вище, за характером внутрішніх зв'язків групи поділяються на:

- формальні (створюються підприємством і мають певні цілі);
- неформальні (створюються на основі загальних інтересів індивідів).

**Формальна група** створюється з волі керівника у результаті вертикального та горизонтального поділів праці з метою виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей.

Серед формальних груп виділяють:

- групи керівників (командні групи): начальник закладу освіти та його заступники тощо;
- цільові групи: групи, фінансистів, економістів, педагогічні секції тощо – створюються з метою і на час виконання певних задач;
- комітети, які у свою чергу поділяються на спеціальні (атестаційна комісія) та постійні (батьківській комітет, рада директорів та ін.), яким делеговані окремі повноваження щодо управління, координації діяльності та ін.

*Ознаки команди:*

- команда має загальні риси з групою (історія, норми, майбутнє та ін.), однак у команді більш постійний персонал, більш чіткий розподіл обов'язків, більш ясна і формальна мета;
- члени команди сприймають участь у команді як винагороду;

- команда прагне досягнення загальної мети;
- члени команди діють однаково відносно оточення;
- у команді задовольняються потреби особистості у повазі, успіху, причетності.

Найважливішим завданням керівника є добір команди однодумців, від якості якої залежить тривалість успіхів і престиж закладу освіти.

**Неформальні групи** формуються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які по тим чи іншим причинам не задовольняються у межах формальної групи (потреби в причетності, у розумінні причин прийнятих рішень, у захисті, в участі, у спілкуванні, в інформації).

Насамперед і найбільшою мірою на працівника впливають ті люди, думка яких для нього є важливою, котрих він поважає або яким симпатизує. Сукупність цих людей складає мікрореферентну групу індивідуума. Знання керівника про конкретні неформальні групи надзвичайно важливі для розуміння процесів, що відбуваються у колективі, для управління ними, для встановлення і підтримки особистого авторитету керівника, для регулювання поведінки окремих працівників.

Розрізняють наступні *соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп*:

- соціальна відмінність (наприклад, між викладачами та службовцями);
- чітко обкреслені централізація і формалізованість організаційної структури (анонімність великих колективів посилює прагнення до створення невеликих груп, здатних дати відчуття впевненості і безпеки);



- недоліки у формальній організації, що обумовлює утворення тимчасових організаційних структур з неформальними лідерами, яким працівники довіряють;

- недолік інформації, через який працівники використовують несанкціоновані інформаційні канали (це може викликати слухи і привести до зміни інформації);

- негативні контакти між працівниками і керівництвом, особливо в умовах авторитарного і дистанційного управління, якщо виникає небезпека вибору групою неформального керівника, що займає сильну позицію завдяки власним здібностям або особистим якостям.

*Особливості неформальних груп:*

- 1) їх величина, як правило, не перевищує 7-8 осіб;
- 2) індивіди спілкуються один з одним безпосередньо;
- 3) відносини людей побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у межах групи і поза нею;

- 4) у випадку виникнення стійких відмінностей в оцінці явищ, ворожості, навіть просто байдужості, а також нових сильних зв'язків із зовнішнім середовищем (наприклад, іншими друзями) група може самоліквідуватися.

Відношення членів неформальних груп, що складають трудовий колектив, до керівників є нейтральним або доброзичливим, якщо психологічний клімат у колективі нормальний; але у конфліктних ситуаціях неформальні групи здатні і до позитивних, і до негативних погоджених дій відносно офіційної лінії керівництва;

- 5) неформальні групи неоднорідні, вони мають свою структуру, у якій є лідер (внаслідок певних особистих якостей він має авторитет і здатний надавати більш-менш усвідомлений вплив на поведінку своїх товаришів);

- 6) неформальні групи постійно контролюють поведінку кожного свого члена.

Сила цього впливу дуже велика. Психологічні дослідження показали, що добрі стосунки членів неформальної групи працівники часто цінують більше, ніж формальні заохочення офіційного керівника.

*Неформальні групи поділяються на:*

1. Групи інтересів: формуються для реалізації певного загального інтересу (наприклад, для висування керівництву вимог щодо своєчасної виплати зарплати або її підвищення). Як правило, такі групи самоліквідуються, якщо задовольняються їхні інтереси.

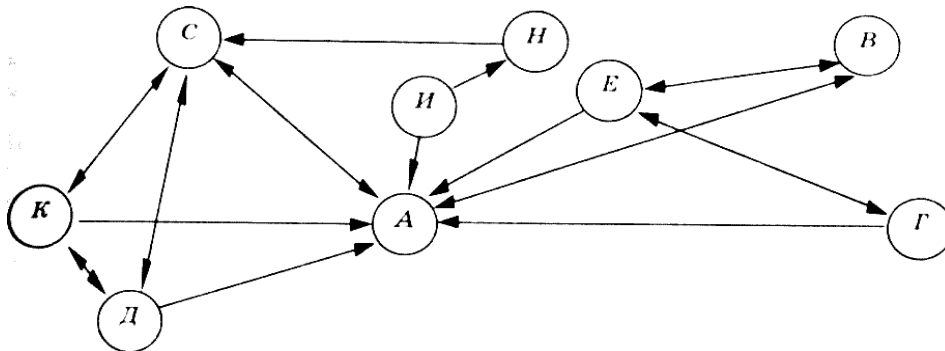
2. Дружні групи: формуються на основі особистих симпатій. Членство в таких групах здійснюється у залежності від встановлення або розриву дружніх зв'язків.

*Неформальні групи можуть виконувати:*

- конструктивні функції (допомагають гуманізувати роботу, пристосувати організацію роботи до потреб і чекань людей, підсилити згуртованість або мотивацію членів групи);
- деструктивні функції (можуть вступати в конфлікт із цілями підприємства, відволікати увагу та енергію робітників, сприяти розвитку конфліктів і знижувати ефективність роботи в цілому).

З огляду на те що, з одного боку, неможливо, а з іншого боку – небажано боротися з неформальними об'єднаннями і перешкоджати їхньому утворенню, завдання керівництва полягає в аналізі структури «неформалів», застосуванні заходів щодо розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність закладу, і блокування тих, чий вплив має негативні наслідки, сприяти інтеграції неформальних і формальних груп з метою виконання виробничих задач.

Основним інструментом формування і реформування робочих груп є соціограма (рис. 5.2), що описує внутрішні відносини в групі. Кожний член групи вказує на своє прийняття або неприйняття інших членів групи відповідно до чітко заданих критеріїв.



**Рис. 5.2. Соціограма**

Наприклад, кожному з 9 викладачів початкових класів запропонували вибрати трьох, із якими б йому хотілося працювати. У результаті опрацювання одержаних даних індивідуальна оцінка кожного викладача подається в таблиці соціометричних оцінок.  $A = 8$ ,  $B = 4$ ,  $\Gamma = 2$ ,  $D = 2$ ,  $E = 2$ ,  $I = 0$ ,  $C = 4$ ,  $H = 2$ ,  $K = 2$ .

Зірка в групі *АНИ* піднімає її престиж. Крім того, близькість *A* до *H* та *I* дає змогу домогтися об'єднання їх з усіма іншими. Соціограма показує значний вплив *A* як чинника, що згуртовує всі групи, незважаючи на замкнутість груп *СДК* і *ВЕГ*.

Використання соціометричного методу не виключає й проблем:

- а) можуть утворитися нерівноцінні за своїми можливостями групи;
- б) можуть виникнути ускладнення в розподілі нових працівників.

Відмінності між неформальними і формальними групами наведені в табл. 5.1.

Таблиця 5.1.

### Відмінності неформальних і формальних груп

Показник для порівняння	Неформальна група	Формальна група
-------------------------	-------------------	-----------------

Загальні взаємини	Неофіційні	Офіційні
Основні концепції	Влада і політика	Права та обов'язки
Основна увага до	Людини	Посади
Джерело влади, лідер	Виходить із групи	Делегується керівництвом
Регулятор поведінки	Норми	Правила
Джерело управління	Санкції	Винагороди і штрафи

Неформальне спілкування виявляє людські якості, що в звичайному ритмі робочого дня ховаються за якостями діловими. Природно, що неформальний підхід поєднує колектив, створює атмосферу довіри, як між працівниками, так і між персоналом і керівництвом. Приклади встановлення неформальних відносин: досвід гри в футбол, проведення балів-маскарадів, пікніки на природі, застілля, нарешті.

### ***Стадії розвитку груп***

Виникнення та формування робочих груп проходить, як правило, одні й ті ж стадії групового процесу. Чим більш розвинута група, тим ефективніша її діяльність. Тому менеджер має добре знати різні стадії розвитку груп і докладати необхідних зусиль, щоб цей розвиток не зупинився на самому початку.

Початковою стадією розвитку групи є її формування, тобто утворення єдиного цілого з практично чужих людей. Спочатку люди поводяться обережно, несміливо; кожний прагне знайти собі роль, яка зберегла б його індивідуальність, але разом із тим якось відповідала б вимогам єдиного цілого. Люди прагнуть діяти, не дратуючи інших, уникати можливих делікатних тем; кожний побоюється того, щоб у інших не склалося про нього неправильного уявлення і він сам нікого не образив. Такої ж поведінки кожний чекає і від інших членів групи. У

групі виникає своєрідний психологічний цейтнот. Стан своєрідної невагомості усувається людиною, котра активніша, ніж інші, а тому вносить вносить ініціативу і прагне певним чином спрямовувати діяльність групи.

Груповий парадокс полягає в тому, що подібного активіста за його спиною засуджують та критикують, і навпаки, до того, хто цілком байдужий, ставляться досить доброзичливо тому, що він нікому не заважає, і тому, що групову діяльність як таку не вважає важливою. Такий стан називається груповим позиційним негативізмом, який необхідно перебороти за допомогою зовнішнього впливу з боку менеджера. У такому випадку природним фактором, що об'єднує членів групи, є задана робота і її виконання. Першим завданням для групи має бути така робота, яка всім досить знайома, проста й настільки задіє учасників групи, що у них не буде часу для створення описаної вище ситуації. Дієвість має бути такою, щоб усі могли брати участь у роботі і щоб надихаюча діяльність захоплювала всіх.

Друга стадія розвитку групи, як правило, наступає тоді, коли група працює над завданнями, коли передбачається трудовий внесок усіх членів групи. У цьому разі залежно від завдання виникають конкретні суто виробничі проблеми, які можна попередити за допомогою поділу праці, змін умов, технології.

У цій ситуації роль групи різко зростає, індивід повністю підкоряється групі. Думка окремих працівників не враховується абсолютно – їх навіть не слухають. Найчастіше до кінцевого результату прагнуть, не продумавши характеру завдання. Рішення приймаються переважно на основі голосування, а кінцевий результат визначається як середнє арифметичне різних думок. Закономірно, що такий спосіб дій найчастіше призводить до того, що, можливо, дуже суперечлива мета членів групи і пропозиції щодо способу дій не виявляються, а жевріють приховано, негативно впливаючи на роботу.

На третій стадії розвитку – зміцнення – група завжди виступає як команда. Члени групи вже мають визначені уявлення про інших працівників і

способи роботи. Ролі окремих її членів у цьому випадку часто пов'язані саме із завданням. Кожний знає своє місце, свою роль і прагне належним чином виконувати її. Активні й пасивні члени чітко відокремлюються один від одного, і тих, і інших розуміють. На цій стадії часто вже відпрацьовано власні способи роботи, від яких нелегко відмовитися: незалежно від завдання група діє спонтанно, а підходить їй це завдання чи ні – це вже турбота менеджера. Тому одна й та ж група може бути найефективнішою або недійовою залежно від завдання. Атмосфера діяльності в більшості випадків дуже розкута, оскільки всі вже знають один одного, але за рахунок розкутості створюють жорстку систему норм. Комуś із членів групи дозволяється керувати, іншому – відпускати жарти, але і те, й інше дозволяється далеко не кожному. Формується внутрішньо групова неформальна ієрархічна структура відносин.

Проблеми на цій стадії пов'язані насамперед із тим, що багато хто погоджується на компроміс між індивідуальністю і свободою, тому багато членів прагнуть захистити себе за допомогою різноманітних засобів. Такими засобами можуть бути: відступ; мовчання і відхід від діяльності групи, відсутність захопленості, пихатість, заглибленість в інші турботи; інформація, що лякає: критичний настрій, посилення на власну перевагу, загрозливі словесні та несловесні вирази; доведення інших до стану збентеження несподіваними відповідями; жорсткий формалізм: формальна ввічливість, буквоїдство, встановлення норм, спостереження за поведінкою інших; перетворення справи в жарт; базікання, розмови, розповіді про власні переживання; пробудження почуття вини, вдавана скромність, натяки на те, що група або її члени в чомусь винні.

Усунення подібних засобів захисту в групі має бути предметом пильної уваги менеджерів на всіх стадіях групового процесу.

На наступній – четвертій – стадії часто виникає групівщина: критикани знаходять один одного і тих, хто їх підтримує. У таких випадках бажання членів групи співробітничати різко падає. Між підгрупами породжується конкуренція і боротьба за владу. На практиці групівщина необов'язково виявляється під час роботи, але після закінчення роботи члени групи з однаковими думками шукають товариства один одного.

Породженню групівщини можна перешкодити (або знизити її владу), обговорюючи проблеми з метою пошуку їхньої причини. Цього можна досягти або завдяки чисто зовнішньому впливу, або спонукаючи групу постійно кваліфікувати свою діяльність. Хоча самостереження може призвести до того, що група визнає лише позитивні сторони й переконається у власному благополуччі. Цю проблему покликаний вирішувати менеджер.

П'яту стадію розвитку групи можна назвати *щаслива сім'я*. Їй властиве збереження згоди за будь-яку ціну. Члени групи прагнуть до вирівнювання розбіжностей в активності і визнають цінність кожного члена групи з погляду єдиного цілого. Атмосфера в групах досить тепла, товариська і безпечна, члени групи пишаються своєю належністю до групи. Однак на цій стадії проблемою може стати самовпевненість, прихід нових членів групи.

Згодом група втрачає гнучкість та ефективність, і наступною стадією в її розвитку є *криза*, що викликається, як правило, будь-яким зовнішнім фактором. У цьому випадку рівновага починає порушуватися, з'являються люди "розсудливі", які сумніваються, починають усвідомлювати, що однієї дружельності недостатньо, потрібно виражати й інші почуття. У групу доводиться приймати сторонніх, підтримувати контакти з зовнішнім світом. Жорсткість і відособленість починають занадто заважати, і група розпадається, хоча б на короткий час. Якщо розпад групи стає остаточним, усе потрібно починати спочатку.

Ідеальна група відкрита як внутрішньо, так і зовнішньо. Співробітництво і комунікації здійснюються гнучко і цілеспрямовано. До

такої групи можна легко приєднатися, а члени групи можуть бути членами багатьох інших груп. Група покладається як на власні, так і на інші ресурси, члени групи здатні й бажають ініціативи, націлені на нове, прагнуть постійно розвивати себе і згодні працювати на благо групи. Усю діяльність спрямовано на пристосування до змін, оскільки статичний стан вважається безперспективним.

***На ефективне функціонування групи впливають такі фактори:***

*1. Розмір групи повинен відповідати її задачам.*

Теоретики управління присвятили багато уваги визначенню ідеального розміру групи. На думку багатьох фахівців в сфері управління, оптимальний розмір групи складає 5-6 осіб. Групи, що нараховують у своєму складі 5-6 осіб, приймають більш точні рішення, ніж ті, що виходять за межі цієї чисельності.

Дослідження також показали, що в групах з 5-6 осіб її члени, як правило, відчувають велику задоволеність, ніж у групах більшого або меншого розміру. Пояснення цьому полягає в тому, що у групах з 2-3 осіб її члени можуть бути стурбовані тим, що їхня персональна відповідальність за прийняті рішення занадто очевидна. Збільшення розміру групи підсилює тенденцію до неформального її поділу на підгрупи, що може привести до появи неузгоджених цілей, а також конфліктів. До того ж, слід враховувати, що групи з парною кількістю членів, як правило, більш ретельно вирішують задачі, ніж з непарною.

*Склад, як ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які вони виявляють при рішенні проблем.*

Важливою причиною винесення питання на рішення групи є використання різних позицій для пошуку оптимального рішення. Тому рекомендується, щоб група складалася з несхожих особистостей, оскільки це забезпечить більшу ефективність, ніж у випадку, коли члени групи мають схожі точки



зору. До того ж, склад групи повинен бути неоднорідним за статтю, віком, темпераментом та ін. її членів.

### *3. Групові норми, які можуть мати:*

- позитивний характер: підтримують цілі і задачі підприємства і заохочують поведінку, спрямовану на досягнення цих цілей (гордість за підприємство, досягнення цілей, прибутковість, професійна підготовка кадрів, захист честності);

- негативний характер: заохочують поведінку, що не сприяє досягненню цілей закладу (неконструктивна критика керівництва, прогули, низький рівень продуктивності праці).

### *4. Згуртованість*

Високий рівень згуртованості може підвищити ефективність діяльності підприємства, якщо цілі групи і підприємства узгоджуються між собою.

Ключовим моментом у створенні згуртованого колективу є підбір людей у заклад на підставі збігу їхніх життєвих цінностей відносно як професійної діяльності, так і моральних аспектів людського буття.

*5. Конфліктність, що визначає можливості менеджера вирішувати проблеми колективу.* При цьому конфлікт розглядається як багатогранна проблема з рішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для забезпечення ефективності функціонування групи менеджер повинен створити необхідні умови для мінімізації рівня конфліктності у колективі.

### *6. Статус і функціональна роль членів групи*

Статус працівника у підприємстві може визначатися такими факторами:

- місце в структурній ієрархії;
- посада;
- місце розташування кабінету та технічне устаткування робочого місця;

- освіта;
- інформованість і накопичений досвід.

Дослідження показують, що члени групи, статус яких досить високий, здатні в більшому ступені впливати на рішення групи, але це не завжди приводить до підвищення ефективності.

Існують дві основні спрямованості ролей для створення ефективно працюючої групи:

1) цільові ролі: розподілені таким чином, щоб мати можливість відбирати групові задачі і виконувати їх (ініціювання діяльності, пошук інформації, збір думок, надання інформації, висловлення думок, координування, узагальнення);

2) підтримуючі ролі: передбачають поведінку, що сприяє підтримці та активізації діяльності групи (заохочення, забезпечення участі, встановлення критеріїв, вираження почуттів групи).

### *7. Соціальний контроль.*

Люди в трудових колективах розглядаються як об'єкти соціального контролю насамперед тому, що вони не здатні поводитися так, як вони того бажають. Беручи участь у колективних діях, кожна людина повинна постійно пристосовуватися до вимог навколишніх. Поведінкові стандарти, що встановлюються в колективі (офіційно або неофіційно), є однією з найважливіших умов ефективності його функціонування.

Норми і правила підсилюють внутрішньо груповий тиск і створюють основу контролю з боку колективу за поведінкою своїх членів. З ростом згуртованості групи її тиск і контроль до визначеної межі підсилюються (проте, одночасно зменшується сама категоричність вимог і норм), а потім поступово можуть переноситися на навколишні колективи і навіть офіційне керівництво.

Найефективнішою групою є та, чий розмір відповідає її задачам, яка є різномірною за складом, чії норми сприяють досягненню цілей організації та створенню духу колективізму, де існує здоровий рівень конфліктності, гарне виконання як цільових, так і підтримуючих ролей і де члени групи, які мають високий статус, не домінують.

Сьогодні добір і формування робочих груп у головних компаніях світу розглядається як справа першочергової важливості. Подібний підхід, особливо характерний для японської системи управління, створює видимість національної винятковості японської робочої сили як найбільш слухняної і дисциплінованої. Насправді мова йде скоріш за все про грамотну кадрову політику, що дає змогу забезпечити найбільш ефективні методи функціонування командних організаційних структур управління.

### **5.5. Корпоративна культура в системі управління персоналом**

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу закладу в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура у системі управління персоналом розглядається як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи закладу та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

У теперішній час не існує єдиного підходу до трактування поняття «корпоративна культура». Різні автори для її характеристики використовують як синоніми такі терміни як: «культура», «організаційна

культура», «культура організації», «фірмова культура», «культура підприємництва».

**Корпоративна культура** – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності організації.

Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Виділяють **три рівні корпоративної культури** (рис. 5.3). При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним.



**Рис. 5.3. Рівні корпоративної культури**

Самий верхній, *поверхневий рівень* корпоративної культури складають видимі об'єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії. Усе це

можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників.

*Другий рівень* корпоративної культури складають виражені в словах і справах працівників загальні цінності і переконання, що свідомо поділяються і культивуються членами закладу освіти, які виявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах.

Але деякі цінності закладені у корпоративній культурі настільки глибоко, що робітники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і складають сутність корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

У деяких організаціях в якості базисного виступає припущення про неприязнь людей до праці, з якого випливає припущення про те, що вони будуть по можливості ухилятися від виконання своїх обов'язків. Менеджмент такого закладу жорстко контролює дії працівників, обмежує ступінь їхньої волі, колеги підозріло ставляться один до одного. Культура більш прогресивних організацій ґрунтується на припущенні про те, що кожен індивід прагне на високому рівні виконувати доручені йому обов'язки. У таких закладах робітники мають більшу волю і більшу відповідальність, колеги довіряють один одному і працюють спільно. Базові припущення найчастіше виникають з основних переконань засновника закладу або його перших керівників.

*Корпоративна культура формується на базі організаційної культури.* Вона повною мірою пояснює усі складові управління організацією: стратегію, цілі, якість діяльності, відношення до споживачів, конкурентів та ін.

*Сутність корпоративної культури у системі управління персоналом* закладу освіти визначають: загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра та ін.) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші

та ін.); реальні ринкові вимоги до управління закладом освіти (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість навчальному, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи та ін.).

**Метою корпоративної культури** є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей організації.

Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом необхідно *вирішувати наступні задачі*:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ закладу;
- заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо організації;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності керівників і персоналу;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (поздоровлення персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями та ін.).

У цій роботі величезна роль приділяється керівникам, їхній організаційній культурі та вмінню працювати з персоналом. Керівництво корпоративною культурою у закладі освіти здійснює, насамперед, весь керівний склад на принципах безперервності і тривалого впливу.

*Як об'єкт вивчення і управління корпоративна культура:*

- регулює поведінку працівників;
- є соціальною, тому що на процес її формування впливають працівники організації;
- є багатогранною;
- є результатом дій та думок персоналу;

- здатна змінюватися;
- усвідомлено або не усвідомлено сприймається всіма працівниками;
- має багато традицій, тому що проходить певний історичний процес розвитку;
- знаходиться в постійному розвитку.

**Сила корпоративної культури** – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям, що складається з: кількості важливих припущень, що поділяються працівниками, розрізненості представлень про корпоративну культуру, конкретизації окремих її елементів; причетності працівників до корпоративної культури (кількість працівників, що розділяють принципи корпоративної культури); ясності пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки у різних ситуаціях).

*У тих організаціях, де керівник розуміє і приймає корпоративну культуру, ведеться цілеспрямована робота з її формування, що передбачає:*

- розробку програм корпоративної культури та її впровадження,
- контроль її реалізації;
- впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей організації;
- створення сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури;
- формування лояльності персоналу до керівників закладу;
- розробку нормативних принципів поведінки персоналу;
- формування системи цінностей і мотивації персоналу, необхідних для забезпечення успішної діяльності закладу освіти;
- розвиток у персоналу вигідної для закладу освіти економічної і соціальної поведінки.

### **Висновки:**

**Колектив** – це стійке об'єднання людей, які прагнуть до загальної мети, що характеризується груповою згуртованістю.

**Організаційні можливості колективу:** колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління; колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні задачі, зокрема такі, котрі не можуть бути вирішені простою сумою зусиль членів групи; колектив – діючий регулятор поведінки робітників; колективна діяльність зменшує стресові ситуації; у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи; як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв'язку з нечітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском; колектив дозволяє швидко інтегрувати нових робітників і стабілізувати культуру організації.

**Ознаки колективу:** наявність загальної мети у членів колективу; психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею; особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети; сталість взаємодії протягом усього часу існування групи.

**Система соціального контролю** – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг та ін., за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність зі сформованими цінностями і стандартами.

Процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу організації.

**Етапи створення трудового колективу:** встановлення конкретних цілей; складання графіку робіт; узгодження різних видів робіт (проведення експерименту); організаційна робота з розподілу повноважень; обговорення проблем, проведення дискусій; аналіз ходу і результатів роботи; забезпечення зворотного зв'язку.



В процесі свого розвитку трудові колективи проходять через ряд послідовних етапів (стадій): формування (зародження) колективу, становлення, зрілість, старіння колективу.

**Формальна структура** трудового колективу являє собою систему офіційної співвідпорядкованості працівників. Вона визначає рівні влади, задачі і спеціалізацію працівників.

**Неформальні групи** формуються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які по тим чи іншим причинам не задовольняються у межах формальної групи.

Неформальні групи можуть виконувати: конструктивні функції (допомагають гуманізувати роботу, пристосувати організацію роботи до потреб і чекань людей); деструктивні функції (можуть вступати в конфлікт із цілями закладу, відволікати увагу та енергію робітників, сприяти розвитку конфліктів і знижувати ефективність роботи в цілому).

**Корпоративна культура** – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

**Метою корпоративної культури** є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей організації.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Розкрийте сутність процесу створення трудового колективу
2. Яка роль керівника на етапі старіння колективу?
3. Які відмінності існують між формальними та неформальними групами?
4. Назвіть причини створення неформальних груп у колективі.
5. Які функції виконують неформальні групи в організації?
6. Чи потрібно управляти розвитком груп, які існують для цього методи?
7. Які стадії проходять групи у своєму розвитку та які управлінські задачі до них співвідносяться?

8. Які фактори впливають на ефективне функціонування групи?
9. Розкрийте сутність та рівні корпоративної культури.
10. На Вашу думку, як необхідно формувати корпоративну культуру в закладі освіти?

### **Література**

1. Балабанов Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. Психология работы с людьми : учеб. Пособие. Киев : МАУП, 1999. 152 с.
3. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы : пособие для рук. образоват. учреждений / В. С. Лазарев, Т. П. Афанасьев, И. А. Елисеева, Т. И. Пуденко. Москва : Центр соц. и экон. исслед., 1995.158 с.
4. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
5. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
6. Щёкин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Науч.- практич. пособие. Київ: МАУП, 1999.400 с.

## Тема 6. Методи мотивування персоналу в закладі освіти

### ПЛАН

- 6.1. Теоретичні основи здійснення мотивації працівників
- 6.2. Сутність змістовних теорій мотивації
- 6.3. Сутність прецесійних теорій мотивації
- 6.4. Оцінювання персоналу як інструмент його мотивації
- 6.5. Створення мотиваційного середовища у закладі освіти

#### 6.1. Теоретичні основи здійснення мотивації працівників

«Мотивація до роботи – частина мотивації до життя»

*(Е.Р. Воутілайнен)*

Розгляд цього складного і надзвичайно важливого питання розпочнемо з розгляду поняття мотивації праці та її основної мети.

Керівнику важливо завжди пам'ятати, що навіть ретельно складені плани і найдосконаліша структура організації мало чого варті, якщо хтось не виконує конкретної роботи в організації. І завдання здійснення мотивації – забезпечити виконання роботи членами організації відповідно до делегованих їм обов'язків та плану.

Для ефективного виконання цього завдання в сучасних умовах керівнику необхідно вільно володіти понятійним мотиваційним апаратом та правильно розуміти його, враховувати і використовувати в управлінській діяльності об'єктивно існуючий взаємозв'язок таких головних понять, як мотив і стимул.

**Мотив** у перекладі з французької мови означає спонукальну причину, привід до конкретної дії.

**Мотивація** – це процес створення системи умов, що впливають на поведінку людини та спрямованість її дій у необхідному для організації напрямі, тобто на досягнення мети.

**Мотивація праці** – це прагнення працівника задовольнити свої потреби.

*У структуру мотиву праці входять:*

- потреба, яку прагне задовольнити працівник;
- благо, яке здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія, необхідна для одержання блага;
- ціна або витрати, на які погоджується працівник.

Мотив праці формується лише тоді, коли трудова діяльність є головною умовою одержання блага. Якщо критерієм у розподільчих відносинах є відмінності статусу (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання тощо), стаж роботи, належність до відповідної групи (ветеран, інвалід, учасник війни), тоді формуються мотиви службового просування, одержання кваліфікаційної категорії, ступеня або звання тощо, які не обов'язково можуть передбачати трудову активність працівника. Відповідно й працівник буде використовувати для отримання цього статусу не тільки наполегливу працю, а й якісь інші шляхи.

Сила мотиву визначається мірою актуальності (значущості) тієї або іншої потреби для працівника. Чим більша потреба щодо конкретного блага, чим сильніше бажання його одержати, тим активніше діє працівник.

Мотиви можуть бути внутрішніми та зовнішніми.

*Внутрішні мотиви* пов'язані з одержанням задоволення від того, чим володіє людина, що вона бажає зберегти або навпаки – чого прагне позбутися. Наприклад, цікава робота приносить людині насолоду, і вона часто погоджується працювати майже задарма; в протилежному разі вона згодна на все, аби цієї роботи позбутися.

*Зовнішні мотиви* зумовлені прагненням людини володіти речами, які не належать їй, або навпаки – уникнути такого володіння.

Мотиви, що формуються у людини під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх, суб'єктивних та об'єктивних факторів, приводяться в дію під впливом стимулів. Як стимули можуть виступати матеріальні блага, дії інших людей, які дають можливості, надії тощо. Благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. *Поняття мотив праці і стимул праці по суті синоніми.* У першому випадку мова йде про працівника, котрий прагне одержати благо за допомогою трудової діяльності (мотив), у другому – про орган управління, котрий володіє набором благ, необхідних працівникові, і надає їх йому за умови ефективної трудової діяльності (стимул).

*Стимулювання праці* передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність, котра дає завчасно визначені результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб працівника, формування в нього мотивів праці.

*За змістом стимули можуть бути економічними і неекономічними.* Некономічні поділяються на організаційні та моральні. Однак чіткої межі між ними не має. На практиці вони часто поєднуються і взаємозумовлюють один одного. Наприклад, підвищення в посаді та пов'язана з ним грошова винагорода дають можливість набути не лише додаткових матеріальних благ, а й поваги, пошани і можливості стати відомим.

Стимулювання є своєрідним механізмом, за допомогою якого реалізуються мотиви. Співвідношення різноманітних мотивів зумовлює поведінку людей, створює її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна та зумовлюється багатьма факторами, зокрема: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтирами тощо.

Дослідження свідчать, що за умови володіння достатніми засобами задоволення потреб 20 % людей не бажають працювати ні за яких обставин. З

решти: 36 % готові працювати у разі цікавої роботи; 36 % – щоб позбутися самотності; 14 % – через страх втратити себе; 9 % – тому що праця приносить радість.

Лише 12 % людей як головний мотив діяльності називають гроші, 45 % – славу, 35 % – задоволеність змістом роботи, 15 % – владу.

Для успішного керівництва людьми кожний керівник повинен хоча б у загальних рисах уявляти, чого хочуть і чого не хочуть його підлеглі; які внутрішні та зовнішні мотиви їхньої поведінки; в якому співвідношенні вони перебувають; як можна впливати на них і яких результатів при цьому чекати. На підставі цього менеджер або формує відповідну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, розвиває в них бажані мотиви та послаблює негативні, або здійснює пряме стимулювання їхніх дій.

Якщо виходити з того, що мотив – це внутрішнє бажання людини задовольняти свої потреби, а стимул – це можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання запропонованих дій, то менеджер має створювати систему стимулів, котра відповідає б мотивам працівників і спрямовувала їхню діяльність у загальне русло. Для цього треба знати, як діють мотиви і стимули. Стимули стають дійовими, тобто стимулюють працівників тоді, коли вони відповідають їхнім внутрішнім мотивам.

Від гармонізації стимулювання як системи багато в чому залежить і гармонізація діяльності всієї організації, оскільки стимулювання – це своєрідна стратегія, принцип управління.

***Стимулювання як система являє собою сукупність таких блоків:***

*Виробничі умови:* нормування, організація, характер і зміст праці, морально-психологічний клімат, стиль керівництва, техніко-економічна організація праці, ідейно-виховна робота.

*Умови життєдіяльності:* матеріальні й духовні, соціальні і політичні. Відображення умов життєдіяльності в свідомості у вигляді суб'єктивної

моделі важливих умов, програми виконавчих дій: мета, потреби, цінності, норми, мотиви, настанови, звички, трудові навички та ін.

*Стимули:* економічні, моральні, колективні, індивідуальні, ідеологічні, політичні, правові, естетичні тощо.

*Результати:* економічні (продуктивність, якість праці, виконання завдань); соціально-економічні (трудова, творча активність, дисципліна, ставлення до праці); соціальні (суспільно-політична активність, розвиток особистості, гармонійне поєднання інтересів особистості й суспільства).

Стимули і реакція на них опосередковуються ланками, що включають механізми спрямованості людської поведінки, котрі розширюються під впливом стимулів. Однак між ними немає лінійної залежності. Конкретні соціально-економічні стимули можуть сприяти діяльності або блокувати її, а також робити її внутрішньо суперечливою, вносячи в структуру неузгодженість.

***Фактори ефективного функціонування стимулюючої системи:***

— середовище і стимули як елементи середовища справляють вплив не самі по собі, а детермінуючись через ціннісно-нормативну зону свідомості (суб'єктивна модель умов діяльності);

— варто розрізняти зовнішні (об'єктивний акт стимулювання, заохочення) і внутрішні стимули (позитивне ставлення суб'єкта, вибір). Таке розрізнення дуже важливе, тому що з наявності або відсутності внутрішнього стимулу можна судити про ефективність стимулюючих заходів.

Зазначені особливості стимулюючої системи часто виявляються причиною дисфункціональності – невідповідності умов праці, зовнішніх стимулів ціннісним уявленням працівників про ці умови, через що ці стимули не тільки не виконують своєї функції, а навпаки, вносять елемент дезорганізації в систему стимулювання. Виникає неузгодженість між суб'єктивними ціннісними механізмами і реальною поведінкою, що призводить до послаблення внутрішніх стимулів поведінки, тому що вони не

працюють на мету організації. Зовнішнє стимулювання відривається від внутрішнього в силу абсолютизації економічного стимулювання на шкоду соціальному, стимулююча система відривається від системи, що стимулюється. Усе це в сукупності знижує віддачу працівника (викликає плинність робочої сили, порушення трудової дисципліни, зниження продуктивності, незадоволеність працею та ін.).

Найважливішим засобом розв'язання багатьох проблем, пов'язаних із стимулюванням, є перетворення в стимул самої праці.

У цій ситуації поступово долається протиріччя між зовнішніми і внутрішніми стимулами (праця стає потребою, внутрішнім стимулом людини); між інтересами особи й суспільства; між техніко-економічною і соціальною структурами. Керівники, усвідомлено або не усвідомлено, завжди здійснювали функцію мотивації своїх працівників. У стародавні часи для цього служили батіг і погрози, а для обраних – нагороди. Тривалий час, із кінця XVII і до XX ст., існувало переконання, що люди завжди будуть працювати більше, якщо їм дати можливість заробити більше. Вважалося, що мотивація праці – це просте питання збільшення грошової винагороди в обмін на відповідні зусилля.

У літературі є багато визначень мотивації та мотивів, використовується багато термінів для вираження головного в мотивації, зокрема: процесу, який відбувається всередині людини, що спрямовує її поведінку і визначає її вибір, іншими словами, спонукає його поводитися в конкретній ситуації певним чином. Розуміючи процес мотивації, ми можемо значно краще зрозуміти себе і пояснити поведінку людей, з якими ми спілкуємося, у різних ситуаціях.

Історичний досвід свідчить, що мотивація як внутрішній механізм спонукання до дії є результатом складного комплексу потреб, які постійно змінюються. Для ефективної мотивації своїх працівників керівнику слід визначити, які ж насправді їхні потреби, і забезпечити найкращий спосіб задоволення їх доброю роботою. Мотивація поєднує інтелектуальні,



фізіологічні й психологічні процеси, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямі зосереджує свою енергію. Розуміння мотивів і потреб дає ключ до пояснення всіх видів організаційної діяльності.

Датський психолог К.Б. Мадсон виділив *19 основних мотивів, поділивши їх на чотири групи.*

Перша група – органічні мотиви: голод, спрага, статевий потяг, материнське почуття, відчуття болю, холоду, жару, анальні потреби, потреба дихати.

Друга група – емоційні мотиви: страх або прагнення безпеки, агресивність або бійцівські риси.

Третя група – соціальні мотиви: прагнення контактів, жадоба влади (відстоювання своїх домагань), прагнення діяльності.

Четверта група – діяльні мотиви: потреба в досвіді, потреба у фізичній діяльності, цікавість (інтелектуальна діяльність), потреба у збудженні (емоційна діяльність), жадоба творчості (комплексна діяльність).

У більшості випадків поведінка людей (наприклад, покупців) є результатом одночасної дії ряду мотивів. Для досконалості тих або інших дій (наприклад, для виконання будь-якої роботи) важливі всі компоненти мотиваційної системи. Менеджер має прагнути до того, щоб мотиви діяльності гарантували максимальне задоволення від роботи. Будь-яка трудова ситуація містить можливості задоволення потреби у фізичній і емоційній діяльності, а також елементи цікавості. Важливо також створювати можливості для реалізації мотивів. Як вважав ще Ф. Тейлор, завдання, що постає перед менеджером, зводиться до того, щоб поставити кожну людину на потрібне місце. Тоді людина відчуває, що вона повністю використовує свої сили. Дуже важливо, щоб задовольнялися потреби в контактах. Якщо умови праці не передбачають такої можливості, слід створити її в неробочий час.

Раніше менеджери вважали, що продуктивність праці визначається виключно об'єктивними умовами праці, зокрема: ресурсами, кваліфікацією, організаційними структурами, чіткою метою. Сьогодні менеджери усвідомлюють, що такі суб'єктивні умови, як справедливість, визначеність, визнання заслуг, залученість до визначення мети процесу управління, також впливають на результативність діяльності організації. Наприклад, справедливість передбачає створення клімату, за якого в організації всі просування по службі здійснюються на основі заслуг; визначеність означає, що мету організації, окремих робочих груп та індивідів чітко сформульовано; визнання заслуг передбачає впевненість працівників у тому, що вони є цінністю для організації; зворотний зв'язок створює у працівників відчуття, що керівництву небайдужі їхні потреби і проблеми; залученість створює впевненість працівників у тому, що вони роблять особистий внесок у досягнення мети організації.

Отже, мотивація є це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належить три ключових поняття: зусилля, організаційні завдання й індивідуальна потреба.

Керівники мають домагатися від своїх працівників енергійних зусиль для досягнення організаційної мети. Для цього вони повинні забезпечити потреби індивідуумів. Отже, в процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційної мети, а з другого – задоволення індивідуальних потреб.

Процес керівництва, в кінцевому підсумку, зводиться до найбільш повного задоволення цих потреб.

***Схема функціонування моделі мотивації така:***

- визначаються людські потреби і стимули;
- внаслідок незадоволення потреб в індивідуумі зароджується напруженість;

— на цю напруженість впливають зовнішні обставини, сприятливі можливості і мета;

— для задоволення потреб витрачаються зусилля;

— зусилля приводять до певного рівня показників, які базуються на слабостях;

— за певні показники передбачаються різноманітні види винагород, що задовольняють початкові потреби і стимули.

Ця схема має замкнутий цикл. Адже в міру задоволення одних потреб будуть виникати нові, а для задоволення їх знову будуть потрібні нові зусилля.

## 6.2. Сутність змістовних теорій мотивації

*Змістова теорія* (теорія задоволення) базується на принципі ідентифікації тих внутрішніх спонук (потреб), які змушують людей діяти певним чином. До них належать:

- 1) ієрархія потреб А. Маслоу;
- 2) теорія ЖВЗ К. Алдерфера;
- 3) теорія двох факторів Ф. Герцберга;
- 4) теорія трьох потреб Д. *Мак-Клелланда*.

***В основі змістовних теорій мотивації лежать потреби людини. Систему цих потреб А. Маслоу описав у вигляді чіткої ієрархічної***



*структури (рис 6.1).*

**Рис. 6.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу**

Фізіологічні потреби є необхідними для виживання. До них належать потреби в їжі, воді, притулку, відпочинку тощо.

До потреб безпеки та впевненості в майбутньому належать потреби захисту від фізичної та психологічної небезпеки з боку навколишнього світу та впевненості в тому, що фізіологічні потреби буде задоволено в майбутньому (пошук надійної роботи з перспективою доброї пенсії).

До соціальних потреб, або потреб причетності, належать відчуття причетності до чогось або когось, відчуття, що тебе приймають інші, відчуття соціальної взаємодії та підтримки.

Потреби поваги включають потреби самоповаги, особистих досягнень, компетентності, поваги з боку оточуючих, визнання.

Потреби самовираження – потреби в реалізації своїх потенціальних можливостей.

Маслоу стверджував, що потреби нижчих рівнів потребують першочергового задоволення, тобто впливають на поведінку людини раніше, ніж потреби більш високих рівнів. Перш ніж потреба наступного рівня стане визначальним фактором у поведінці людини, має бути задоволено потребу більш низького рівня і т. д. Так, голодна людина буде спочатку прагнути знайти їжу і лише потім – побудувати притулок. Враховуючи те, що потребу в самовираженні ніколи не може бути повністю задоволено, можна сказати, що процес мотивації поведінки через потреби нескінченний.

Формальна логіка щодо ієрархії потреб не завжди знаходить підтвердження на практиці. Для того щоб наступний, більш високий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини, виявляється, не обов'язково задовольняти потребу більш низького рівня повністю. Хоча в даний момент одна з потреб може домінувати, діяльність людини при цьому стимулюється не лише нею. Досвідчені керівники розуміють, що мотивація

людей визначається широким колом їхніх потреб. Для того щоб стимулювати конкретну людину, керівник має дати їй можливість задовольнити свої найважливіші потреби за допомогою таких дій, котрі сприяють досягненню мети всієї організації. Співвідношення потреб із розвитком суспільства для більшості його членів змінюється. Менеджеру необхідно ретельно спостерігати за своїми підлеглими для того, щоб правильно визначити, які активні потреби визначають їхню поведінку. Оскільки з часом ці потреби змінюються, то не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективно діяти (працювати) весь час.

Розглянемо методи, за допомогою яких керівники можуть задовольняти потреби вищих рівнів своїх підлеглих у процесі трудової діяльності.

Соціальні потреби може бути задоволено: наданням працівникам такої роботи, котра давала б їм змогу спілкуватися; створенням на робочих місцях духу єдиної команди; проведенням з підлеглими періодичних нарад; лояльністю до неформальних груп, якщо вони не завдають організаційної шкоди; створенням умов для соціальної активності членів організації за її межами.

Потреби поваги реалізуються шляхом пропонування підлеглим більш змістовної роботи, забезпечення позитивного зворотного зв'язку з досягнутими результатами, високої оцінки та заохочення досягнутих підлеглими результатів, залучення підлеглих до формування мети і вироблення рішень, делегування підлеглим додаткових прав та повноважень, просування підлеглих по службовій драбині, забезпечення навчання та перепідготовки, що підвищують рівень компетенції.

Потреби у самовираженні досягаються шляхом забезпечення підлеглим можливості навчання та розвитку, які дали б змогу повністю використати їхній потенціал, надання підлеглим складної та важливої роботи, яка вимагає від них повної віддачі, заохочення та розвитку в підлеглих творчих здібностей.

Слід зазначити, що теорія Маслоу не є ідеальною і має недоліки, зокрема вона не враховує індивідуальних відмінностей людей.

#### Концепція мотивації Д. Мак-Клелланда

Іншу концепцію мотивації, у якій основний наголос робиться на потреби вищих рівнів, розробив Д. Мак-Клелланд. На відміну від теорії Маслоу, вищі рівні потреб у цій концепції представлені без ієрархічності. Автор виділяє три види потреб:

- успіху, котрі задовольняються процесом доведення роботи до успішного завершення;
- влади, котра виражається як бажання впливати на інших людей і задовольняється шляхом одержання відповідної посади;
- причетності, що задовольняється шляхом надання роботи, котра надає широкі можливості соціального спілкування (зібрання, ювілеї, події тощо).

У концепції К. Альдерфера описується також три групи потреб.

До першої групи належать потреби існування, котрі приблизно відповідають двом групам потреб піраміди Маслоу.

До другої – потреби зв'язку, спрямовані на підтримання контактів, визнання, самоствердження, одержання підтримки, колективної безпеки, що охоплюють третій і частково другий та четвертий ступені ієрархії Маслоу.

До третьої – потреби зростання, що виражаються у прагненні людини до визнання та самоствердження, загалом еквівалентні двом верхнім сходинкам піраміди Маслоу.

Як і А. Маслоу, К. Альдерфер розглядає потреби в межах ієрархії, але, на відміну від нього, вважає можливим перехід від одного рівня до іншого в різних напрямках. Наприклад, при неможливості задовольнити потреби

вищого рівня людина знову повертається до нижчого та активізує свою діяльність тут, що створює додаткові можливості для мотивації.

Однією з популярних теорій у межах змістовного підходу до мотивації праці є двофакторна модель Ф. Герцберга (друга половина 50-х років ХХ ст.). Одним із нових висновків, які зробив автор, було те, що мотивацією на практиці є не лише задоволеність, а й незадоволеність тих або інших потреб.

Герцберг поділив потреби на дві групи: мотиваційні, пов'язані з характером та сутністю роботи, та гігієнічні, пов'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

### Двофакторна модель Ф. Герцберга

<i>Гігієнічні фактори</i>	<i>Мотиваційні фактори</i>
<i>Політика фірми та адміністрації</i>	<i>Успіх</i>
<i>Умови праці</i>	<i>Просування по службі</i>
<i>Заробіток</i>	<i>Визнання та схвалення</i>
<i>Міжособові відносини з начальниками, колегами і підлеглими</i>	<i>результатів роботи</i>
<i>Міра безпосереднього контролю за роботою</i>	<i>Висока міра відповідальності</i>
	<i>Можливість творчого та ділового зростання</i>

Згідно з теорією мотивації Ф. Герцберга наявність мотиваційних факторів значно стимулює результативність праці, але при задоволенні потреб цей вплив зникає. Разом із тим незадоволення цих потреб не є демотивуючим фактором. Настає період нейтральності, байдужого ставлення працівника до стимулу, мотивація зникає, тому що задовольняється потреба, яка не відтворюється.

Щодо гігієнічних факторів, то тут усе навпаки. Їхня наявність або недостатній розвиток викликає в людей значну незадоволеність роботою та різко знижує стимули до активної діяльності. Проте їхня наявність ще не означає появи задоволеності, тому що цим лише створюються передумови для неї. Таким чином, Ф. Герцберг зробив, на перший погляд, парадоксальний висновок, що заробітна плата не належить до фактору мотивації.

Оскільки гігієнічні фактори не мотивують працівників, а лише передують появі в них почуття незадоволеності своєю діяльністю та її умовами, для стимулювання трудової діяльності необхідно використовувати ще й мотиваційні фактори. Керівник спочатку має усунути незадоволеність працівників чимось, а потім уже добиватися задоволеності.

Наприклад, вплив такого гігієнічного фактору, як незадовільні умови праці (погане освітлення, низька температура у навчальному приміщенні), може знижувати стимул до активної діяльності педагогічних працівників.

Двофакторна модель Ф. Герцберга зробила суттєвий внесок у розуміння мотивації та її факторів, але в цій теорії не враховано чимало обставин, необхідних для пояснень її механізму, і в першу чергу – аспектів поведінки різних людей під впливом одних і тих же факторів та параметрів навколишнього середовища.

Ці фактори певною мірою враховані представниками прецесійного підходу. Як відомо з практики, один і той же фактор може викликати задоволення працею в однієї людини і невдоволеність в іншій та навпаки. Якщо виходити з твердження, що в різних людей різні потреби, то й мотивувати різних людей будуть різні фактори.

### **6.3. Сутність прецесійних теорій мотивації**



Згідно з процесним підходом поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність.

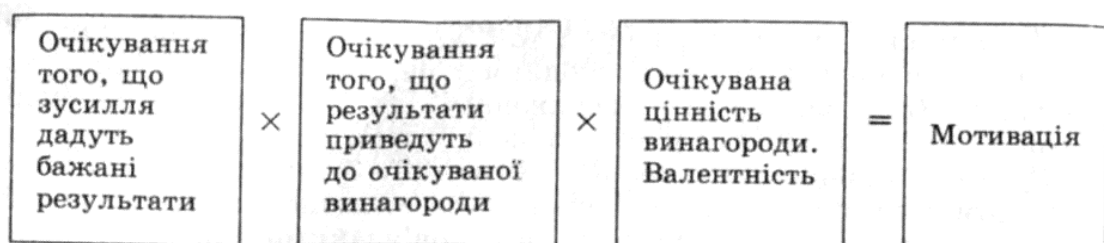
До *прецесійних теорій мотивації* відносяться:

- теорія очікувань В. Врума,
- теорія справедливості,
- моделі мотивації Л. Портера і Е. Лоулера.

*Теорія очікувань* ґрунтується на положенні Віктора Врума про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення відповідної мети. Очікування можна розглядати як оцінку людиною імовірності відповідної події. Наприклад, студенти очікують, що закінчення навчання дасть можливість їм одержати роботу, яка відкриє перспективи ділової кар'єри. Відповідно до теорії очікувань мотивація залежить від трьох факторів:

- очікування можливого результату («витрат праці – результатів»), що означає співвідношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами;
- очікуваної винагороди від цього результату («результатів – винагороди»), що є очікуванням відповідної винагороди або заохоченням у відповідь на досягнутий рівень результатів;
- очікуваної цінності винагороди, що визначає мотивацію, – це валентність, що розглядається як привабливість, або усвідомлена цінність, яку людина приписує кожному конкретному результату, винагороді.

Валентність – це передбачувана міра відносного задоволення або незадоволення, яка виникає внаслідок одержання відповідної винагороди. Якщо валентність низька, тобто цінність одержаної винагороди для людини



**Рис. 6.2. Модель мотивації за В. Врумом\***

не дуже велика, то згідно з теорією очікувань мотивацію трудової діяльності буде послаблена (рис. 6.2.)

\*Цит за Шегда А.В. Менеджмент.

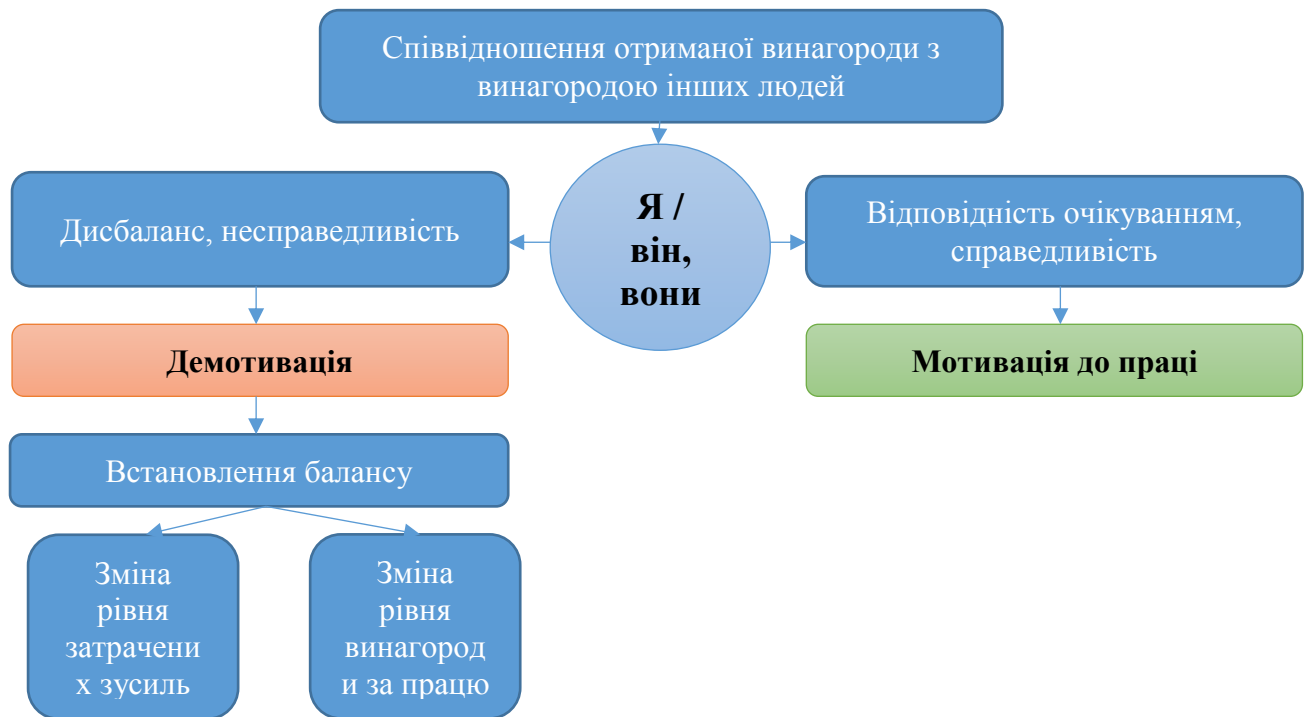
Якщо значення будь-якого з цих важливих факторів мотивації буде незначним, то буде слабкою і мотивація, а результати праці низькими  
 Методи підвищення продуктивності праці працівників за теорією очікувань:

- визначення розмірів винагороди, що задовольняють кожного працівника;
- визначення бажаного й досяжного рівня його продуктивності;
- встановлення взаємозв'язку між винагородою та продуктивністю праці;
- забезпечення достатню величину цієї винагороди.

Уолтер Ньюсом розвинув *теорію очікувань*, ввівши до неї поняття 9 факторів, за допомогою яких менеджери можуть досягти успіху.

1. Здатність. Чи спроможний даний індивід добре виконувати конкретну роботу?
2. Упевненість. Чи впевнений він, що зможе виконати її добре?
3. Складність. Чи доведеться йому витратити багато зусиль, щоб добре її виконати?
4. Критерії. Чи розуміє він різницю між добре та погано виконаною роботою?
5. Довіра. Чи вірить він, що менеджер виконує свої обіцянки?
6. Відповідність. Чи вважає він, що всі одержують однаково бажану винагороду за добре виконану роботу і менш бажану винагороду – за погану?
7. Компенсація. Чи відповідає винагорода високим результатам роботи?
8. Витрати. Чого коштує індивіду добре виконана робота: від чого "дешевше" відмовитися – від зусиль чи від винагороди?
9. Взаємодія. Чи вступає менеджер у контакт зі службовцями? Це головна складова цього процесу.

*Теорія справедливості.* Згідно з цією теорією люди суб'єктивно визначають ставлення одержаної винагороди до витрачених зусиль і потім порівнюють її з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Якщо зіставлення показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина



вважає, що її колега одержав за таку ж роботу більшу нагороду, то в неї виникає незадоволеність. У такому разі необхідно мотивувати цього працівника шляхом відновлення справедливості (рис.6.4).

**Рис. 6.4. Теорія справедливості**

Головний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що, доки люди не будуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшувати інтенсивність праці. При цьому необхідно відзначити, що сприйняття й оцінювання справедливості мають відносний характер.

Практичні рекомендації менеджерам:

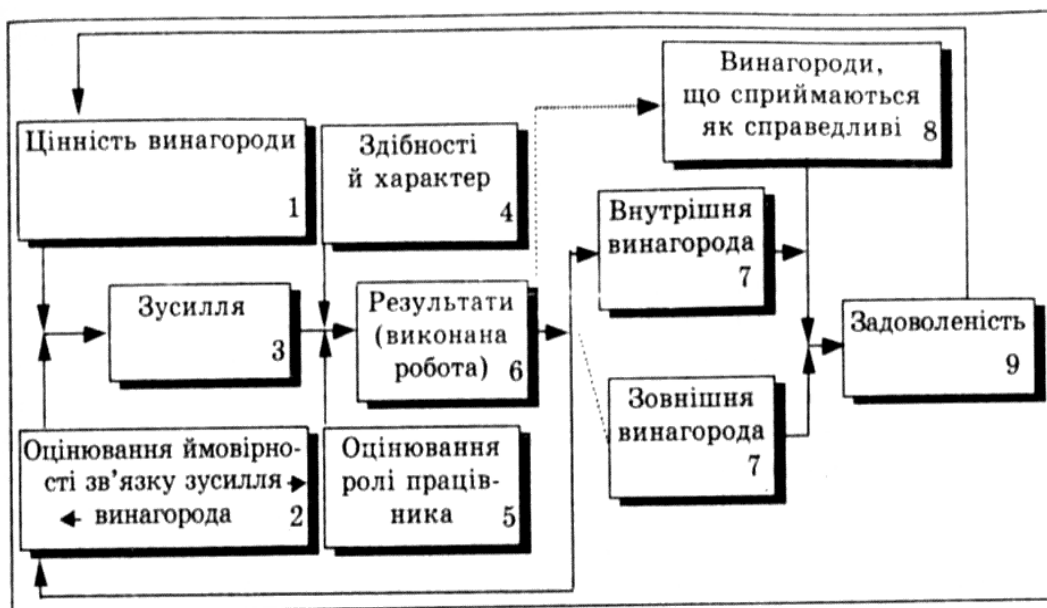
- вживання теорії доцільне, якщо робота в колективі здійснюється за принципом - одна команда;

- вживання теорії вимагає повного роз'яснення співробітникам, чому винагорода для когось більша, а для інших - менше;

- використання теорії можливе лише в разі відвертості і гласності отримуваних винагород і підготовленості до цього співробітників.

Тому необхідно роз'яснити персоналу, що, наприклад, більш високооплачуваний колега отримує більше, бо має більший досвід, і це дає йому можливість працювати продуктивніше.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили *комплексну теорію мотивації*, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У моделі відображено 5 змінних: витрачені зусилля, сприйняття, одержані результати, винагорода, міра задоволення (рис. 6.5).



**Рис. 6.5. Модель Портера — Лоулера\***

\*Цит. за Шегда А.В. Менеджмент

Згідно з моделлю досягнуті результати залежать від витрачених працівником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також від усвідомлення ним своєї ролі. Рівень витрачених зусиль визначається цінністю винагороди та мірою впевненості в тому, що цей рівень зусиль

справді приведе до конкретного рівня винагороди, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагороди за досягнуті результати.

Один із найбільш важливих висновків Л. Портера і Е. Лоулера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення. Це прямо протилежне тому, що думає більшість керівників. Вони перебувають під впливом ранніх теорій людських відносин, де вважалося, що задоволення веде до досягнення високих результатів праці, кажучи інакше, більш задоволені працівники працюють краще. Л. Портер і Е. Лоулер, навпаки, вважають, що почуття виконаної роботи веде до задоволення і сприяє підвищенню результативності.

Отже, висока результативність є причиною повного задоволення, а не його наслідком. Мотивація не є простим елементом у ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків. Ця теорія описує, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволеність і сприйняття, в межах єдиної системи мотивації працівників.

#### **6.4. Оцінювання персоналу як інструмент його мотивації**

Оцінка якостей і діяльності працівників – це регулярна характеристика, що дається керівниками своїм підлеглим з точки зору як досягнутих ними результатів, так і доріг їх досягнення і поліпшення.

Оцінка розглядається перш за все як елемент управління людьми і як система атестації кадрів, прийнята в організації в тій або іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб пізнання якісного стану кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для вдосконалення індивідуальних трудових якостей працівника і підвищення його кваліфікації. А оскільки результати оцінки багато в чому визначають положення працівника на виробництві і перспективи його просування, вони є

найважливішим мотиваційним чинником поліпшення трудової діяльності і відношення до праці.

***Основні цілі оцінки персоналу:***

- *адміністративна*, що полягає в ухваленні кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розставляння кадрів, їх просування і оплата праці);

- *інформативна*, що полягаючи в забезпеченні керівників необхідними даними про роботу підлеглих, а також працівників про їх достоїнства і недоліки;

- *мотиваційна*, що дозволяє орієнтувати працівників на поліпшення трудової діяльності в потрібному для цілей закладу освіти напрямі.

Серед всієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінки персоналу можна виділити головну – поліпшити управління діяльністю організації. Заклад не може розраховувати на довгостроковий розвиток без ефективного управління людьми і організації їх діяльності. Основою забезпечення цього і є оцінка кадрів, що є відправною крапкою для вдосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці.

Оцінка працівника в як найповнішому вигляді охоплює дві сфери його діяльності – поточну і перспективну.

При *аналізі поточної діяльності* увага акцентується на тому, як працівник справляється з роботою. Необхідно відзначити, що інколи керівники розуміють аналіз поточної діяльності як жорсткий контроль діяльності працівників щодо засобів та методів роботи, що негативно вказується на їхній мотивації. Інколи прояв довіри до співробітника та власний позитивний приклад більш ефективно діють ніж постійний контроль, критика та засудження.

*Перспективна діяльність*, що регламентується рішеннями про розставляння, ротацію, просування і вчення персоналу, вимагає оцінки здібностей, мотивації і особових якостей, працівників, що дозволяють

прогнозувати потенційні можливості. У будь-якому випадку оцінка прямо або побічно пов'язана з виявленням резервів, які можуть бути успішно використані.

При організації роботи з людьми приведені дані є базовими для ухвалення ефективних кадрових рішень. Як міра ефективності кадрових рішень оцінка працівників дозволяє спостерігати в динаміці поліпшення результатів їх трудової діяльності, що зрештою свідчить про міру їх відповідності займаним робочим місцям і про раціональність їх використання.

*Інструментарій системи оцінки персоналу* сформувався в основному під впливом потреб вирішення практичних завдань управлінської діяльності і включає наступні методи:

- письмовий відгук керівника у вільній або заданій формі;
- ранжирування працівників в результаті попарних порівнянь в межах групи;
- оцінку відхилення від середнього значення сукупних трудових якостей по групі працівників;
- оцінку поведінки в критичних ситуаціях;
- графічне вираження оцінок;
- алфавітно-числову оцінку (включаючи ряд модифікацій: оцінку особистісних якостей, оцінку відповідно до заданого набору чинників та ін.);
- оцінку по результатах;
- самооцінку.

Виходячи із світового досвіду можна стверджувати, що в останнє десятиліття найбільше вживання знайшли різні модифікації алфавітно-числової оцінки, оцінка по результатах, а також самооцінка. При цьому багато організацій застосовують комбіновані методи оцінки.

*Алфавітно-числова оцінка персоналу.* Її основу складає бальна шкала, відповідно до якої порівнюються трудові досягнення та особистісні якості

працівників. При проведенні такої оцінки необхідно встановити, які чинники трудової діяльності і поведінки потрібно оцінити. Далі слід визначити стандарти, відповідно до яких вимірюватимуться ці чинники, встановити методи їх виміру. Результати оцінки при цьому багато в чому визначаються відношенням керівників до працівників, що ними оцінюються.

Очевидно, що ніж більші можливостей має в своєму розпорядженні керівник з точки зору вибору рівня і точності оцінки, тим більше вірогідність її об'єктивності.

Наприклад, деякі американські підприємства використовують систему з семи рівнів оцінок, причому кожен з них диференційований з врахуванням трьох чинників:

А – оцінка працівника шляхом порівняння його діяльності з обов'язками згідно посадової інструкції;

В – оцінка того, якою мірою даному працівникові необхідні допомога і контроль з боку безпосереднього начальника для виконання ним своїх службових обов'язків, тобто його самостійність;

С – оцінка професійного досвіду працівника, використовуваного їм при виконанні виробничих завдань.

**Оцінка по результатам.** Даний метод оцінки персоналу розглядається як якийсь комунікаційний механізм, за допомогою якого керівник і підлеглий прагнуть досягти результатів і рівня винагороди, що задовольняють обидві сторони. Керівник в цьому випадку грає роль консультанта, а не оцінювача (як при алфавітно-числовій системі), концентруючи увагу не лише на досягнутих результатах, але і на розвитку здібностей, підвищенні кваліфікації, зацікавленості працівника. Такий підхід до оцінки вимагає активнішої участі в ній самих працівників.

Відмінність цього підходу від традиційного полягає в тому, що в його рамках слід набагато частіше проводити обговорення результатів трудової діяльності і не потрібно виставляти оцінок. Упор робиться на спільній з



персоналом постановці цілей і на вирішенні проблем, що виникають при їх досягненні, а питання заробітної плати розглядаються і обговорюються окремо. Оцінка по результатах є одним з перспективних методів підвищення мотивації персоналу.

Але як вже відзначалося, заклади освіти є імовірнісною системою. Для освітнього процесу характерна ситуація детермінаційної невизначеності, що приводить до появи непередбачених результатів як позитивного, так і негативного характеру стосовно до запланованих цілей, що ускладнює їх прогнозування та вимір, встановлення термінів досягнення, особливо в частині виховання і розвитку дітей.

При цьому підході враховуються переважно результати освіти, що вимірюються кількісно, в абсолютних значеннях. Результати, що вимірюються кваліметрично, або неявні результати, що належать до внутрішніх проявів особистості та можуть проявлятися після закінчення школи, беруться до уваги в незначному обсязі та найчастіше не мають розроблених критеріїв оцінювання з описом рівнів прояву якості. Тому, за думкою В.С. Лазарева, М.М. Поташника, О.М. Мойсєєва та ін. сучасних вчених, оцінка результатів освітньої діяльності необхідно розглядати у співвідношенні реальних результатів із поставленими цілями, моделлю випускника, із державними стандартами та обов'язково розглядати її з точки зору наявності певної динаміка результатів.

Більшість сучасних організацій віддає перевага методам оцінки по досягненню цілей. Широкому їх впровадженню перешкоджає недостатня розробленість точніших показників вимірів, які забезпечували б однозначність тлумачення досягнутих працівниками результатів, а також найбільш точну кількісну оцінку якостей працівників на користь їх зростання і розвитку. Дану обставину вказує напрям вдосконалення методів оцінки – поєднання ефективної системи оцінки по результатах з кількісною оцінкою особистісних і ділових якостей працівників.

Суттєве значення надається мотивуючої ролі процесу самооцінки робітником своєї діяльності. Самооцінка власної діяльності може здійснюватися:

- у процесі встановлення внеску кожного працівника щодо досягнень організації за встановленими критеріями у виді рейтингу(в межах підведенні підсумків роботи закладу освіти),

- при вивченні провідного педагогічного досвіду (або свого досвіду), нових педагогічних технологій,

- у процесі атестації педагогічних працівників.

Так наявність чітких критеріїв, що визначають рейтинг педагогічного працівника, конкретизує вимоги до його діяльності, орієнтує працівника на досягнення певного результату. Рейтингова система базується на принципі змагання, що активізує та стимулює діяльність підлеглих. За результатами можливо здійснювати як моральне так й матеріальне заохочення працівників: встановлення надбавок, сплата премій, надання цінних подарунків, знаків відмінності, оголошення подяки, надання путівок, відрядження до екскурсій, престижних конкурсів, семінарів, стимулювання педагогічним навантаженням відносно побажань працівника та ін..

Вивчення нових педагогічних технологій, провідного педагогічного досвіду стає мотивуючим фактором для покращення власної роботи, також аналіз свого досвіду роботи стимулює до її вдосконалення.

**Атестація педагогічних працівників** – це система заходів, спрямована на всебічне комплексне оцінювання їх педагогічної діяльності, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації, присвоюється кваліфікаційна категорія, педагогічне звання.

*Метою атестації* є стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, росту їх професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи, підвищення

престижу й авторитету, забезпечення ефективності навчально-виховного процесу.

*Основними принципами атестації* є відкритість та колегіальність, гуманне та доброзичливе ставлення до педагогічного працівника, повнота, об'єктивність та системність оцінювання його педагогічної діяльності.

Атестація педагогічних працівників освітніх закладів є обов'язковою. Атестація може бути черговою або позачерговою. Чергова атестація здійснюється один раз на п'ять років. Умовою чергової атестації педагогічних працівників є обов'язкове проходження не рідше одного разу на п'ять років підвищення кваліфікації на засадах вільного вибору форм навчання, програм і закладів освіти.

Саме від керівника закладу освіти залежить, чи стане атестація мотивуючим фактором, що активізує процеси самопізнання самооцінки та саморозвитку, чи її роль зведеться тільки до встановлення відповідності діяльності працівників певній кваліфікації.

### **6.5. Створення мотиваційного середовища у закладі освіти**

Не менш важливим є завдання групової мотивації. Керівник повинен мати уявлення про рівень групової згуртованості, моральні принципи, сумніви, рівень сформованості мотивів. Керівнику слід враховувати, що під час створення групи вирішальну роль відіграють особистісні мотиви. Якщо група виправдовує очікування працівника, то об'єднувальні сили зростають. Якщо особистісні потреби не задовольняються, то первинна мотивація може перетворитися на байдужість і навіть агресію.

На рис. 6.6 наведена ієрархія мотивів за Маслоу у порівнянні індивідуальної та групової мотивації. Він виділяє зону високої напруги між індивідуальною та груповою мотивацією, яка знаходиться між особистою метою, прагненням до самовираження працівника та спільною метою

колективу організації. Тому зусилля керівника мають бути спрямовані на максимальне наближення індивідуальної мети працівників та колективної мети.



**Рис. 6.6. Ієрархія мотивів за Маслоу (індивідуальна та групова мотивація)\***

\* Цит. за Хриков Є.М. Управління навчальним закладом.

Американські фахівці В. Зигерт, Л. Ланг рекомендують для формування та підтримання групової моралі, об'єднання групи в процесі діяльності враховувати п'ять правил:

1. Допомогати групі домагатися успіху.
2. Зміцнювати довіру членів групи одне до одного, але насамперед до лідера.
3. Культивувати відчуття належності до групи. Активно залучати членів групи до спільних заходів.
4. Виявляти турботу про те, щоб належність до групи давала радість і відповідала прагненню до престижу.

5. Підтримувати віру в реальність цілей, які стоять перед групою.

Індивідуальна та групова вмотивованість залежить від мотиваційного середовища закладу освіти. Під мотиваційним середовищем розуміється сукупність умов, які визначають спрямованість та зусилля, необхідні працівникам для досягнення цілей організації.

Наявність мотиваційного середовища позбавляє керівника від необхідності в кожному окремому випадку витратити багато зусиль на мотивацію працівників.

Американські фахівці В. Зигерт і Л. Ланг запропонували перелік умов, реалізація яких дає можливість вирішувати завдання формування мотивуючого середовища.

#### ***15 умов мотивуючої організації праці В. Зигерта і Л. Ланга***

1. Будь-які дії мають бути осмисленими. Насамперед це стосується того, що потребує дій інших.

2. Більшість людей відчуває радість від роботи тоді, коли несе відповідальність за неї і якщо ця відповідальність задовольняє потребу бути причетним до результатів діяльності, до роботи з людьми. Вони бажають, щоб їхні дії були важливими для конкретних людей.

3. Кожен на своєму робочому місці бажає показати, на що він здатний. Працівник бажає довести свої здібності та свою значимість. Він не хоче, щоб у питаннях його компетенції рішення приймалися без його участі. Чи є вимоги до працівника зниженими? Які додаткові функції можуть збагатити його роботу?

4. Кожен бажає виявити себе в роботі, бачити результати праці, довести, що він здатен на щось корисне. Це щось повинне мати ім'я свого творця. Трапляється так, що керівник прикрашає себе "пір'ям" здобутків своїх підлеглих, що негативно впливають на їхній настрій.

5. Практично кожен має свою думку щодо того, як саме поліпшити свою роботу, як краще організувати її. Співробітник бажає реалізувати свої

цілі та не боїться санкцій. Він розраховує на те, що його зустрінуть зацікавлено. Чи у всіх підрозділах налагоджена розробка нових ідей?

6. Людям подобається відчувати свою значущість. Чи кожен співробітник знає про важливість його праці для загального успіху? Як ви дали йому це зрозуміти?

7. Кожна людина орієнтована на успіх. Успіх – це реалізована мета. Працівник буде вкладати більше енергії у досягнення цілей, які він перед собою висуває або бере участь у їх формуванні. Чи поставили ви перед співробітниками цілі, досягнення яких можна виміряти за рівнем і терміном виконання?

8. Успіх без визнання спричиняє розчарування, кожен працівник, який добросовісно працює, з повним правом претендує на визнання та заохочення – матеріальне та моральне.

9. Залежно від того, якими засобами, в якій формі та наскільки швидко співробітники отримують інформацію, вони оцінюють і свою реальну цінність в очах безпосереднього керівника. Якщо доступ до інформації утруднений, якщо інформацію отримують із запізненням, вони почувають себе приниженими. Як наслідок, спостерігається зниження готовності до праці. Чи мають ваші співробітники інформацію, яку вони бажають отримати, яка необхідна для їхньої роботи? Чи своєчасно вони отримують цю інформацію?

10. Співробітникам не подобається, щоб рішення про зміни в їх роботі, навіть позитивні, приймалися без їх відома, без урахування їхніх знань та досвіду. Який стан справ з участю ваших співробітників в управлінні?

11. Кожному необхідна інформація про якість своєї праці. Співробітникам вона необхідна більшою мірою, ніж начальнику. Ця інформація має бути оперативною, щоб працівник був здатний вносити корективи у свої дії. Кожен бажає знати параметри, за якими його оцінюють.

Як змінюється якість праці у вас? У чому помітні успіхи? Чи сформулювали ви цілі та критерії, за допомогою яких могли б об'єктивно оцінити трудовий внесок співробітників?

12. Для всіх нас зовнішній контроль є неприємним. Це нагадує шкільні завдання. Кожен працівник виграє від максимально можливого рівня самоконтролю. Які є можливості для самоконтролю на робочому місці, яке ви вважаєте проблематичним?

13. Більшість людей прагнуть під час праці набувати нових знань. Підвищені вимоги, які створюють можливості для подальшого розвитку, приймаються з більшим задоволенням, ніж занижені. Як ви використовуєте потребу в цьому?

14. Працівники гостро реагують, якщо поліпшення їх роботи зумовлює лише те, що їх ще більше завантажують роботою. Особливо, якщо це не компенсується підвищенням платні.

15. Чи дозволяє робота бути самому собі шефом? Чи є можливості для більш вільного виявлення ініціативи під час організації виробництва?

### **Висновки:**

*Мотивація* – це процес створення системи умов, що впливають на поведінку людини та спрямованість її дій у необхідному для організації напрямі, тобто на досягнення мети.

*Мотивація праці* – це прагнення працівника задовольнити свої потреби. У структуру мотиву праці входять: потреба, яку прагне задовольнити працівник; благо, яке здатне задовольнити цю потребу; трудова дія, необхідна для одержання блага; ціна або витрати, на які погоджується працівник.

*Мотив праці* формується лише тоді, коли трудова діяльність є головною умовою одержання блага. Сила мотиву визначається мірою актуальності (значущості) тієї або іншої потреби для працівника.

*Внутрішні мотиви* пов'язані з одержанням задоволення від того, чим володіє людина, що вона бажає зберегти або навпаки – чого прагне позбутися. *Зовнішні мотиви* зумовлені прагненням людини володіти речами, які не належать їй, або навпаки – уникнути такого володіння.

*Стимулювання праці* передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність, котра дає завчасно визначені результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб працівника, формування в нього мотивів праці. За змістом стимули можуть бути економічними і неекономічними. Некономічні поділяються на організаційні та моральні.

Співвідношення різноманітних мотивів зумовлює поведінку людей, створює її мотиваційну структуру.

Стимули стають дійовими, тобто стимулюють працівників тоді, коли вони відповідають їхнім внутрішнім мотивам.

*Стимулювання як система* являє собою сукупністю виробничих умов, умов життєдіяльності, стимулів, результатів.

Найважливішим засобом розв'язання багатьох проблем, пов'язаних із стимулюванням, є перетворення в стимул самої праці.

*Мотивація* є це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належить три ключових поняття: зусилля, організаційні завдання й індивідуальна потреба.

*Схема функціонування моделі мотивації* така: визначення людських потреб і відповідних стимулів; внаслідок незадоволення потреб в індивідуумі зароджується напруженість; на цю напруженість впливають зовнішні обставини, сприятливі можливості і мета; для задоволення потреб витрачаються зусилля; зусилля приводять до певного рівня показників, які базуються на слабостях; за певні показники передбачаються різноманітні види винагород, що задовольняють початкові потреби і стимули.



У сучасній управлінській науці розрізняють *змістовні та процесні теорії мотивації*.

*Змістовні теорії* (теорії задоволення) базуються на принципі ідентифікації тих внутрішніх спонук (потреб), які змушують людей діяти певним чином. До них належать: ієрархія потреб А. Маслоу; теорія ЖВЗ К. Алдерфера; теорія двох факторів Ф. Герцберга; теорія трьох потреб Д. Мак-Клелланда. В основі змістовних теорій мотивації лежать потреби людини.

*Процесні теорії мотивації* базуються на принципах процесного підходу, відповідно до якого поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості, моделі мотивації Л. Портера і Е. Лоулера).

*Оцінка якостей і діяльності працівників* – це регулярна характеристика, що дається керівниками своїм підлеглим з точки зору як досягнутих ними результатів, так і доріг їх досягнення і поліпшення.

*Основні цілі оцінки персоналу:* адміністративна, інформативна, мотиваційна. Оцінка працівника в як найповнішому вигляді охоплює дві сфери його діяльності – поточну і перспективну.

*Інструментарій системи оцінки персоналу* сформувався в основному під впливом потреб вирішення практичних завдань управлінської діяльності і включає наступні методи: письмовий відгук керівника у вільній або заданій формі; ранжирування працівників в результаті попарних порівнянь в межах групи; оцінка відхилення від середнього значення сукупних трудових якостей по групі працівників; оцінка поведінки в критичних ситуаціях; графічне вираження оцінок; алфавітно-числова оцінка (включаючи ряд модифікацій: оцінку особистісних якостей, оцінку відповідно до заданого

набору чинників і ін.); оцінка по досягненню цілей; оцінка по результатах; самооцінка, атестація.

Самооцінка власної діяльності може здійснюватися: у процесі встановлення внеску кожного працівника щодо досягнень організації за встановленими критеріями у виді рейтингу (в межах підведенні підсумків роботи закладу освіти); при вивченні провідного педагогічного досвіду (або свого досвіду), нових педагогічних технологій, у процесі атестації педагогічних працівників.

*Атестація педагогічних працівників* – це система заходів, спрямована на всебічне комплексне оцінювання їх педагогічної діяльності, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації, присвоюється кваліфікаційна категорія, педагогічне звання.

*Метою атестації* є стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, росту їх професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи, підвищення престижу й авторитету, забезпечення ефективності навчально-виховного процесу.

Не менш важливим є завдання групової мотивації. Індивідуальна та групова вмотивованість залежить від мотиваційного середовища закладу освіти. Під *мотиваційним середовищем* розуміється сукупність умов, які визначають спрямованість та зусилля, необхідні працівникам для досягнення цілей організації. Наявність мотиваційного середовища позбавляє керівника від необхідності в кожному окремому випадку витратити багато зусиль на мотивацію працівників.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Розкрийте сутність процесу мотивації працівників.
2. На чому засновані змістовні теорії мотивації, назвіть основні теорії?

3. Які методи мотивації доцільно використовувати для підвищення продуктивності праці підлеглих за теорією Маслоу?
4. В чому відмінність теорій А. Маслоу та К. Альдерфера?
5. Автор якої теорії зробив парадоксальний висновок, що заробітна плата не належить до фактору мотивації? Обґрунтуйте цей висновок.
6. Що покладено за основу процесних теорій мотивації, назвіть основні теорії?
7. Які існують методи підвищення продуктивності праці працівників за теорією очікувань та теорією справедливості?
8. Відповідно до якої теорії мотивації справедливе ствердження, що висока результативність є причиною повного задоволення, а не його наслідком? Розкрийте сутність цього ствердження.
9. Як за допомогою оцінювання персоналу здійснюється мотивація працівників?
10. Від чого залежить мотиваційне середовище закладу освіти?

### **Література**

1. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. Москва : Проспект, 2010. 320 с.
2. Грушенко В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: Учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2011. 288 с.
3. Марк Е. Генсон Керування освітою та організаційна поведінка / пер. з англ. Х. Проців. Льві: Літопис, 2002. 384 с.
4. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.
5. Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. Психология работы с людьми : учеб. пособие. Киев : МАУП, 1999. 152 с.

6. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы : пособие для рук. образоват. учреждений / В. С. Лазарев, Т. П. Афанасьев, И. А. Елисеева, Т. И. Пуденко. Москва : Центр соц. и экон. исслед., 1995. 158 с.
7. Управление развитием школы : пособие для рук. образоват. учреждений / под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. Москва : Новая шк., 1995. 464 с.
8. Феофанова М.Р. Оценка персонала как инструмент мотивации и повышения трудовой активности на предприятиях стран с развитой рыночной экономикой. *Труд за рубежом*. 1992. № 2 (14). с. 39 – 49.
9. Фролов П. Т . Школа молодого директора: Учебн. пособие для студентов пед. ин-тов. Москва : Просвещение, 1988. 224 с.
10. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.
11. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Ч.1. Харків: ФОП Андреев К.В., 2016. 354 с
12. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Ч.2. Харків: ФОП Андреев К.В., 2016. 338 с
13. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
14. Щёкин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Науч.- практич. пособие. Киев: МАУП, 1999. 400 с.

## Тема 7. Конфлікти як об'єкт управління

### ПЛАН

- 7.1. Класифікація конфліктів
- 7.2. Причини виникнення конфліктів
- 7.3. Етапи розвитку та форми перебігу конфлікту
- 7.4. Управління конфліктом
- 7.5. Як зробити конфлікт продуктивним, управління стресами

#### 7.1. Класифікація конфліктів

Практично всім соціальним системам властиві конфлікти. Вони характеризуються розбіжністю інтересів і ліній поведінки як окремих особистостей, так і груп осіб.

**Конфлікт** (лат. зіткнення, незгода) – незгода між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін які можуть бути конкретними особами або групами працівників, або внутрішній дискомфорт однієї особи. У процесі конфлікту кожен суб'єкт нав'язує свою точку зору, думки, гостру суперечку та перешкоджає іншому суб'єкту чинити так саме.

Конфлікти звичайно поділяються на психологічні й соціальні.

**Психологічний конфлікт** пов'язаний із психологічними проблемами одного індивідуума (наявністю конкуруючих бажань, бажанням уникнути негативних результатів тощо).

**Соціальний конфлікт** – це конфлікт, що розігрується між індивідуумами, групами, а також системами або підсистемами.

**За ознакою результатів** конфлікти бувають:

1) **функціональними (конструктивними)**, які ведуть до підвищення ефективності діяльності організації та створюють позитивні наслідки, а саме:

- вироблення прийнятних рішень;
- схильність до співробітництва;
- поліпшення взаємовідносин між працівниками, підлеглими та керівниками тощо;
- поява додаткових ідей;
- виникнення додаткових альтернатив тощо.

2) *дисфункціональними (руйнівними)*, які зумовлюють зниження рівня забезпечення особистих потреб, зменшення ролі групового співробітництва, і як результат, ефективності діяльності організації, тобто створюють негативні наслідки, а саме:

- погіршення взаємовідносин між працівниками;
- незадовільний моральний клімат, падіння продуктивності праці, плинність кадрів;
- ослаблене співробітництво в майбутньому;
- непродуктивна конкуренція з іншими групами чи працівниками;
- пошук ворогів;
- зменшення взаємодії між сторонами конфлікту;
- збільшення ворожості між суб'єктами конфлікту;
- перебільшення значення «перемоги»;
- тривале святкування «перемоги» тощо.

3) *безрезультатними*, які не приводять до жодних змін у діяльності організації.

За *напрямами розвитку комунікації* конфлікти бувають:

- «вертикальні» - між педагогами, керівництвом школи;
- «горизонтальні»- між рядовими членами колективу.

На жаль, 80% всіх конфліктів у школі носять вертикальну орієнтацію, тобто найбільш небажану, бо в них втягуються учні та їх батьки, вчителі та керівництво школи, що веде до дезорганізації діяльності шкільного колективу.

**За змістом** можна виділити шість основних типів конфліктів:

1) *Внутрішньоособистісний*. Сторонами такої конфліктної ситуації є різні компоненти духовної структури людини, при цьому може відбуватись внутрішня боротьба мотивів, принципів, переконань тощо. Найчастіше він породжується некоректністю вимог, неструктурованістю завдань, тим, що певному працівнику різні керівники висувають суперечливі та навіть протилежні вимоги, а також коли ці вимоги не відповідають особистим потребам та цінностям працівника. Виникає внаслідок недоліків у делегуванні повноважень, організаційних структурах управління, застосуванні стилів керівництва тощо.

2) *Міжособистісний (діадний)*. Виникає при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків тощо, а також під впливом відмінностей у характері, знаннях, кваліфікаційних параметрах, рівнях інтелекту, ступенях сумісності тощо. Зазвичай діадний конфлікт виникає на засадах особистих симпатій, антипатій, є емоційним та відкритим. Ворожими, що створює можливість для перенесення на ділові стосунки особистих почуттів (ненависті, антипатії, злості, неповаги тощо).

3) *Конфлікт між: особою і групою*. Породжується порушеннями гру нових норм, своїх обов'язків, загальних "правил гри", культури взаємовідносин тощо.

4) *Міжгруповий*. Виникає між лінійним і штабним персоналом профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами тощо. Основною причиною є зіткнення інтересів різних груп.

5) *Конфлікт між апаратом управління (керуючою системою) та виконавчим апаратом (керованою системою)*. Виникає у результаті неефективних управлінських рішень, недоліків у комунікаціях, застосування апаратом управління неправомірних дисциплінарних заходів тощо.

6) *Міжорганізаційний конфлікт*. Формується у вигляді конкурентних відносин між організаціями внаслідок боротьби за обмежені ресурси, споживачів, ринки. При цьому основними носіями такого конфлікту є власники організацій та керівники інституційного рівня управління.

Дослідження показують, що майже чверть робочого часу керівники різноманітних рівнів управління витрачають на врегулювання конфліктів. Серед багатьох людей, у тому числі в середовищі менеджерів, ш думка, що конфлікти небажані. Однак сучасний американський менеджмент підкреслює бажаність конфліктів, вбачає їх позитивне значення при вмілому керівництві ними.

Конфлікт може бути *позитивним*, якщо він:

—є основою для початку дискусії з обговорення того чи іншого питання;

—допомагає розв'язанню проблеми;

—збільшує рівень зацікавленості й інтерес окремої людини в розв'язанні того чи іншого питання;

—покращує стосунки між людьми;

—дає змогу зняти напруженість;

—допомагає працівникам повніше розкрити потенційні можливості.

Конфлікт може бути *негативним*, якщо він:

—відриває людей від розв'язання важливих питань;

—викликає почуття невдоволеності в колективі;

—веде до особистісної або групової ізоляції, а також протидіє порозумінню.

### ***Види педагогічних конфліктів***

1. *Конфлікти діяльності*, виникають з приводу виконання педагогом, учнем (студентом) навчальних завдань, успішності, позаурочної діяльності.

2. *Конфлікти поведінки*, виникають з приводу порушення членами педагогічного або учнівського колективу норм поведінки в закладі освіти чи поза ним.

3. *Конфлікти стосунків*, виникають у сфері емоційно-особистісних стосунків керівництва та педагогів, педагогів та учнів (студентів).



Оскільки буття людини носить соціальний характер, конфлікти різної орієнтації супроводжують людину протягом всього життя Американський психолог Ерік Еріксон встановив типологію конфліктів за віковою кореляцією (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

**Конфлікти на різних стадіях розвитку особистості (за Е.Еріксоном)**

<b>Зміст конфлікту</b>	<b>Вік людини</b>
1. Конфлікт між довір'ям та недовір'ям до навколишнього світу.	Від народження до року життя.
2. Конфлікт між почуттям незалежності, відчуттям сорому та сумнівів.	1-3 роки
3. Конфлікт між ініціативністю та почуттям провини.	4-5 років
4. Конфлікт між працьовитістю та почуттям неповноцінності.	6-11 років
5. Конфлікт між розумінням приналежності до певної статі та нерозумінням форм поведінки, відповідних даній статі.	12-18 років
6. Конфлікт між прагненням до інтимних стосунків та відчуттям ізольованості від оточуючих.	Раннє зростання
7. Конфлікт між життєвою активністю та зосередженістю на собі, на своїх вікових проблемах.	Нормальне зростання
8. Конфлікт між відчуттям повноти життя та відчаєм.	Пізнє зростання

Е. Еріксон вважав, що коли ці конфлікти вирішуються успішно, то криза не приймає гострих форм і закінчується формуванням певних рис особистості. Невдале розв'язання кризи приводить до того, що, переходячи на нову стадію, людина переносить з собою необхідність вирішувати протиріччя, властиві не лише даній, але й попередній стадії. У такому випадку це дається набагато важче.

Також конфлікти розрізняють:

*За виникненням:* стихійні; заплановані (ініційовані, спровоковані).

*За терміном перебігу:* короткочасні; тривалі; затяжні (приводять до безвихідних ситуацій).

*За можливістю управління конфліктом:* керовані; слабо керовані; не керовані.

## 7.2. Причини виникнення конфліктів

«Ніколи не сперечайтесь з дурнем –  
люди можуть не зауважити між вами різниці»  
(Перший закон суперечки)

Заклад освіти – соціальний інститут, в якому працюють та навчаються люди (педагоги, діти, молодь). Всі вони мають усталені норми, погляди, бачення, темперамент та характери. Ця несхожість і визначає **фактори, які спричиняють конфлікти:**

1. *Фактори невиробничого характеру* (стан здоров'я, сімейні обставини, побутові умови, умови дозвілля).

2. *Фактори виробничого характеру* (взаємовідносини в колективі, умови праці).

3. *Безпосередні причини:* матеріально-технічні; господарчо-організаційні; соціально-професійні; соціально-психологічні; соціально-демографічні.

У педагогічних колективах причинами конфліктів бувають: фізична несумісність - 20%; емоційна несумісність - 25%; інтелектуальна несумісність – 55%.

Чому у людей виникає спотворена уява про ставлення один до одного? Це, насамперед, через недостатність неформального спілкування, людських контактів; через психологічну скутість, невміння або побоювання показати оточуючим свою ширість, доброзичливість, увагу. Деякі керівники шкіл підкреслено витримують дистанцію у взаємовідносинах з педагогами та учнями, вважаючи, що неформальні стосунки зашкодять справі.

У зв'язку з тим, що управлінська діяльність у навчальних закладах переважно відноситься до управління в системі „людина-людина”, необхідно звернути увагу на прогнозування виникнення конфліктів в управлінських ситуаціях. Управлінська ситуація може споконвічно містити в собі конфлікт або спровокувати його виникнення.

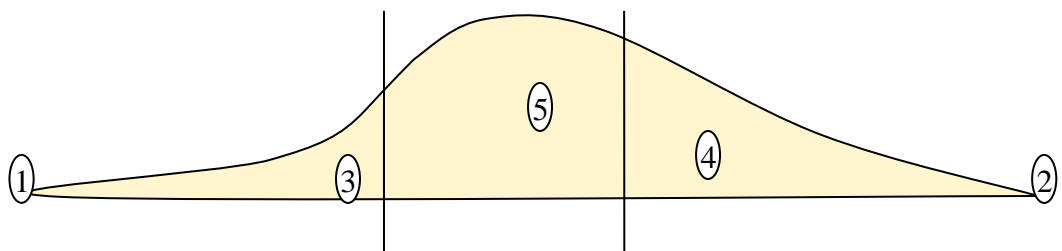
У сучасній науковій літературі *конфлікт* визначається як реальне зіткнення учасників ситуації, їхнє протистояння, початком якого стає усвідомлення ними ситуації як конфліктної й перехід до конфліктної взаємодії. Для сучасних підходів характерне визнання об'єктивно-суб'єктивної природи конфліктів, що припускає не тільки наявність об'єктивних умов виникнення конфліктів, але й суб'єктивної оцінки ситуації, такого її сприйняття, що створює для суб'єкта необхідність реагування у вигляді вибору відповідної стратегії конфліктної взаємодії (або відходу від нього).

Виникненню конфлікту неминуче передують суб'єктивне відбиття характеристик соціальної взаємодії. Саме сприйняття ситуації як конфліктної «робить» конфлікт, «запускає» його для учасників ситуації.

Суб'єктивність у походженні конфлікту виявляється в неможливості однозначно пов'язати його походження з певним набором об'єктивних факторів. Часто виникають ситуації, коли конфлікт розвивається, здавалося б, без вагомих на те причин. З іншого боку, наявність цілої низки об'єктивно конфліктогенних факторів може й не призвести до виникнення конфлікту.

Необхідно зазначити, що ситуації, пов'язані з великим рівнем невизначеності, тобто складні, проблемні, що важко піддаються аналізу, тривалі в часі – мають сприятливий ґрунт для розвитку конфліктів, тому що сприйняття таких ситуацій більшою мірою залежить від індивідуальних особливостей учасників ситуації. І навпаки, більш певні ситуації викликають більш однотипні реакції.

У такий спосіб залежно від того, який внесок здійснює власне зовнішня ситуація у виникнення конфліктів і яку роль відіграють у цьому суб'єктивні фактори, усі конфлікти можна умовно розташувати в якомусь континуумі. На одному його полюсі будуть перебувати конфлікти, викликані винятково зовнішніми причинами: ситуація об'єктивно виявляється настільки конфліктогенною, що індивідуальні особливості людей фактично не мають значення, і ця ситуація викликає в них однакову реакцію. Теоретично можна припустити, що всі 100% людей будуть сприймати цю ситуацію як конфліктну. На протилежному полюсі, навпаки, будуть знаходитися конфліктні ситуації, викликані винятково суб'єктивними факторами: самі по собі вони не містять ніякого конфліктогенного початку, але породжені суб'єктивною схильністю людей бачити в цих ситуаціях конфлікт. Адже умовно кажучи, може існувати людина, для якої всі 100% її життєвих ситуацій – конфліктні (рис. 7.1).



**Рис. 7.1. Об'єктивно-суб'єктивна природа конфліктів.**

- 1) Впливи ситуаційних факторів – 100%, особистісних – 0.
- 2) Вплив особистісних факторів – 100%, ситуаційних – 0.
- 3) Конфлікти, викликані більшою мірою факторами ситуації.
- 4) Конфлікти, викликані більшою мірою суб'єктивними факторами.
- 5) Конфлікти, у виникненні яких відіграють роль як фактори ситуації, так і особливості людини.

Як видно з рисунка, більшість конфліктів виникає як у результаті наявності «об'єктивного» конфліктного початку в зовнішніх умовах ситуації, що дозволяють побачити в них конфлікт, так і в наслідку індивідуальних особливостей людей, «що бачать» у ній конфлікт (5).

***Джерела міжособистісних конфліктів:***

1. *Упередженість.* Часто конфлікти ґрунтуються на внутрішній ворожості людей.
2. *Норовливість.* Деякі люди через особливість свого характеру тримаються з викликом, що негативно впливає на навколишніх.
3. *Підвищена чутливість.* Ця риса звичайно властива людям з низькою самооцінкою.
4. *Різниця в життєвих цінностях.* Основною причиною цього є різниця виховання, культури, досвіду, освіти, соціального статусу тощо.
5. *Розбіжності в інтерпретації конкретних подій або почуттів.*
6. *Різне розуміння завдань.* У практичній діяльності працівники часто мають різні думки щодо завдань.
7. *Розбіжності щодо засобів реалізації проблем.*
8. *Конкуренція при розподілі ресурсів.* Працівники можуть утягуватися в конфлікт при зацікавленості в розподілі ресурсів (краще робоче місце, техніка, персонал і т. ін.).
9. *Нереалізовані очікування.* У трудовій діяльності нереалізовані очікування людей стосовно один одного можуть служити джерелом конфліктів.
10. *Боротьба за перевагу.* Така ситуація виникає, коли два співробітники організації борються за просування по службі або за іншу відносну владу.
11. *Недостатнє розуміння.* Наслідком такого конфлікту є невмотивовані висновки слухача щодо намірів того, хто говорить.

Феномен конфлікту полягає в тому, що він з "великим" успіхом може отримувати розвиток навіть у творчому, добре структурованому та професійно керованому колективі. Тому названі нижче ***причини конструктивних конфліктів*** у закладі освіти не можна назвати повними:

- несприятливі умови праці та навчання;

- слабка організація трудової та навчальної діяльності;
- невідповідність прав та обов'язків;
- неритмічність навчального процесу;
- нечіткий розподіл обов'язків;
- недостатній рівень дисципліни.

Розв'язання конструктивного конфлікту зводиться до усунення недоліків та причин, що породили його. А оскільки ці причини об'єктивні, відображають недосконалість організації навчально-виховного процесу, то усунення їх означає удосконалення організації та керівництва навчально-виховним процесом. Ділове вирішення конструктивних конфліктів - ефективний шлях розвитку колективу закладу освіти.

***Причини деструктивних конфліктів.*** Це особливий вид конфліктів, генезис яких має подвійну природу:

- одна з сторін вперто та жорстко наполягає на своїй позиції, не бажає враховувати інтереси іншої сторони;
- один із опонентів вдається до морального засудження методів протистояння, намагається психологічно пригнітити партнера, дискредитує та принижуючи його.

До причин деструктивних конфліктів можна віднести і неправильні дії вчителя, учня або керівника школи, психологічну несумісність окремих осіб. Так вже ми, педагоги, налаштовані, що неправомірність вчинків учнів ми оцінюємо більш жорстко, а свої неправильні дії намагаємося легалізувати.

Бажання образити, принизити почуття іншої людини нерідко зустрічається в практиці управління закладом освіти. Об'єктом, як правило виступають люди, які не вміють за себе постояти. Такий вигляд жорстокості може виявлятися ніби нешкідливою: в іронічній усмішці зауваженні, жесті, здатному вивести з рівноваги, поставити в скрутне становище будь-кого з нас. Вказані елементи жорстокості частіше виявляються в присутності інших людей

(ефект Латейна). Талмуд стверджує, що приниження на очах у всіх повинно розглядатися як вбивство однієї людини іншою.

Стендалю належать слова, важливість яких важко переоцінити для дослідження взаємовідносин у закладі освіти: "Спіратися можна тільки на те, що чинить опір". Педагоги, керівники шкіл часто нетерплячі до тих членів педагогічного колективу, які демонструють власну думку, намагаються відстоювати свої погляди. Таку поведінку в школі часто кваліфікують як недисциплінованість.

### ***Особливості педагогічних конфліктів:***

1.Професійна відповідальність вчителя за педагогічно правильне вирішення ситуації (заклад освіти – це модель суспільства, де учні засвоюють соціальні норми стосунків між людьми).

2.Учасники конфліктів мають різний соціальний статус (педагог-учень), який визначає їх різну поведінку в конфлікті.

3.Різниця у віці та життєвому досвіді розводить їх позиції в конфлікті, породжує різну міру відповідальності.

4.Різне розуміння подій та їх причин учасниками конфлікту (діти та вчителі бачать одне і те ж, але кожен «своїми очима»).

5.Присутність інших учнів у конфлікті перетворює їх із свідків в учасників.

Професійна позиція вчителя в конфлікті зобов'язує взяти на себе ініціативу його вирішення, а на перше місце поставити інтереси учня.

Педагогічний колектив, здебільшого складається з емоційних особистостей, схильних до певної драматизації у сприйнятті ситуацій, і цей фактор необхідно враховувати керівникам у процесі управління конфліктами в закладі освіти.

### 7.3. Етапи розвитку та форми перебігу конфлікту

Конфлікт – це процес, який проходить через певні етапи, хоча іноді він майже миттєвий, але частіше є досить тривалим.

Аналіз конфліктної ситуації починається з визначення проблеми. У загальному вигляді, конфліктна проблема - це проблема узгодження інтересів, реалізація яких виявилася у вигляді конфлікту.

Для ескалації конфліктної ситуації в конфлікт необхідний інцидент (привід), коли одна із сторін починає діяти, навмисно або ненавмисно зачіпаючи інтереси другої сторони. Зовнішній привід для інциденту часто здається незначним (необережне слово, неадекватний вчинок). У конфлікті є учасники, люди, які не задоволені спілкуванням у зв'язку з його порушенням.

У конфліктології існують спеціальні поняття для уточнення участі в конфліктах:

*Опоненти* – учасники конфлікту, які вважають свої інтереси неузгодженими.

*Противник* – опонент, який намагається реалізувати свої інтереси за рахунок нейтралізації інтересів іншого.

*Співчуваючий* – той, хто бачить конфлікт з точки зору «Я».

*Посередник* – учасник, інтерес якого – ліквідувати конфлікт.

*Прихильники* – учасники, які співпрацюють з «Я».

Виокремлюють такі **етапи перебігу конфлікту**:

1. Латентний етап. Передбачає виникнення реального протиріччя в інтересах, поглядах, потребах, цілях сторін, усвідомлення їх несумісності, але продовження демонстрування звичайних, нормальних стосунків. Латентність - це прихованість. Такий період запобігання відкритим зіткненням може продовжуватися невизначено довго або миттєво перейти в наступну фазу

*На цій фазі намагайтеся:*



- + перевірити свої сумніви відносно партнера;
- + викликати партнера на відвертість;
- + бути відвертим

2. Демонстративний етап. Опоненти намагаються переконати один одного. Увага акцентується на різницях у поглядах. Будь-які дії використовуються для створення негативного образу. Дискусії перетворюються в емоційні спори, в «гризню», взаємні обвинувачення. Відбувається розрив відносин та демонстративне ігнорування опонента. Основна дія учасників конфлікту – критика з метою показати себе та звести особисті рахунки.

+ *Проаналізуйте всі можливі варіанти мотивів критики, це допоможе Вам більш точно визначити причину конфлікту.*

3. Агресивний етап. Вся увага опонентів зайнята бажанням погіршити положення один одного в очах колективу, оточуючих. Вони забувають про свої інтереси, намагаються зробити все, щоб противнику було погано. Методи агресивної фази: обман, підлість, підступність. Спілкування опонентів відбувається тільки через посередників.

+ *Найбільш розумний спосіб поведінки – нічого та нікому не говорити про опонента (ні поганого, ні доброго).*

4. Батальний етап. Ця фаза характеризується оголошенням «війни». Опоненти активно ведуть роботу на «повне знищення» один одного. «Знищення» – це руйнування «Я» концепції, повна дискредитація інтересів, цінностей та самооцінки опонента. Йде ескалація конфлікту, накопичення взаємних порушень (наклепи, інсинуації).

+ *У період батальної фази взаєморозуміння опонентів неможливе. Переговори можливі тільки через посередників та арбітрів.*

5. Фінал конфлікту. Конфлікт необов'язково повинен пройти в своєму розвитку всі відмічені фази. Він може завершитися на будь-якому етапі. Результатом конфлікту можуть бути два варіанти:

1) негативний результат – припинення спілкування, проголошення «вендети» (обов'язкової помсти);

2) позитивний результат – часткове або повне відновлення спілкування.

+ *На фінальній стадії конфлікту видатне місце надається можливостям переговорів та компромісам.*

*Переговори – спілкування на грані конфлікту.*

*Компроміс – відступ, зміна позиції, але з певними умовами.*

*Вони ведуть до зближення позицій опонентів.*

У залежності від того, якого етапу перебігу сягнула конфліктна ситуація, виділяють **форми перебігу конфлікту**:

1. *Відкритий конфлікт.* Яскраво виражений, емоційний, агресивний конфлікт. Він є очевидним, дуже запальним, і при цьому інколи важко виявити реальні причини його виникнення, дійсні мотиви та погляди конфліктуючих сторін. Позиції опонентів при такому конфлікті мають принциповими і не передбачають жодних поступок.

2. *Прихований конфлікт (замаскований).* Найбільш поширена форма конфлікту в групах і організаціях, коли реальні розбіжності приховуються учасниками конфлікту за зовні бездоганними формами поведінки. Такий конфлікт викликається однією зі сторін насамперед через заздрість, неприязнь, власну антипатію, знаходить вираження в різних інтригах, наклепах, і, як наслідок, викликає неприязнь та неприємні почуття у іншій стороні, на яку спрямовані дії ініціатора конфлікту. При чому негативні наслідки насамперед очікують ініціатора конфлікту, оскільки він його започаткував, зумовив розгортання, не зміг проконтролювати свої емоції та антипатії, тобто не зумів вчинити мудро, не демонструючи особисті неприємні почуття. При цьому ініціатор конфлікту наражає себе на те, що інша сторона рано чи пізно може відімістити за усі дії, що були вчинені проти неї.

3. *«Сліпий» конфлікт.* За такої форми одна зі сторін конфліктної ситуації не усвідомлює її наявності, стає об'єктом нападок з боку опонента, та не сприймає ситуацію як конфліктну, ігноруючи її. В закладах неналежною організацією діяльності часто виникають такі конфлікти у наслідок неузгодженості та суперечливості управлінських рішень різних керівників, при цьому керівники таку ситуацію намагаються не почати та ігнорувати, а виконавці у кінцевому результаті перестають працювати взагалі чи звільняються.

4. *«Невідомий» конфлікт.* Передбачає наявність конфліктогенної ситуації, яка базується на неприязні, що свідомо приховується. При цьому відкрите протистояння може відбутись у будь-який момент через вимкнення інциденту (привід, причина тощо).

#### 7.4. Управління конфліктом

«Компроміс – мистецтво розділити пиріг так, щоб кожний повірив, що йому дістався найбільший шматок».

Існують такі *шляхи керування конфліктами*:

- профілактика (попередження) конфліктів;
- усвідомлення конфлікту;
- обхід конфлікту;
- розв'язання конфлікту.

#### *Попередження конфліктів*

Правило Фергюсона (Закон Мерфі) проголошує: «Ситуація стає необоротною, коли вже не можна сказати: "Давайте все забудемо!"».

Конфлікт в педагогічному колективі, як пожежу, легше попередити, ніж загасити. Для цього керівнику закладу освіти, як мінімум, необхідно:

- + постійно проводити роботу по вдосконаленню організації та керівництва навчально-виховним процесом;
- + постійно дотримуватися педагогічної етики;
- + постійно, за різними методиками, вивчати психологічні особливості вчителів та учнів, реалізовувати, дотримуючись емпатії індивідуальний підхід у навчанні, вихованні, керівництві закладом освіти;
- + відкрито висловлювати свої погляди та переконання;
- + сміливо визнавати свої помилки та прорахунки, бути терплячим до помилок.

Звичайно для профілактики конфліктів використовують узгодження підзавдань для досягнення головного завдання або розв'язання загальної проблеми. Це досягається шляхом вертикальної, горизонтальної або змішаної координації. Вертикальна координація здійснюється між організаційними одиницями на різних щаблях ієрархічної структури організації, горизонтальна – на ієрархічному рівні.

Незважаючи на велику роль суб'єктивної природи виникнення конфліктів, керівник повинен прогнозувати їхню появу й, при наявності конфлікту в управлінській ситуації, прагнути керувати ним. Як уже було відзначено, значну роль у прогнозуванні конфліктів має урахування особистісного фактору учасників ситуації, тому керівникові бажано планомірно вивчати особистісні психологічні особливості підлеглих з метою виявлення членів колективу, схильних до конфліктного поведіння.

Для *ефективного прогнозування конфліктів* у освітньому середовищі треба вміти визначати такі аспекти:

- + чи є в колективі проблема, яка може спровокувати конфлікт;
- + чи назріває в даний момент або в перспективі та в якому напрямі розвивається конфліктна ситуація;

+ хто входить до числа «учасників» конфлікту, в якій мірі вони причетні до виникнення конфлікту;

+ яка вірогідність виникнення конфлікту.

Самі прості дії по прогнозуванню конфлікту повинні включати аналіз кожного з відмічених аспектів та їх системний розгляд з метою побачити, тобто прогнозувати напрямок розвитку конфліктних подій.

***Основними прийомами запобігання конфліктам є:***

—забезпечення підлеглих конкретними документами про їхні обов'язки, постановка завдання, формулювання мети й уточнення лінії поведінки персоналу для її досягнення;

—уважне з'ясування причин поведінки людей;

—відмова від моральних наставлянь і погроз;

—застосування покарання, якщо працівник цього заслуговує;

—пошук виходу з ситуацій, що загострилися, а не з'ясування стосунків;

—не дозволяти іншим виводити себе з рівноваги;

—не припускати боротьби та сварок серед підлеглих;

—постійно працювати над правильним викладом думок;

—учитися уважно слухати.

### ***Усвідомлення та обхід конфлікту***

Одним із шляхів керування прихованим конфліктом є його ***усвідомлення***. Надалі такий конфлікт може долатися як відкритий. Виявлений конфлікт звичайно найбільш ефективно розв'язується шляхом його обходу. Так само може розв'язуватися і відкритий конфлікт на стадії, коли його успішне подолання видається неможливим. У такому разі комплекс заходів має включати:

—відхід;

—ізоляцію;

- позбавлення можливостей;
- витіснення;
- переорієнтацію;
- співіснування.

*Відхід* спонукає учасника конфлікту до розв'язання поставлених завдань різноманітними методами (здобуття переваги, застрашливі заходи й т. ін.).

*Ізоляція* полягає в тому, що один або кілька учасників конфлікту ізолюються один від одного. Це відрядження, надання відпустки» тимчасове переведення в інший структурний підрозділ тощо. Коригування учасникам конфлікту владних повноважень, необхідних їм для впливу на конфліктну ситуацію.

*Витіснення* розуміється як замовчування, заперечення або ігнорування конфлікту визнаними авторитетами організації або самими учасниками конфлікту в надії на те, що ситуація з часом стабілізується.

*Переорієнтація* змінює спрямованість взаємодії учасників конфліктів. Новими об'єктами впливу для учасників конфлікту можуть стати спільні завдання, а також зовнішні джерела конфлікту.

*Співіснування* реалізується шляхом відмови учасників конфлікту від продовження конфлікту завдяки встановленому пріоритету кагальних завдань.

Можна говорити про ***п'ять основних міжособистісних способів розв'язання конфлікту:***

- ухилення (людина ухиляється від конфлікту);
- погашення бажання до конфлікту;
- примус (конфлікт ліквідується силою влади чи іншим примусовим способом);
- компроміс (поєднання точок зору);
- розв'язання проблеми, яка зумовила конфлікт.

### *Розв'язання та усунення конфлікту*

У процесі розв'язання конфлікту відбувається його фактичне усунення. Застосовуються такі *засоби розв'язання конфлікту*:

- силове розв'язання;
- розв'язання за вироком;
- коопераційне розв'язання.

При *силовому розв'язанні конфлікту* мета може досягатися шляхом перемоги одного з учасників конфлікту внаслідок боротьби, а також примусу вищим за ієрархією керівником. Конкретними формами такого розв'язання можуть бути дискредитація, звільнення, пониження на посаді, позбавлення винагороди тощо.

*Розв'язання конфлікту за вироком* досягається винесенням рішення (вироку) шляхом:

- випадкового рішення (жереб та ін.);
- рішення більшості (голосування);
- арбітражного рішення (рішення комісій з примирення, комісій із трудових спорів та ін.).

*Коопераційне розв'язання конфлікту* передбачає спільну роботу учасників конфлікту над його розв'язанням. Способи розв'язання:

- посередницьке розв'язання;
- розв'язання шляхом переговорів;
- спільне розв'язання проблеми.

При посередницькому розв'язанні залучається третя сторона, що має довіру і розв'язує конфлікт шляхом переговорів з конфліктуючими сторонами.

Спосіб розв'язання конфлікту шляхом переговорів передбачає проведення переговорів безпосередньо між конфліктуючими сторонами.

При спільному розв'язанні проблеми конфліктуючі сторони, відмовившись від застосування силових засобів і переговорів, досягають взаємної згоди, враховуючи принципи рівноправності та взаємоповаги.

Значно ускладнюють вирішення конфлікту наявність перешкод, а саме:

- недостатнє інформаційне забезпечення;
- статус конфліктуючих сторін;
- невизначеність ситуації;
- страх перед вибором;
- особливості характеру, темпераменту, життєвих позицій сторін тощо.

Виділяють наступні **методи вирішення конфлікту** в залежності від установки на перемогу учасників конфлікту:

**1. «Виграти-виграти».** Ціль цього способу – досягнення компенсації шляхом переговорів та прийняття рішень. Конфліктна ситуація оцінюється опонентами як проблемна і вирішується сумісно.

**2. «Виграти-програти».** Вважаються можливими лише два полярні варіанти: повна перемога одного та програш іншого. Цьому сприяють: авторитарність; ігнорування інтересів; наявність домінуючого правила; залякування.

**3. «Програти-програти».** Учасники конфлікту, противники діють за принципом «краще половина, ніж нічого». Використовують: компроміс, підкуп, арбітражний перегляд, зміну правил гри, обіцяння поступків.

Конфлікт є набагато глибшим поняттям від суперечки. Він виникає при появі протиріч, що складно вирішити, зіткненні інтересів на засадах конкуренції. Основу конфлікту створює ситуація, яка включає або протилежні позиції сторін, або протилежні цілі та засоби їх досягнення. Щоб конфлікт почав розвиватись, необхідний інцидент, при якому одна сторона реалізовує дії, що прямо зачіпають інтереси іншої сторони. Дуже важлива роль належить вибору стилю поведінки опонентів та керівників відповідно до конфліктної ситуації. Стиль



може захищати власні інтереси опонентів (діючи активно чи пасивно) та інтереси організації (діючи спільно чи індивідуально).

Розрізняють такі *стилі поведінки у конфліктній ситуації*:

1) *Стиль конкуренції*. Передбачає активне розв'язання конфлікту визначеним шляхом на засадах співпраці з різними сторонами конфлікту. Ефективний в тому випадку, коли менеджер має певну владу. Такий стиль рекомендується застосовувати у таких ситуаціях:

- кінцевий результат дуже важливий для менеджера;
- рішення необхідно прийняти швидко;
- якщо немає іншого виходу, і немає що втрачати;
- якщо менеджер знаходиться в критичній ситуації, яка вимагає миттєвої реакції;
- якщо менеджер повинен прийняти нестандартне рішення.

2) *Стиль ухилення*. Є пасивним стилем. Він прийнятний, коли проблема, що обговорюється, не дуже важлива, або коли немає достатньої інформації для прийняття рішення. Хоча такий стиль ухилення ідентифікується з „втечею від проблеми” (відповідальності) і не розглядається як ефективний спосіб розв'язання конфліктів, відхід або його відтягування є цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію. Найбільш Ці типовими ситуаціями, в яких доцільно застосовувати стиль ухилення, є:

- результат не дуже важливий, рішення тривіальне і на нього не варто витратити час, гроші та сили;
- важко розв'язати конфлікт на свою користь;
- доцільно виграти час, щоб отримати додаткову інформацію;
- мало влади і шансів розв'язати проблему бажаним для себе чином;
- розв'язання проблеми наразі небезпечно через велику ймовірність погіршити ситуацію.

3) *Стиль пристосування*. Це пасивний стиль. Його варто використовувати, якщо результат справи надзвичайно важливий для опонента

та не дуже суттєвий для менеджера. Відмінність від попереднього стилю полягає у тому, що опоненти діють разом. Стиль пристосування доцільно використовувати у таких типових ситуаціях:

- коли необхідно зберегти хороші стосунки з опонентами;
- коли результат важливий для опонентів тощо.

**4) Стиль співпраці.** Опоненти беруть активну участь у розв'язанні конфлікту і відстоюють власні інтереси, але при цьому намагаються співпрацювати. Цей стиль потребує більш продуктивної роботи, оскільки спочатку оголошуються потреби та інтереси усіх сторін, а потім відбувається спільне обговорення. Такий стиль є особливо ефективним, коли сторони мають різні приховані потреби та існують труднощі у встановленні джерел незадоволення. Стиль співпраці доцільно використовувати у таких ситуаціях:

- розв'язання проблеми дуже важливе для усіх сторін, і жодна із них не хоче ухилитись від цього процесу;
- коли в опонентів довготривалі та взаємозалежні стосунки;
- є час пропрацювати проблему, що виникла;
- усі сторони добре ознайомлені з проблемою і їх бажання відомі;
- усі сторони рівноправні, тому на рівних умовах шукають розв'язання проблеми.

**5) Стиль компромісу.** Передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін шляхом взаємних поступок, зважаючи на усі «за» та «проти». Якщо опонент поступається у чомусь, то у відповідь поступається інша сторона. Цей стиль є найефективнішим у випадку, якщо сторони хочуть одного і того ж, але знають, що одночасно неможливо досягнути однієї цілі. Компроміс часто є останньою можливістю прийти до певного рішення. Як правило, компроміс дає кращий результат для сторони, яка має більшу владу. Стиль компромісу є найбільш прийнятним, коли:

- сторони рівноправні та мають спільні інтереси;
- сторони хочуть швидко розв'язати проблему;

- всіх влаштовує тимчасове рішення;
- інші підходи до розв'язання проблеми не мали успіху;
- в результаті компромісу можна зберегти хороші взаємовідносини;
- краще отримати хоча б щось, ніж втратити все.

Дослідження показали, що в 56% випадків конфліктних ситуацій стосунки між сторонами погіршуються, а у 35% це погіршення зберігається і після завершення конфлікту. Якщо ж сторони справді хочуть вирішити конфліктну ситуацію, то при цьому дуже важливо виявити та зрозуміти справжні мотиви поведінки опонентів, їх точку зору, та не допустити розвитку конфлікту в напрямку виникнення скандалу. Вчасно зроблена поступка, зміна інтонації чи ставлення до опонента здатні змінити ситуацію у кращий бік.

У психологічному плані конфлікт завжди зумовлює виникнення у його учасників негативного емоційного стану, що досить часто породжує стреси. Емоції не просто супроводжують конфлікт, а керують ним. При цьому основними емоціями, які виникають при виникненні конфліктної ситуації є переживання, гнів, страх, ненависть тощо.

### **7.5. Як зробити конфлікт продуктивним, управління стресами**

**Стрес** (від англ. напруга) – це явище, яке викликається великими або малими обсягами робіт, необхідністю зживатися один з одним, конфліктом ролей, їх невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.

**Фактори, які зумовлюють стреси**, можна поділити на три групи:

- 1) *Організаційні*: відсутність важливої справи, безцільність існування, перевантаження чи недовантаження роботою, конфлікт ролей, їх невизначеність, нецікава робота тощо.
- 2) *Особисті*: необхідність зживатися один з одним, смерть у родині, шлюб, вагітність, сексуальні проблеми, погані стосунки з рідними, зміна

квартири, поїздка у відпустку, невдале проведення свята, радість, порушення звичок, уподобань тощо.

3) *Фактори оточення*: спека, холод, шум, вітер, дощ, буревій, землетрус тощо.

Необхідно зазначити, що кожна людина має індивідуальну сприйнятливність до стресів: якщо одна буде хвилюватись через дрібниці, то інша на такі ж ситуації не буде звертати жодної уваги. Український науковець доктор біологічних наук професор А. Косенко зазначає, що стреси формуються під впливом:

- позитивних почуттів (вдячність, повага, довіра, захоплення, прихильність, доброзичливість тощо);

- негативних почуттів (ненависть, недовіра, презирство, ворожість, ревність, жадання помсти, загроза безпеці тощо).

Залежно від цього виділяють такі ***види стресів***:

1. *Ейфоричний стрес*, пов'язаний з закоханістю, одруженням народженням дитини, вдалим проведенням відпустки, приємні знайомством, несподіваною винагородою тощо. Такий стрес приносить задоволення, радість, щастя, приємні емоції і підвищує захисні сили організму.

2. *Дистрес*, пов'язаний з хворобами, невдачами, конфліктами, неприємними життєвими ситуаціями та обставинами, розлученням, втратою коханої людини тощо. Такий стрес викликає переживання, страхи, неспокій, зумовлює виникнення депресії, хвороби, руйнує здоров'я.

***Процес виникнення стресу охоплює три етапи:***

1) Поява початкової реакції подиву, тривоги, невміння справитися з ситуацією.

2) Виникнення суперечок.

3) Настання фази виснаження, витрат запасів енергії, втоми.

Насамперед підвладні стресам певні категорії людей: вперті особи; люди, які прагнуть до досконалості; трудоголіки; нерішучі люди; стримані та невпевнені у собі люди.

До *фізіологічних ознак стресу* належать: безсоння, погіршення пам'яті, головні болі, безпричинне хвилювання, підвищене серцебиття, бажання плакати, дратівливість, нестриманість, поганий або занадто веселий настрій, поява почуття байдужості.

Негативний вплив стресу можна ліквідувати з допомогою самоуправління та застосування певних управлінських рішень.

*Для усунення стресу працівник в процесі самоуправління повинен:*

- оцінити свій власний стан та результати діяльності;
- конкретизувати систему своєї роботи (наприклад, слід розписати, що зробити сьогодні, а що завтра та ін.);
- не погоджуватись на нову роботу (завдання), якщо незавершена попередня;
- підтримувати доброзичливі стосунки з начальником;
- не погоджуватись зі суперечливими вимогами;
- доповідати начальнику про нечіткість завдання;
- поліпшувати стосунки з членами колективу, формальними та неформальними групами;
- не скаржитись;
- обдумувати кожен свій крок;
- вміло організовувати свій відпочинок;
- вивчати відповідну літературу і отримані знання застосовувати на практиці.

*Для управління стресами керівнику можна запропонувати:*

- вивчати особливості характеру, діапазон знань, ставлення до праці своїх підлеглих;
- вибирати тип і обсяг робіт у відповідності до здібностей, потреб і

навичок працівників;

- надавати працівникам найбільш повну характеристику майбутньої роботи;

- дозволяти працівникам обґрунтовано відмовлятися від роботи;

- вміло пояснювати необхідність виконання роботи;

- приймати оптимальні рішення;

- встановлювати чіткі зони повноважень;

- удосконалювати комунікації;

- використовувати стиль керівництва відповідно до ситуації;

- не приховувати виробничо-господарську інформацію;

- забезпечувати необхідну винагороду за ефективну роботу;

- застосовувати графіки з метою пояснення певних економічних явищ;

- виступати наставником щодо підлеглих;

- підвищувати кваліфікацію підлеглих;

- розвивати здібності підлеглих;

- за необхідності сприяти працівнику у зміні робочого місця тощо

### ***Надання продуктивного характеру педагогічним конфліктам***

З сучасної точки зору, однозначно негативне ставлення до конфліктних явищ і прагнення до їх запобігання вважаються неправомірними. Разом з тим, мабуть, конфлікти можуть здійснювати деструктивний вплив на людські стосунки, а тим більше на педагогічний колектив, а тому визнається необхідність їхнього регулювання. Фундаментальна ідея, що міститься в основі сучасних методів керування конфліктами, у різних формулюваннях зводиться до того, що конфлікт може бути керований, причому керується таким чином, що його результат буде мати конструктивний характер.

За певних умов педагогічний конфлікт можна використати як джерело життєвого досвіду, самоорганізації та самовиховання.

1. Придивіться, чому Ви можете навчитися. Конфлікти можуть бути перетворені на навчальний матеріал, якщо Ви знайдете досить масу для їх аналізу. Тоді Ви зможете дізнатися щось нове про самого себе, про Ваших опонентів та про своє оточення. Ці знання допоможуть Вам прийняти в майбутньому правильне рішення та запобігти нових конфліктів.

2. Загляньте в самого себе після конфлікту. Використовуючи метод візуалізації, зверніться до власного внутрішнього голосу, находячись у нейтральному, розслабленому стані, Ви зможете оглянути на те, що сталося, збоку. Це дасть Вам можливість робити з нього урок, проаналізувати свої дії на майбутнє.

3. Не приймайте конфлікти близько до серця. Негативні емоції, які виникають у ході конфлікту, можуть захопити Вас настільки, що Уявні розміри конфлікту перевершать реальність, а це зможе дезорієнтувати Вас та підірвати самооцінку. Крім того, зробить Вас нещасливим та буде серйозною перешкодою для нових уроків з конфліктної ситуації. Дивіться на конфлікт як на малу частину свого життя, переконайте себе в тому, що його значення не можна перебільшувати.

4. Долайте негативні емоції. Вибачайте самого себе. Не займайтеся самозвинуваченням – це тільки погіршить Ваш стан. Візьміть свої емоції під контроль. Спробуйте розв'язатися. Переключить увагу на щось інше, займіться активною розумовою або фізичною роботою.

5. Не дозволяйте іншим людям стримувати Вас. Люди Вашого оточення, колеги, керівництво, учні можуть мати деякі упередження стосовно Вас. Ця думка може впливати на Вас значним чином. Її треба позбутися. Попрацюйте над тим, щоб звільнитися від тиску думок інших людей, а особливо від настрою на поразки. Запобігайте спілкуванню з людьми, негативний вплив яких на Вас постійний. Не давайте іншим людям можливості повчати Вас та збуджувати у Вас почуття провини. Будьте готові до

спілкування з тими, у кого, на Вашу думку, після конфлікту залишилися неприємні почуття.

### **Висновки:**

**Конфлікт** (лат. зіткнення, незгода) – незгода між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін які можуть бути конкретними особами або групами працівників, або внутрішній дискомфорт однієї особи. У процесі конфлікту кожен суб'єкт нав'язує свою точку зору, думки, гостру суперечку та перешкоджає іншому суб'єкту чинити так саме.

Конфлікти звичайно поділяються на психологічні й соціальні.

**Психологічний конфлікт** пов'язаний із психологічними проблемами одного індивідуума (наявністю конкуруючих бажань, бажанням уникнути негативних результатів тощо).

**Соціальний конфлікт** – це конфлікт, що розігрується між індивідуумами, групами, а також системами або підсистемами.

**За ознакою результатів** конфлікти бувають: *функціональними (конструктивними), дисфункціональними (руйнівними) безрезультатними.*

**За напрямками комунікації** конфлікти бувають: «вертикальні» (між педагогами, керівництвом школи); «горизонтальні» (між рядовими членами колективу).

**За змістом** можна виділити шість основних типів конфліктів: *внутрішньо особистісний, міжособистісний (діадний), конфлікт між особою і групою, міжгруповий, конфлікт між апаратом управління (керуючою системою) та виконавчим апаратом (керованою системою), міжорганізаційний конфлікт.*

Конфлікт може бути *позитивним та негативним.*

**Види педагогічних конфліктів:** *конфлікти діяльності* ( виникають з приводу виконання педагогом, учнем (студентом) навчальних завдань, успішності, позаурочної діяльності); *конфлікти поведінки* (виникають з приводу порушення членами педагогічного або учнівського колективу норм поведінки в закладі освіти чи поза ним); *конфлікти стосунків* (виникають у



сфері емоційно-особистісних стосунків керівництва та педагогів, педагогів та учнів (студентів).

Також конфлікти розрізняють: за виникненням (стихійні, заплановані, ініційовані, спровоковані); за терміном перебігу (короткочасні, тривалі, затяжні (приводять до безвихідних ситуацій)); за можливістю управління конфліктом (керовані, слабо керовані, не керовані).

*Джерела міжособистісних конфліктів:* упередженість, норовливість, підвищена чутливість, різниця в життєвих цінностях, розбіжності в інтерпретації конкретних подій або почуттів, різне розуміння завдань, розбіжності щодо засобів реалізації проблем, конкуренція при розподілі ресурсів, нереалізовані очікування, боротьба за перевагу, недостатнє розуміння.

*Причини конструктивних конфліктів у закладі освіти:* несприятливі умови праці та навчання; слабка організація трудової та навчальної діяльності; невідповідність прав та обов'язків; неритмічність навчального процесу; нечіткий розподіл обов'язків; недостатній рівень дисципліни. Розв'язання конструктивного конфлікту зводиться до усунення недоліків та причин, що породили його.

*Причини деструктивних конфліктів:* одна з сторін вперто та жорстко наполягає на своїй позиції, не бажає враховувати інтереси іншої сторони; один із опонентів вдається до морального засудження методів протистояння, намагається психологічно пригнітити партнера, дискредитує та принижуючи його.

*Етапи перебігу конфлікту:* латентний, демонстративний, агресивний, батальний, фінал конфлікту.

*Форми перебігу конфлікту:* відкритий конфлікт, прихований конфлікт (замаскований), «сліпий» конфлікт, «невідомий» конфлікт.

**Основні шляхи керування конфліктами:** профілактика (попередження) конфліктів; усвідомлення конфлікту; обхід конфлікту; розв'язання конфлікту.

*Методи розв'язування конфлікту шляхом відходу від конфлікту:* відхід; ізоляцію; позбавлення можливостей; витіснення; переорієнтацію; співіснування.

*П'ять основних міжособистісних способів розв'язання конфлікту:* ухилення (людина ухиляється від конфлікту); погашення бажання до конфлікту; примус (конфлікт ліквідується силою влади чи іншим примусовим способом); компроміс (поєднання точок зору); розв'язання проблеми, яка зумовила конфлікт.

*Засоби розв'язання конфлікту:* силове розв'язання; розв'язання за вибором; коопераційне розв'язання.

Розрізняють такі *стили поведінки у конфліктній ситуації:* стиль конкуренції; стиль ухилення; стиль пристосування; стиль співпраці; стиль компромісу.

**Стрес** (від англ. напруга) – це явище, яке викликається великими або малими обсягами робіт, необхідністю зживатися один з одним, конфліктом ролей, їх невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.

Негативний вплив стресу можна ліквідувати з допомогою самоуправління та застосування певних управлінських рішень.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які типи конфліктів Ви знаєте?
2. Назвіть основні причини виникнення конфліктів.
3. В чому сутність сучасних підходів щодо визнання об'єктивно-суб'єктивної природи конфліктів?
4. Які існують особливості педагогічних конфліктів?

5. Розкрийте основні етапи розвитку конфліктів.
6. Які існують форми перебігу конфліктів?
7. Чи потрібно управляти конфліктами? Обґрунтуйте свою точку зору.
8. Які існують методи та прийоми управління конфліктами?
9. Назвіть основні стилі поведінки у конфліктній ситуації.
10. Як зробити конфлікт продуктивним?
11. Назвіть причини виникнення та методи попередження стресів у педагогічних колективах.

### **Література**

1. Базаров Т. Ю., Еремін Б.Л. Управление персоналом. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
2. Гришина Н. В. Мастера психологии конфликта. СПб. : Питер, 2004. 464 с.
3. Грушенко В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: Учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2011. 288 с.
4. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. Москва: Экономика, 1991. 335 с.
5. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Навч. Посібник. Вид. 2-ге допрацьоване. Київ: Освіта України, 2005. 256 с.
6. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. Москва: ИНФРА-М, 1996. 256 с.
7. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.
8. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. Посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.

## **Тема 8. Імідж, лідерські якості та управлінські компетенції керівника закладу освіти**

### **ПЛАН**

- 8.1. Теоретичні засади формування іміджу керівника закладу освіти.
- 8.2. Особистісні, професійні та лідерські якості керівника закладу освіти.
- 8.3. Основні риси та управлінські компетенції ефективного керівника закладу освіти.
- 8.4. Управлінські обмеження
- 8.5. Технології формування іміджу керівника.

### **8.1. Теоретичні засади формування іміджу керівника закладу освіти**

Керівник у силу своєї соціальної ролі стоїть в центрі організації, на ньому концентрують увагу оточуючі його люди. Однією зі сфер діяльності керівника, здатною передавати про нього інформацію тим, хто його оточує, є створення його іміджу. Через створення свого іміджу людина показує, яке місце в суспільстві вона доводить сама собі. Образ, представлений навколишньому світові, нерідко сприймається і як відображення рівня самооцінки.

Психолог А. Мехрабян стверджує, що 55 % вражень, які ми справляємо на інших людей, визначаються тим, що вони бачать (як правило, це стосується кольору шкіри і волосся, зовнішнього вигляду, пози, міміки і жестів, виразу обличчя тощо); 38 % – тим, що вони чують (тобто тоном і висотою голосу, темпом і ясністю мови та ін.); 7 % – тими словами, які вони чують. Тобто на нас значно більший вплив справляє те, як людина виглядає і як говорить, ніж те, що саме вона говорить.

Іміджологія як наука почала розвиватися порівняно недавно. Але навіть до появи поняття терміну «імідж», людину, будь то жінка або чоловік, або дитина, завжди непокоїло те, як сприймають її оточуючі.

Формувався іміджу особистості можна простежити ще в далекому минулому, коли утворювалися різні прізвиська, що відтворювали певну уяву про особистість. Наприклад, Іван Грозний мав імідж власного та суворого царя, Ярослав Мудрий – імідж прозорого й мудрого правителя.

До проблеми образу ідеального правителя зверталися мислителі античності, середньовіччя, новітніх часів (теорії «героїв», «рас» тощо). Ще Гіппократ звертався до проблеми «візуального ефекту» задля визначення темпераменту людини. Аристотель у «Риториці» писав про психологію виразності рухів людини. Давньоримський лікар Гален заснував такий напрямок науки як «фізіономіка», розвиток якої продовжили Парацельс та психотерапевт Ломброзо.

Але першими почали працювати саме з поняттям «імідж» економісти. Американський економіст Болдуінг у 60-х роках ХХ століття ввів у діловий перебіг це поняття та обґрунтував його важливість. Пізніше «імідж» як специфічний феномен активно розвивався новою наукою – політологією, спеціалісти якої побачили в ньому важливий напрямок своєї роботи. Одним з перших до розгляду іміджу керівника звертається італійський громадський діяч Н. Макіавеллі у трактаті «Государ», у якому він наголошує про необхідність державному керівнику оглядати себе ззовні, являючи оточуючим свої позитивні сильні сторони. Науково-прикладне обґрунтування практичної цінності іміджу як засобу досягнення політичного успіху також розкрито у роботі Г. Лебона «Психологія соціалізму». Психологічне обґрунтування іміджування стало об'єктом і предметом дослідження філософів та соціальних і політичних психологів. З більш пізніх досліджень зовнішнього образу людей необхідно назвати роботи

А. Шопенгауера «Про фізіогноміку» та Ч. Дарвіна «Про вираження емоцій у людини та тварин».

Зараз все більше людей усвідомлює, що завжди існує певне уявлення про когось або про щось, і не завжди воно вигідне для носія даного образу. Тому люди приходять до висновку про необхідність створення штучного іміджу, що допомагає просуватися службовими сходами або бути успішним керівником.

З точки зору науки управління, *імідж керівника* розуміється як *цілісний несуперечливий образ керівника в свідомості оточуючих, відповідний цілям, нормам, цінностям, прийнятим в цільовій групі, і очікуванням, які висувуються членами групи до керівника.*

У цьому визначенні є кілька ключових слів, які дозволяють відокремити це поняття від того, що зазвичай розуміється під іміджом в повсякденній свідомості. Перше з цих слів – «цілісний». Воно означає, що до структури іміджу керівника входить не тільки його зовнішній вигляд (зачіска, одяг, аксесуари тощо), але також інші його складові (стиль керівництва, загальна спрямованість особистості керівника, його комунікативні та інтерактивні навички, манера мови та ін.). Під наступним ключовим словом – «несуперечливий» розуміється сумісність зовнішніх прояв іміджу з внутрішнім станом людини. Опис іміджу з цього аспекту розглядається як відповідності одних елементів іміджу іншим. Наступні ключові слова можна об'єднати в загальний блок, який характеризує корпоративну культуру організації. Це терміни: «норми», «цінності» і «очікування» цільової групи, яку в даному випадку є колектив підлеглих. Ці терміни виводять поняття іміджу за рамки особистості керівника і змушують поглянути на проблему з точки зору організації в цілому. У самому спрощеному вигляді це означає, що імідж керівника, як цілісний і несуперечливий образ, повинен відповідати певним характеристикам організаційної культури.

Існують досить жорсткі уявлення про те, який керівник повинен бути в організації з тим або іншим типом корпоративної культури. Так, наприклад, для культури патріархального типу необхідний керівник, який грав би роль батька, дбайливого покровителя, орієнтованого на відносини людини, який глибоко вникає в проблеми підлеглих і виявляє активну зацікавленість у їх вирішенні, якої б сфери це не стосувалося. У культурі підприємницького типу оптимальним для керівника є імідж процвітаючого бізнесмена з найбільшою кількістю зовнішніх ознак успіху, як-то: дорогі речі (автомобіль, годинник, одяг Haute Couture та ін.), велика кількість поточних справ, зустрічей, нарад, переговорів та ін. Аналогічне відповідність існує і для інших видів організаційної культури, а також для різних типів управлінських команд. Дійсно, ознаки успіху, що характеризують вдалого бізнесмена можуть бути несприятливими для окреслення іміджу ефективного керівника закладу освіти.

Проблема відповідності іміджу керівника особливостям корпоративної культури може виникати в ситуації організаційних змін, пов'язаних зі зміною керівного складу. Тобто в ситуації призначення нового керівника закладу освіти, йому необхідно відповідати певним очікуванням щодо іміджу, зумовленого займаною посадою, статусом закладу освіти та особливостям корпоративної культури закладу. Проте бувають ситуації, коли деякі особисті мотиви керівника змушують його підняти проблему внутрішнього іміджу. Наприклад, це може бути ситуація формування іміджу керівника в ході підготовки до передвиборчої кампанії. У даному випадку метою формування іміджу є підвищення рейтингу керівника за рахунок залучення голосів з числа співробітників закладу. Або інший приклад, виникнення необхідності у створенні позитивного іміджу керівника як зразка для наслідування серед членів педагогічного колективу. Тобто в цьому разі імідж керівника виступає як мотивуючий фактор для підлеглих.

Як складне системне утворення індивідуальний імідж являє собою комплекс приватних іміджів і має кілька критеріїв класифікації:

- за знаковим критерієм – позитивний, негативний, нейтральний;
- за видом зайнятості – імідж політика, бізнесмена, менеджера, педагога тощо;
- за ступенем адекватності оцінки – об’єктивний і суб’єктивний;
- за середовищем поширення – сімейний, шкільний, вузівський тощо.

У науковій літературі виділяють наступні *підходи до визначення типу іміджу*:

1. *Функціональний імідж*. За цим підходом виділяє кілька можливих варіантів іміджу, виходячи з виконуваних функцій – дзеркальний, поточний, бажаний, корпоративний і множинний.

1. Дзеркальний тип іміджу – це імідж, властивий нашому уявленню про себе. Звичайно цей тип іміджу більш позитивний, оскільки психологічно кожен з нас завжди висуває на перше місце позитив. Цей тип іміджу може визначати характеристики як лідерів, так і організацій.

2. Поточний тип іміджу є характерним для погляду зі сторони. Саме в цій галузі знаходить своє застосування публік рілейшнз, оскільки недостатня поінформованість, нерозуміння формують імідж організації або її керівника не менше, ніж реальні вчинки. Це не просто погляд зовнішньої публіки взагалі, це можуть бути погляди виборців, клієнтів, журналістів, нарешті, споживачів освітніх послуг.

3. Бажаний тип іміджу відображає те, до чого ми прагнемо; він є найбільш характерним для новостворюваних організацій, лідерів.

4. Корпоративний – це імідж організації в цілому, який складають репутація організації, її успіх, ступінь стабільності.

5. Негативний імідж, що є варіантом свідомого створюваного опонентами своєрідного «анти іміджу». Наприклад, практика створення



«анти іміджу» конкурентів досить популярна у політичних колах у період передвиборчих компаній.

6. Множинний тип іміджу – імідж, що утворюється за наявності низки незалежних структур єдиної корпорації. У цьому випадку кожна складова іміджу працює на спільний результат; разом з тим, невдача в одній сфері перекреслює іміджеві характеристики в іншій.

2. *Контекстний імідж.* Цей підхід передбачає сприяння впровадженню або функціонуванню іміджу в контексті його використання в певній сфері, орієнтується на певні верстви населення, рівні суспільної свідомості та ін.

Наприклад, керівник закладу освіти може мати один тип іміджу серед підлеглих і зовсім інший – серед колег-керівників. Він може користуватися популярністю серед учнів закладу, бо зорієнтований на даний рівень свідомості та відповідає очікуванням учнів. Але той самий імідж може мати негативне сприйняття у середовищі вищого керівництва, якщо не буде адаптований до їхньої сфери.

3. *Зіставлювальний (порівняльний) імідж.* Такий підхід до формування іміджу полягає в порівнянні тих чи інших іміджевих характеристик. Таке зіставлення може проводитися на рівні параметрів іміджу ідеального й реального керівника, двох або більше керівників закладів освіти.

Також імідж може бути бажаним, реальним, традиційним, сприятливим, позитивним, ідеалізованим, новим (оновленим). Найбільш часто зустрічаються з них – бажаний імідж, сприятливий імідж.

Перераховані характеристики іміджу не виключають один одного, не суперечать і не заперечують один одного, при цьому імідж може переходити з однієї якості в іншу.

До *ціннісних функцій іміджу* відносяться:

- *особистісне піднесення* – завдяки створенню навколо особистості ореолу привабливості, вона стає соціально затребуваною, розкутою в прояві своїх

кращих якостей;

- *комфортизація міжособистісних відносин* – суть цієї функції полягає в тому, що привабливість людей об'єктивно привносить в їх спілкування симпатію і доброзичливість, а тому моральну міру терпимості і такту;

- *психотерапевтична* – суть функції в тому, що особистість, завдяки усвідомленню своєї індивідуальної непересічності і підвищеної комунікабельності, знаходить стійкий мажорний настрій і впевненість у собі.

Ціннісні функції іміджу мають велике значення, бо крізь імідж має прояв внутрішня сутність особистості, що стає досяжною іншим людям.

До *технологічних функцій іміджу* відносяться:

- *міжособистісна адаптація* – завдяки правильно обраному іміджу можна швидко увійти в конкретне соціальне середовище, привернути до себе увагу, оперативно встановити доброзичливі стосунки;

- *висвітлення кращих особистісно-ділових якостей* – сприятливий імідж дає можливість візуально представити найбільш привабливі якості людини, надаючи можливість людям пізнавати саме ті риси, які викликають симпатію;

- *завуальювання негативних особистісних характеристик* – за допомогою макіяжу, дизайну одягу, аксесуарів, зачіски та ін. можна відвернути увагу від недоліків, які має людина;

- *організація уваги* – привабливий імідж мимоволі притягує до себе людей, він імпонує їм, а тому психологічно легше налаштувати їх на комунікацію;

- *подолання вікових бар'єрів* – майстерно володіючи технологією самопрезентації, що конкретно проявляється у вдалому виборі моделей поведінки і виконанні різних ролей, можна комфортно себе почувати, спілкуючись з людьми різного соціального та професійного статусу, не комплексуючи з приводу власного віку.

Головна функція іміджу – приведення дій керівника у відповідність з очікуваннями підлеглих. Ця функція впливає з найпростішого, а саме вимоги пояснити дії людини для оточуючих. Тобто, що однозначно інтерпретуються дії людини, чим легше їх пояснити, тим більше ступінь розуміння і, отже, позитивної оцінки цих дій. Відповідно основною метою формування іміджу керівника закладу освіти є моделювання способу сприйняття керівника підлеглими, при якому він органічно вписується в систему очікувань підлеглих та відповідає сформованому типу корпоративної культури закладу освіти.

Мотивуюча функція. Найчастіше ця функція реалізується в підприємницькому та партиципативній типах корпоративної культури, де прагнення бути схожим на лідера може стати гарним стимулом для розвитку підлеглих.

Нормативна функція. Слід з двох попередніх, і полягає вона в тому, що керівник задає норми взаємодії в групі (організації). Якщо норми прийняті більшістю членів організації, то це стає передумовою для згуртування колективу, зниження кількості конфліктних ситуацій і, як наслідок, формування сприятливого організаційного клімату.

У іміджу керівника існують також зовнішні по відношенню до організації функції, такі як функції представництва та позиціонування організації в зовнішньому середовищі.

Функції іміджу за О. Романовським:

1. Номінативна – покликана створити упізнання закладу освіти, його марку, зв'язавши сприятливий образ із конкретним товаром, керівником, організацією.

2. Естетична – покликана виділити емоційний образ керівника, висунувши на перший план якісні складові.

3. Консервативна – покликана захистити основну ідею керівника, забезпечити варіативність однієї й тієї ж ідеї для нових поколінь традиційних споживачів.

4. Адресна – покликана зв'язати його з певними цільовими аудиторіями.

Таким чином, існують різні визначення функцій іміджу в залежності від аспекту розгляду проблеми іміджу науковцями. Але можливо виділити декілька рівнів щодо прояву та реалізації функцій іміджу (табл.8.1).

Таблиця 8.1.

### Рівні реалізації функцій іміджу керівника закладу освіти

№ з/п	Рівні реалізації функцій іміджу	Функції іміджу	Спрямованість впливу іміджу на визначених рівнях
1.	особистість керівника	- ціннісні функції: особистісне піднесення та психотерапевтична функція	- впливає на формування впевненості керівника
2.	міжособистісні відносини керівника закладу освіти з підлеглими, учнями, студентами, батьками, вищим керівництвом	- ціннісна функція комфортизації міжособистісних відносин; - технологічні функції: (міжособистісна адаптація, висвітлення кращих особистісно-ділових якостей, завуальовування негативних особистісних характеристик, подолання вікових бар'єрів); - естетична; - адресна	- проявляється у відповідності або невідповідності особистості керівника очікуванням учасників навчального процесу, вищого керівництва
3.	управлінська взаємодія керівника з підлеглими	- технологічна функція організації уваги; - мотивуюча; - нормативна; - консервативна функції	- впливає на ефективність процесу управління
4.	керівник-організація	- номінативна; - представницька	- впливає на ефективність позиціонування керівником закладу освіти

### 8.2. Особистісні, професійні та лідерські якості керівника закладу освіти

Імідж керівника закладу освіти має багато складових, які стосуються усіх сфер його діяльності та особистості. Дамо характеристику найбільш значимим складовим, без яких формування позитивного іміджу менеджера освіти не можливе.

*Персональна складова.* Це тип особистості, якості характеру, якості особистості, фізичні здібності.

*Соціальна складова.* До цієї складової відносяться: біографія керівника, здобута освіта, стиль життя, система цінностей, суспільний статус.

*Професійна складова.* Тип керівника за стилем мислення, поведінкою, його статус у колективі. Ступінь володіння методами і технологіями управління колективом. Наявність навиків стратегічного планування. Організаторські вміння. Здібності до незалежної оцінки, до професійного зростання

У науковій літературі відмічається, що структура іміджу об'єднує в собі природні й особистісні особливості, якими є:

- біотип;
- конституція, морфологічні й функціональні особливості організму;
- темперамент – динамічні особливості психічної діяльності;
- екстравертність – психологічна характеристика особистості, спрямована на зовнішній світ і діяльність в ньому;
- інтровертність – психологічна характеристика особистості, спрямована на внутрішній суб'єктивний світ;
- невротизм, що визначає стан людини, характеризується емоційною нестійкістю, тривогою, низькою самоповагою;
- інтелект – здатність мислити, раціональне пізнання дійсності;
- задатки й здібності;
- інтереси і потреби;
- світогляд і світосприйняття;
- почуття людини та її моральні якості.

Як складову особистого іміджу виділяють привабливість в очах оточуючих. Загально відомо, що привабливі люди: часто й охоче посміхаються; мають гарне почуття гумору; природно поводяться; веселі; часто й охоче кажуть компліменти; знайомі з етикетом і слідують йому; упевнені в собі; уміють посміятись над собою; швидко викликають людину на розмову про неї саму; усвідомлюють свої обмежені можливості й те, що в них немає відповідей на всі запитання; дружелюбні, з ними легко у спілкуванні .

Щоб бути привабливою особистістю, охайного зовнішнього вигляду недостатньо, а тем більше недостатньо цього для створення позитивного іміджу керівника. Як особистісно-ділові характеристики іміджу особистості виділяють: вихованість, ерудицію, професіоналізм.

Низка авторів в якості важливих складових професійно-особистісного іміджу керівника пропонують наступні:

- професіоналізм і компетентність;
- моральна надійність;
- гуманітарна освіченість;
- комунікативна привабливість;
- використання психологічних технік.

Кожен керівник свідомо або ж не усвідомлено вже створює свій імідж тим, як спілкується зі своїми підлеглими, як впливає на більш широку аудиторію споживачів освітніх послуг свого закладу освіти.

Заслугове уваги структура іміджу керівника-лідера, запропонована О. Горшковою, О. Бухарковою, що має наступні основні параметри:

- концептуальний образ: особиста місія, міф, професійні, етичні, естетичні цінності, співвідношення концептуального іміджу керівника з іміджем компанії (якісне співвідношення);

- візуальний образ: стиль одягу, форма одягу, зовнішність, дизайн кабінету, офісу, ближче оточення, (заступники, секретарі, партнери), відповідність особистого стилю до стилю компанії;

- поведінковий образ: моральні цінності (патріотизм, сімейні цінності, ідеали), стиль спілкування в середині компанії та за її межами, корпоративні цінності (прихильність до корпоративної культури, ініціювання корпоративних ритуалів та слідування їм, наслідування корпоративному кодексу поведінки), стиль керівництва;

- комунікативний образ: 1) форми самопрезентації та спілкування: мова (сміслові характеристики, аргументація та контраргументація, невербальні (жести, міміка, пози), паралінгвістичні (тональність мови, ключові слова, вирази), екстралінгвістичні (темп мови, сміх, паузи, покашлювання), проксемічні (статус, дотримання дистанції з партнерами, підлеглими), візуальний контакт (тривалість прямого візуального контакту); 2) форми взаємодії: з підлеглими (формальні та неформальні), з партнерами поза компанією (формальні та неформальні), з СМІ, вищим керівництвом, взаємодія в конфлікті; 3) збалансованість зворотного зв'язку з адресатами іміджу.

В наданій структурі іміджу керівника закладена необхідна умова його успішності, а саме відповідність іміджу керівника до очікувань та потреб підлеглих.

Досить повно розкрито структуру іміджу керівника М. Колосовою, консультантом з організаційного розвитку компанії «5 Professional Management». Вона виділяє наступні основні складові іміджу керівника:

- зовнішність
  - зовнішній вигляд (зачіска, одяг, аксесуари тощо)
  - спосіб самовіддачі
- стиль поведінки

- спрямованість особистості і позиції по відношенню до оточуючих
- мовні особливості (лексика, невербальне поведінка)
- стиль керівництва (демократичний, авторитарний, ліберальний).

Зовнішність є найбільш відкритою для спостереження характеристикою людини, яка не потребує для свого впізнання тривалого часу, являє собою одне з джерел невербальної інформації про людину. Зовнішність – поняття збірне, зовнішній вигляд людини створюють одяг, зачіска, фізичні характеристики (тип статури та ін.). Зовнішність значною мірою впливає на те, що думають про людину інші, тому що люди схильні пов'язувати окремі зовнішні характеристики з певними характерологічними рисами.

Спосіб самовіддачі на увазі під собою, наскільки значуща для керівника його робота і люди, які його оточують. Чи бачать підлеглі в керівнику ентузіазм, і чи відбувається «зараження» цим ентузіазмом.

Спрямованість особистості і позиції по відношенню до оточуючих включає в себе наміри, мотиви, здібності, установки, ціннісні орієнтації. Ціннісними орієнтаціями особистості є колективні цією особистістю соціальні цінності, які виступають в якості цілей життя та основних засобів досягнення цих цілей. Будучи відображенням фундаментальних соціальних інтересів особистості, вони висловлюють суб'єктивну громадську позицію індивідів, їх світогляд і моральні принципи.

До особливостей вербального і невербального поведінки відносяться міміка, жестикуляція, усмішка, контакт очей і, нарешті, мова, яка характеризується тембром, тоном, гучністю голосу, артикуляцією і вимовою.

Під *стилем керівництва* розуміється стійка система способів, методів і форм впливу керівника, що створює своєрідний почерк управлінського поведінки. Курт Левін на основі експериментів виділив 3 стилі, назвавши їх: «авторитарний», «демократичний» і «ліберальний».



При *авторитарному стилі керівництва* група виконує більший обсяг роботи, ніж в інших, але мала більш низьку мотивацію, оригінальність дій і дружелюбність. Характерні ділові, короткі розпорядження; заборони без поблажливості, з загрозою; емоції не приймаються в розрахунок; голос керівника - вирішальний, його позиція - поза групою. Даний стиль є найбільш ефективним у добре впорядкованих ситуаціях, коли діяльність підлеглого відповідає певному алгоритму.

При *демократичному стилі* рішення приймаються керівником спільно з підлеглими. Лідер прагнути керувати групою спільно з підлеглими, надаючи їм свободу дій, організовуючи обговорення своїх рішень, підтримуючи ініціативу. Позиція керівника – всередині групи. Цей стиль найбільш ефективний в слабо структурованих ситуаціях і орієнтований на міжособистісні відносини, вирішення творчих завдань.

При *ліберальному стилі* рішення нав'язуються підлеглими керівникові. Він практично усувається від активного управління групою, веде себе, як рядовий учасник, надаючи учасникам групи повну свободу. Характерно відсутність співпраці; справи в групі йдуть самі собою. Позиція керівника - непомітно осторонь від групи. Даний стиль є найбільш ефективним у ситуаціях пошуку найбільш продуктивних напрямків групової діяльності.

Управлінська поведінка, стиль управління залежить від наявності у керівника певних менеджерських якостей. Спеціалісти в галузі менеджменту виділяють чотири *групи якостей менеджера*, що характеризують його в сучасних умовах:

- *професійно-ділові*: висока професійність, стратегічне бачення, здатність генерувати корисні ідеї, здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести за них відповідальність, прагнення до професійного зростання, підприємливість, авторитетність, здатність розумно ризикувати та долати кризові ситуації;

- *адміністративно-організаційні*: оперативність, гнучкість стилю управління, вміння стимулювати та викликати ініціативу, доводити справу до логічного завершення, послідовність, інтернальність (розуміння того, що від тебе залежить успіх справи), внутрішній контроль, вміння формувати єдину команду та використовувати знання підлеглих, здатність делегувати повноваження, вміння організовувати час (тайм менеджмент);

- *соціально-психологічні*: психологічна компетентність, управлінська культура, розум, лідерські здібності, вміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психологічний стан, колегіальність, толерантність, оптимізм, екстравертність, вміння керувати конфліктами, інтелектуальність, риторичні здібності, стресостійкість, почуття гумору, вміння створювати свій імідж тощо;

- *моральні*: патріотизм, національна свідомість, державницька позиція, інтелігентність, людяність, порядність, почуття обов'язку, громадська позиція, чесність, доброзичливість та ін..

За *поведінковим проявом* серед менеджерів освіти виділяють:

1. Караючий – керівник прискіпується до помилок, яких педагоги та учні припускаються у процесі викладання і навчання («Я-батько»).

2. Формаліст – керівник, який у своїх вчинках акцентує увагу на дотриманні процедурних характеристик (за тестом С. Деллінгера «квадрат»).

3. Вихователь – допомагає кожному члену педагогічного колективу усвідомлювати власний досвід та вчитися на ньому за тестом С. Деллінгера «коло»).

4. Відгороджений – керівник уникає проявів інтересу до особистих справ членів педагогічного колективу.

5. Новатор – керівник заохочує інновації, дослідження, експерименти (за тестом С. Деллінгера «трикутник»).

6. Директивний – вимагає неухильного виконання встановлених інструкцій (за МакГрегором –«Х»).

7. Безпечний – керівник не звертає уваги на навчання та розвиток своїх підлеглих.

Серед *головних факторів, що визначають стиль управління* науковці виділяють:

- міра делегування керівником своїх повноважень;
- міра участі підлеглих у прийнятті рішень;
- рівень інформованості підлеглих;
- тип влади, який використовує керівник.

Влада – здатність, а також прагнення зробити власну ціннісну спрямованість ведучим мотивом інших людей.

Розподіл влади відбувається між членами групи за рішенням її керівника (лідера). Цей процес має назву делегування або децентралізації.

Влада – інструмент соціального управління, який здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку. Баланс між владою та обов'язками називається принципом паритету. Розподіляючи владу між підлеглими, керівник залишає за собою функції координатора, тобто він може при необхідності втручатися у розвиток ситуації і коригувати діяльність персоналу. Необхідність координації зумовлена принципом одноособового керівництва Анрі Файоля, який образно зазначав: «Тіло з двома головами у суспільстві, як і в живій природі – це монстр, який приречений на вимирання».

Здатність лідера здійснювати вплив визначається рівнем керівного потенціалу, реалізовувати який керівник зобов'язаний у певних ситуаціях. Джерела керівної сили лідера полягають у тому, що обіймаючи посаду, він отримує певні права і повноваження, а також у набутому досвіді, авторитеті і професійних досягненнях.

Згідно з теорією особистих якостей лідерства (теорією великих людей), кращі керівники – це ті, котрі мають певний набір властивих усім людям особистих якостей. Наприклад: знання, інтелект, чесність, здоровий глузд,

ініціативність тощо. Знаючи про необхідність цих рис, люди можуть навчатися виховувати їх у собі й ставати хорошими керівниками. Для успішного здійснення лідерства потрібно, щоб особисті риси керівника співвідносилися з особистими рисами, діяльністю, метою і завданнями його підлеглих.

Визначення лідерства з позиції поведінки керівника ґрунтується на тому, що його ефективність визначається не особистими рисами керівника, а манерою поведінки з підлеглими. Цей підхід розвинуто в теорії стилів керівництва.

У практиці управлінської діяльності виявляється, що на ефективність керівництва, окрім особистих рис і поведінки керівника, вирішальний вплив можуть справити інші фактори. Тому сучасна теорія лідерства надає перевагу ситуаційному підходу. Різні ситуації вимагають різних способів впливу на персонал, тобто керівник-лідер мусить уміти поводитися по-різному в різних ситуаціях. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.

М. Вудкок і Д. Френсіс назвали лідерство вирішальною управлінською якістю, що визначає ефективність роботи керівника. За рахунок лідерства підвищується сила управлінського впливу на підлеглих. Феномен лідерства у тому, що лідер – це не обов'язково формальний керівник закладу. За даними соціологічних досліджень, поєднання в одній людині офіційного керівника та неофіційного лідера підвищує продуктивність праці колективу на 30 %.

В. Крижко виділяє такі фактори, що впливають висування лідера:

1. Ситуація, що потребує лідера, який може здійснювати управління у за даних умов.
2. Наявність особистості, що відповідає за своїми характеристиками умовам ситуації.
3. Бажання групи підпорядковуватися цій особистості.

Лідери можуть бути двох типів, а саме: ситуативні, які більше орієнтовані на міжособистісні стосунки, та постійні, які орієнтовані на завдання (за Б. Дж. Кретті).

Отже, лідер – той хто веде за собою. До *особистісних рис лідера* відносять:

— бачення ситуації, проблеми, розробка конкретних шляхів і засобів досягнення мети;

— цілісність характеру – вірність слову, дотримання загальнолюдських норм моралі, єдність цінностей, мети і засобів її досягнення;

— віра в людей, зацікавленість у людях, довіра до людей, довіра людей до лідера;

— безкорисливість – служіння людям, відсутність сліпого кар'єризму, виважене використання особистих благ;

— прихильність (відданість) до організації: організація – другий дім, підлеглі – це діти, усі блага – для організації;

— творчі здібності – пошук нового, перетворення існуючого на краще;

— твердість духу, висока вимогливість, право нагороджувати і карати, позитивне ставлення до єдиноначальності;

— вміння спілкуватися – ділове спілкування, інформування підлеглих, вміння вести душевну розмову, бути серед підлеглих, мати авторитетне оточення;

— вміння ризикувати – спонукання персоналу до інновацій, оцінювання інноваторів, поведінка з урахуванням ситуації;

— вміння знаходити елегантні та прості рішення складних проблем;

— урівноваженість, вміння зберігати спокій у кризових ситуаціях, що спонукає оточуючих також зберігати спокій та діяти продумано.

Зазвичай говорять, що керівники – лідери мають особливу харизму. **Харизма** – вплив, заснований на властивостях особистості керівника або його спроможності залучати прихильників.

Для того, щоб зробити своє лідерство і вплив ефективним, керівник має розвивати і застосовувати владу. Влада керівника може набувати різноманітних форм. У співпраці четверо американських дослідників – Джон Френч, Бертрам Рейвен, Пол Херсі та В.І.Натемайер розробили зручну класифікацію підстав влади. Згідно з їх висновками існує **сім основних форм влади**:

1. Влада, що заснована на примусі, штрафних санкціях та загрозі покарань.
2. Влада, що заснована на винагородах.
3. Експертна влада (передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та фахові практичні навички).
4. Еталонна влада (харизматичний вплив).
5. Законна або традиційна влада (визнання авторитету законної влади).
6. Дисциплінарна влада, базується на поведінці підлеглих, яка відображає дотримання установлених стандартів, критеріїв, інструкцій, наказів та ін..
7. Інформаційна влада базується на використанні широкого сектору інформації, якою володіє тільки керівник.

**В освітніх установах визначають наступні основні прояви влади:**

- Влада, в основі якої – вольовий примус (директор впливає на підлеглих під страхом покарання).
- Влада, що ґрунтується на заохоченні (впроваджується система заходів щодо матеріального та морального стимулювання).
- Експертна влада (колеги, учні високо оцінюють фахову компетентність керівника закладу освіти).

– Влада прикладу (підлеглі шанують керівника як особистість та спеціаліста, намагаються бути в усьому схожими на нього).

– Законна влада (високий офіційний статус керівника закладу освіти надає йому право видавати розпорядження).

Стиль управління та стиль поведінки керівника є зовнішнім проявом його внутрішніх особистісних якостей, а саме: характеру, темпераменту, здібностей, звичок, існуючого рівня домагань, уявлень про поведінку керівника, компетентності, ціннісних орієнтації, світогляду.

Також до компонентів іміджу керівника відносять:

- соціально-демографічні характеристики – стать, вік, рівень освіти, доходи, житло, життєвий цикл сім'ї та ін.

- параметри не основної діяльності: соціальне походження, етапи професійної кар'єри, сімейне оточення, інтереси, думки, активність особистості поза роботою (спорт, хобі, манера проводити відпустку та ін.). Заповнити цю інформаційну клітинку дуже важливо, бо, як вважають західні іміджмейкери: «Імідж будується не на абстрактних поняттях, а на невеликих, але переконливих фактах з життя особистості».

Дійсно, немаловажне значення має й спосіб життя керівника закладу освіти, тобто те, як люди сприймають його особисте життя, відносини з оточуючими, моральні принципи, достоїнство, поведінку та характер. Також необхідно відзначити, що керівник закладу освіти поєднує управлінську та педагогічну діяльність. Відповідно особливостями іміджу керівника закладу освіти є синтез іміджу керівника та іміджу педагога. До професійних рис особистості керівника закладу освіти відносять: широку ерудицію й вільний виклад матеріалу, вміння враховувати психологічні й вікові особливості аудиторії, володіння темпом мови, загальну й спеціальну грамотність, звернення до учнів по імені, миттєву реакцію на ситуацію, вміння чітко формувати конкретні цілі, а також організовувати навчальну роботу всіх

слухачів одночасно, вміння контролювати ступінь засвоєння навчального матеріалу .

### **8.3. Основні риси та управлінські компетенції ефективного керівника закладу освіти**

Г. Мінтберг назвав 8 основоположних рис, що мають бути притаманні сучасному керівнику (менеджеру).

1. Мистецтво бути рівним – здатність встановлювати і підтримувати систему відносин з рівними собі людьми.

2. Мистецтво бути лідером – здатність керувати підлеглими, справлятися з усіма труднощами й проблемами, що приходять до людини разом із владою та відповідальністю.

3. Мистецтво розв'язувати конфлікти – здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати прикрощі, породжені психологічним стресом.

4. Мистецтво опрацьовувати інформацію – здатність створити систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію ефективно її оцінювати.

5. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми і рішення за умов, коли альтернативні варіанти дій, інформація і мета неясні й сумнівні.

6. Мистецтво раціонально розподіляти ресурси в організації – здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант за умов обмеженого часу й ресурсів.

7. Дар керівника – здатність іти на певний ризик і на впровадження нововведень у своїй організації.

8. Мистецтво самоаналізу – здатність розуміти позицію лідера і його роль в організації, вміння бачити те, який вплив справляє лідер на



організацію.

Незалежно від організації, в якій працюють менеджери, вони мусять оволодіти трьома головними типами навичок: технічними, комунікативними (навички спілкування), аналітичними. Практичне використання цих навичок змінюється залежно від рівня управління. Проте оскільки менеджери досягають своєї мети (виконують поставлені завдання) в основному за допомогою інших людей, то на всіх рівнях управління не можна обійтися без комунікативних навичок. Аналітичні навички більшою мірою необхідні керівникам вищої ланки управління, а технічні навички здебільшого необхідні на нижчих рівнях ієрархії.

Не виключено, що на початку кар'єри у вас може не бути деяких із перерахованих навичок, але ви їх обов'язково змушені будете виробити згодом.

*Технічні навички* має людина, здатна виконувати конкретну роботу. Наприклад, майстер на виробництві, як правило, мусить мати технічні навички, щоб навчити робітників їхніх обов'язків і давати керівникам більш високого рангу інформацію про виробничі проблеми. Однак на практиці буває, що менеджери, які не мають відповідних технічних навичок, контролюють роботу таких кваліфікованих працівників, як програмісти, інженери, бухгалтери та ін. Незалежно від того, чи володіють вони технічними навичками для виконання даної роботи, всі менеджери мусять мати технічні управлінські здібності або адміністративні навички. До останніх належать здатність складати розклад роботи, читати бухгалтерські звіти, комп'ютерні розпечатування та ін. Якщо багато технічних здібностей не мають широкого застосування в різних сферах, то масштаби використання адміністративних можливостей досить широкі. Наприклад, якщо ви вмієте працювати на швейній машинці, то малоімовірно, що ви зможете використати ці свої навички в ресторанному бізнесі. Однак якщо ви керували

швейною фабрикою, то зможете використовувати свої адміністративні навички і в іншому виробництві.

*Комунікативні навички* необхідні для того, щоб правильно розуміти інших людей і ефективно взаємодіяти з ними. Менеджери не можуть обійтися без цих навичок у більшості ситуацій, оскільки їхня діяльність зводиться саме до того, щоб досягти конкретної мети за допомогою інших людей. До комунікативних навичок, які мусять мати всі менеджери, належать навички спілкування, тобто навички обміну інформацією. Саме спілкування сприяє безперебійному веденню справ усередині компанії і встановленню сприятливих взаємовідносин фірми з зовнішнім середовищем. Успіх у спілкуванні – це, безсумнівно, вулиця з двостороннім рухом. Кваліфікований менеджер завжди точно сприймає реакцію людей на його слова і, що особливо важливо, прислухається до того, що вони кажуть у відповідь.

Кваліфікований менеджер знає, як вибрати найбільш підходящі інформаційні засоби або канали комунікацій. Він розуміє, що форма комунікації впливає на характер повідомлення, яке має бути передане. Наприклад, яку вибрати форму повідомлення: письмову чи усну, в якому середовищі й місці його зробити.

*Аналітичні навички.* Менеджери мусять мати здатність мислити – бачити організацію в цілому і розуміти взаємодію між її елементами. Аналітичні навички менеджери використовують у процесі опрацювання й аналізу інформації, розробки основних принципів, встановлення взаємозв'язків, виявлення труднощів і сприятливих можливостей, формулювання висновків, прийняття рішень і впорядкування планів.

Менеджери мусять мати спеціальні знання і здатність використовувати їх у повсякденній роботі з управління організацією. Спроможність до керівництва зумовлена наявністю таких особистих цінностей і чіткої особистої мети: здатність управляти самим собою, вміння навчати й розвивати підлеглих, формувати ефективні робочі групи.

Різноманітні *вимоги до професійної компетенції менеджерів* умовно можна об'єднати в дві групи.

*Перша група:*

- 1) розуміння природи управлінської праці й процесів управління;
- 2) здатність мислити масштабно, перспективно. Менеджери можуть демонструвати прекрасні результати й водночас призвести до банкрутства компанію, якщо їхня робота не орієнтована на майбутнє. Зрозуміло, компанія має одержувати прибуток, але вона має отримувати прибуток якомога довше. Якщо ви будете думати тільки про прибуток сьогодні, то не побачите можливостей, що відкриваються попереду. Мислення менеджера постійно має тренуватися на бачення перспективи;
- 3) уміння розв'язувати нестандартні управлінські проблеми;
- 4) знання посадових та функціональних обов'язків менеджерів, способів досягнення мети і підвищення ефективності діяльності організації;
- 5) уміння використовувати сучасну інформаційну технологію і засоби комунікацій, необхідні для здійснення управлінського процесу.

*Друга група:*

- 6) уміння працювати з людьми, оволодіння мистецтвом управління людськими ресурсами;
- 7) опанування мистецтва налагодження зовнішніх зв'язків;
- 8) спроможність до самооцінки, вміння робити правильні висновки і безупинно підвищувати кваліфікацію, знання й уміння.

*Перша група* (1 – 5) охоплює знання й уміння менеджерів, необхідні для виконання професійної роботи менеджера або мистецтва управління. До них належать:

- уміння обґрунтовувати й приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність і невизначеність;

—висока інформованість з питань розвитку галузі, в якій працює підприємство, про стан досліджень, техніки, технології, конкуренції, динаміки попиту на продукцію й послуги та ін.;

—уміння ефективно управляти ресурсами, планувати й прогнозувати роботу підприємства, оволодіння способами підвищення ефективності управління;

—уміння використовувати сучасні інформаційні технології, засоби комунікацій і зв'язку.

Ці та багато інших знань і вмінь засвоюються в процесі вивчення управлінської науки, її законів, принципів, методів, засобів роботи з інформацією. А оскільки сама наука у відповідь на зростаючі вимоги практики висуває і розробляє все нові й нові ідеї та концепції управління, то навчання менеджменту набуває безперервного характеру. Менеджер, що працює професійно, обов'язково використовує всі досягнення науки з метою удосконалення процесів, методів, форм управлінської діяльності, що підвищують ефективність підприємництва.

*Друга група* вимог (6–8) до професійної компетенції менеджерів пов'язана із спроможністю працювати з людьми й управляти самим собою.

У процесі виконання своїх функцій менеджери взаємодіють із широким колом осіб: колегами, підлеглими, керівниками, вищими адміністраторами, акціонерами, споживачами, постачальниками і іншими людьми в організації, прямо або опосередковано пов'язаними з діяльністю даної організації. Ці люди істотно відрізняються за статусом та інтересами, і менеджери мусять мати специфічні риси, які сприяють підвищенню довіри і поваги з боку тих, з ким вони вступають у відносини. Це насамперед: високе почуття обов'язку та відданості справі; чесність у відносинах з людьми і довіра до партнерів; уміння чітко висловлювати свої думки й переконання; повага і турбота про людей незалежно від їхнього становища в ієрархії організації; здатність

швидко поповнювати свої фізичні й духовні сили і критично оцінювати власну діяльність.

Кваліфікаційні вимоги до особи менеджера, наприклад у Великобританії, такі:

1) розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних обов'язків і стилів роботи, володіння способами підвищення ефективності управління;

2) спроможність розбиратися в сучасній інформаційній технології та засобах комунікацій, необхідних для управлінського персоналу;

3) ораторські здібності й уміння висловлювати думки;

4) мистецтво управляти людьми, добір і підготовка кадрів, регулювання відносин серед підлеглих;

5) спроможність налагоджувати стосунки між фірмою та її клієнтами, управляти ресурсами, планувати і прогнозувати їхню діяльність; здатність до самооцінки власної діяльності, вміння робити правильні висновки й підвищувати кваліфікацію;

7) уміння не тільки оцінювати знання, а й виявляти навички на практиці.

Ефективна реалізація системи знань, навичок в управлінській діяльності менеджера передбачає, залежно від конкретної ситуації, вміння виступати в ролі керуючого, дипломата, лідера, вихователя, новатора тощо.

Радою Європи прийнято визначення *п'яти ключових компетенцій*, якими повинні володіти менеджери освіти:

1) політичні та соціальні компетенції: здатність брати на себе відповідальність, брати участь у прийнятті групових рішень, вирішувати конфлікти без насильства, підтримання демократичних інститутів;

2) компетенції, пов'язані з життям у полікультурному суспільстві (прийняття несхожості, повага та здатність жити у злагоді з людьми інших культур, релігій, мов);

3) компетенції щодо оволодіння усною та писемною комунікацією з метою запобігання соціальної ізоляції. Оволодіння кількома мовами;

4) компетенції щодо інформатизації суспільства, оволодіння цими технологіями, розуміння їх використання;

5) здатність навчатися упродовж життя в контексті як особистого, професійного так і соціального життя.

#### **8.4. Управлінські обмеження**

Усі менеджери мають великі можливості розвивати і підвищувати ефективність своєї роботи, але існують суб'єктивні причини, частина з яких абсолютно очевидна, а частина втрачається в «туманному» минулому, або знаходиться в області «недорозвинених» здібностей. Останні позначаються як обмеження авторами книги «Розкутий менеджер», консультантами з управління Майк Вудкок и Дейв Френсис. Ця теорія в якості якнайшвидшого і найбільш раціонального способу здійснення прискореного саморозвитку пропонує вивчення, усвідомлення і подолання обмежень, що перешкоджають успіху і особистому зростанню. Передусім слід зосередити увагу на тих чинниках, які перешкоджають повній реалізації особових можливостей.

Більшість менеджерів мають певне уявлення про те, що їм треба для зростання і вдосконалення, але у них частенько відсутня система для точної оцінки своїх потреб і можливостей, засобів для їхньої реалізації. Концепція обмежень містить ясний і усебічний аналіз наявних здібностей і пошуку реальних шляхів розвитку особових і ділових якостей менеджерів. Автори концепції виділяють **одинадцять потенційних управлінських обмежень:**

##### ***1. Невміння управляти собою.***

Робота керівника важка, повна хвилювань, а часто і стресів. Кожен менеджер повинен навчитися поводитися з самим собою як з унікальним і безцінним ресурсом. Є керівники, які ризикують своїм здоров'ям,

дозволяючи хвилюванням і робочим турботам поглинати їх енергію. Керівники, які не уміють правильно «розряджатися», не використовують раціонально свій час, енергію і навички, нездатні впоратися із стресами, що виникають в їх житті, обмежені нездатністю управляти собою.

## **2. Розмиті особисті цінності.**

Менеджерам доводиться щодня приймати рішення, які гуртуються на особистих цінностях і принципах. Якщо особисті цінності недостатньо чітко визначені, менеджерів бракуватиме твердих підстав для суджень, які внаслідок цього можуть сприйматися такими, що оточують як необґрунтовані. Сучасна концепція успішного управління в цілому орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація потенціалу працівників і зростаюча готовність до нововведень. Менеджери, для яких неясні власні основні принципи або які в них непостійні, або ті, чий цінності не відповідають часу, обмежені розмитістю особистих цінностей.

## **3. Нечіткі особисті цілі.**

Менеджери, оцінюючи наявні можливості і вибираючи ті або інші альтернативи, впливають на хід свого ділового і особистого життя. Проте менеджер може бути нездатний визначати цілі або прагнути до недосяжних або небажаних цілей – часто до таких, які несумісні з вимогами часу. Як правило, недооцінюються альтернативні варіанти і упускаються важливі можливості, а на вирішення незначних, другорядних питань йде увесь час і сили. Менеджери такого типу зазвичай насилу досягають успіху і нездатні оцінити успіх інших, оскільки вони обмежені нечіткістю особистих цілей.

## **4. Зупинений саморозвиток.**

Менеджери здатні добитися значних успіхів в саморозвитку, проте деякі не можуть здолати свої слабкості і працювати над власним зростанням. Вони недостатньо динамічні, схильні уникали гострих ситуацій, дозволяють прихованим здібностям так і залишитися нерозвиненими. Їх ділове життя перетворюється на рутину тим більше, чим частіше вони в інтересах

особистої безпеки виключають зі своєї діяльності ризик. Такі менеджери обмежені зупиненим саморозвитком.

**5. Недостатність навичку рішення проблем.**

Кваліфіковане рішення проблем саме по собі є необхідною управлінською навичкою. Деякі керівники не можуть методично й раціонально працювати над рішенням проблем і домагатися якісних результатів. Їм частенько важко проводити наради за рішенням проблем, встановленню цілей, обробці інформації, плануванню і контролю. Проблеми, що не вирішуються швидко і енергійно, накопичуються і заважають як роздумам, так і діям менеджера, обмеженого недостатністю навичку рішення проблем.

**6. Недостатність творчого підходу.**

Часто у менеджерів недостатньо розвинені вміння творчо підходити до рішення проблем і здатність до інновацій. Управлінець з відносно низькою винахідливістю рідко висуває нові ідеї, нездатний змусити інших працювати творчо і використати нові підходи в роботі. Менеджери такого типу частенько незнайомі з методами підвищення креативності або ж вважають їх несерйозними і поверховими. Висока винахідливість вимагає готовності боротися з перешкодами і невдачами. Керівник, що не бажає експериментувати, ризикувати або, незважаючи на труднощі, зберігати творчий підхід в роботі, обмежений недостатністю творчого підходу.

**7. Невміння впливати на людей.**

Керівникам необхідно постійно впливати на тих, хто їм прямо не підпорядкований. Проте деякі менеджери нездатні отримати необхідну підтримку і участь, внаслідок чого не можуть забезпечити необхідні для успіху ресурси. Вони схильні звинувачувати інших в тому, що ті до них не прислухаються, а рівні їм по положенню не вважають їх досить впливовими. Керівник, який недостатньо наполегливий, не встановлює взаємодії з



оточенням і у якого недостатньо розвинене уміння виражати себе і слухати інших, обмежений невмінням впливати на оточення.

#### **8.** *Недостатнє розуміння суті управлінської праці.*

Менеджери, які серйозно не оцінюють ефективність власних методів управління, не спроможні добитися високої віддачі від підлеглих. Керівникам, не здатним вивчити власні управлінські підходи, бракує уміння зрозуміло пояснити їх. Зазвичай вони не прагнуть встановлювати зворотні зв'язки; не можуть зацікавити своїх підлеглих в тому, щоб вони проявили свою індивідуальність. Особливо важко таким керівникам давати доручення. Керівники, що недостатньо розуміють мотивацію працівників, і ті, управлінський стиль яких застарів, не відповідає умовам, неетичний або негуманний, обмежені недостатнім розумінням суті управлінської праці.

#### **9.** *Слабкі навички керівництва.*

Для ефективного управління людьми та іншими ресурсами організації потрібні спеціальні навички, які, власне, і визначають здатність керувати. Нераціональне витрачання робочого часу і неефективність методів управління призводять до того, що люди почувають себе незадоволеними і працюють нижче своїх можливостей. У таких випадках посадові обов'язки зазвичай визначені нечітко, організація роботи нерентабельна, а взаємовідносини погані. Мало хто визнає вклад і авторитет керівника, моральний стан групи часто швидко погіршується. Менеджер, що не уміє домагатися практичних результатів від своїх підлеглих, обмежений недоліком здатності керувати.

#### **10.** *Невміння навчати.*

Майже кожен керівник час від часу грає роль наставника. Не розвиваючи цього уміння, менеджер не може довести професійні показники працівників до потрібних і допомогти їм у саморозвитку. Вимоги по їх навчанню чітко не встановлюються, і часу на саморозвиток бракує. Люди працюють, часто не маючи зворотного зв'язку з керівником, а його оцінки і

рекомендації носять формальний характер. Менеджер, якому бракує здатності або бажання допомагати розвитку інших, обмежений невмінням навчати.

#### **11. Слабке вміння формувати колектив.**

Для того, щоб добитися результатів, більшість менеджерів повинна об'єднуватися з іншими, використовуючи їх уміння. Проте поширеним є підхід, коли менеджер нічого не робить для зростання заохочення усієї групи або її членів. Коли керівникові не вдається перетворити групу на кваліфікований і результативний колектив, її робота зазвичай супроводжується труднощами або не дає віддачі. Автори концепції управлінських обмежень стверджують, що коли не створюється сприятливий клімат або ефективні робочі механізми, менеджера обмежує слабке вміння формувати колектив.

Отже, за наявності такої великої групи обмежень буде логічним спробувати виявити їх у себе. Для аналізу управлінських обмежень, іміджу, власних якостей як керівника можна використати спеціальні тести, наведені у додатках.

### **8.5. Технології формування іміджу керівника закладу освіти**

Формування іміджу керівника закладу освіти може йти двома шляхами: стихійно (спонтанно) або цілеспрямовано. У першому випадку це природний процес, що проходить без зовнішнього тиску, одним з результатів якого є становлення людини як індивідуальності. Керівник виступає тією особистістю, якої він є насправді (або тим, ким йому найлегше бути). Імідж такого роду не вимагає змін у тому випадку, якщо він гармонійно поєднується з особливостями організаційної культури та займаної посади. Зазвичай ця ситуація має місце тоді, коли людина займає посаду керівника в результаті тривалої вертикальної і горизонтальної кар'єри в одній організації

(така практика широко поширена в Японії, де працівники наймаються у фірму на все життя, практично ототожнюють себе з фірмою, просування по службі залежить від віку і стажу, проте керівні пости японці займають не раніше шістдесяти років).

Другий шлях передбачає активне формування, яке необхідно, якщо:

- керівник є «чужим» по відношенню до організації (у разі антикризового управління);
- керівник не має великого досвіду управління;
- в системі управління персоналом є конфліктні точки;
- розмір організації настільки великий, що співробітники не можуть скласти адекватне уявлення про діяльність керівника і його особистості (і це призводить до зниження трудової мотивації);
- існують зовнішні причини для створення іміджу керівника як такого собі аналогу «торгової марки» закладу.

Тут створення іміджу пов'язано з надяганням деякої маски, і успіх у цьому випадку обумовлений двома основними чинниками: наскільки правильно вибрана маска, і наскільки вона близька особистості самого керівника. Від правильності вибору маски залежить, наскільки імідж буде відповідати типу корпоративної культури і, отже, наскільки він виявиться ефективним. Другий фактор впливає на швидкість і легкість процесу формування іміджу, а також є передумовою гармонійного вбудовування маски в структуру особистості керівника.

Говорячи про другий чинник успішності створення іміджу, необхідно розглянути поняття «екологічності іміджу». Науковці визначають, що грамотно вибудувати імідж – значить вірно оцінити ситуацію, перехопити ініціативу, взяти на себе відповідальність за те, що відбувається; не дозволити оточуючим нав'язувати потрібний їм образ. Керівникові слід пам'ятати про екологічність власного іміджу. Якщо він почне «грати» не себе, тобто вибере так звану «маску» дуже далеку від його сутності, то через

деякий час виникнуть стресові реакції, що потягнуть збой всього організму.

*Педагогічна іміджологія* – це науковий напрям, покликаний розробляти й використовувати теорію й практику формування іміджу педагогічних працівників, освітніх закладів освіти, іміджу самої системи освіти в країні.

Мистецтво і техніка створення образу полягає в тому, щоб зрозуміти, що є привабливим для інших, пізнати самого себе і привести у відповідність з цим свої зовнішні оболонки. Самопізнання своєї духовності є однією з вихідних умов підготовки до створення собі гідного іміджу.

В науковій літературі відзначається, що в процесі утворення іміджу беруть участь багато факторів, одні з яких є первинними, а інші - вторинними. Відповідно до впливу цих факторів виділяють ***стадії утворення іміджу***.

Первинні фактори діють при першій зустрічі з керівником, йдуть раніше вторинних за часом і складають первинну, або перцептивну, стадію утворення іміджу. Вторинні фактори продовжують утворювати імідж при тривалій взаємодії з керівником, пов'язані з більш глибоким пізнанням підлеглими його особистості і складають вторинну, або діяльнісну, стадію утворення іміджу.

*Первинна стадія* включає такі елементи: первинну інформацію про особистість (зовнішність, одяг, жести, манери), перше враження і галооефект, які є пов'язаними між собою. Елементи первинної інформації в процесі цілеспрямованого формування іміджу комплексно входять в структуру самопрезентації. Необхідність в презентації себе іншим людям зростає з кожним днем, особливо для тих керівників, які бажають досягти успіху. До ефективною самопрезентації схильні впевнені в собі люди, які мають адекватно-позитивну самооцінку.

*Стадія вторинного утворення іміджу* відбиває характерні риси управлінської діяльності і включає такі елементи: професійні та особистісні якості, здібності, знання, уміння, навички керівника, система його

спілкування та поведінки. Вплив елементів первинної стадії поширюється на елементи вторинної, діяльнісної стадії, коли характер першого враження або ефекту ореолу продовжує впливати на загальний характер образу, який складається на вторинній стадії.

Процес формування іміджу є моделювання способу сприйняття керівника підлеглими, при якому він органічно вписується в систему очікувань підлеглих та відповідає сформованому типу корпоративної культури закладу освіти.

Сьогодні існує багато підходів щодо розуміння шляхів формування іміджу. Деякі науковці вважають, що формування іміджу здійснюється природним шляхом як результату діяльності індивіда відповідно до його особистих задатків та здібностей. Інші науковці розглядають формування іміджу як мистецтво переконувати людей, впливати на їхні думки, підтримувати готовність до необхідних змін, для створення іміджу вони пропонують різні психотехніки, застосовують маніпулятивні прийоми. При третьому підході формування іміджу спирається на застосування науково обґрунтованих і перевірених на практиці технологій, в основу яких покладено розуміння іміджу як цілісного явища.

У процесі утворення іміджу беруть участь багато чинників, одні з яких є первинними, а інші – вторинними. Сукупна дія цих чинників становить загальну функціональну структуру процесу утворення іміджу.

***Чинники, які впливають на формування іміджу керівника закладу освіти,*** можна об'єднати у дві групи: об'єктивні( зовнішні); суб'єктивні(внутрішні).

До об'єктивних (зовнішніх) чинників належатимуть такі підгрупи:

- Соціальні чинники (особливості розвитку суспільства, в якому функціонує освітня установа, характер стилю керівництва вищих органів, особливості стилю керівництва в однотипних освітніх організаціях);

- Чинники, зумовлені змістом діяльності та умовами виконання (тип освітньої організації, характер діяльності освітнього колективу, специфіка завдань, що постають перед освітнім колективом, умови виконання завдань);

- Чинники, пов'язані із соціально-психологічними характеристиками (рівень розвитку освітнього колективу, рівень професійної підготовки колективу, особливості соціально-психологічного клімату в колективі, характер очікувань та ціннісних орієнтацій колективу).

Суб'єктивні (внутрішні) чинники зумовлені особливостями суб'єкта іміджу, формують внутрішню складову іміджу та проявляються крізь зовнішню складову іміджу. Так на персональну складову іміджу впливає біотип керівника, його психологічні особливості, задатки та здібності, інтереси та потреби, уподобання, наявність особистої привабливості. На формування соціальної складової іміджу впливають особливості самосприйняття керівника, його самооцінка, ціннісні орієнтири, вихованість, світогляд та світосприйняття. На професійну складову іміджу керівника закладу освіти впливає рівень ерудиції та освіченості керівника, його професійні компетентності, особиста місія як керівника та наявність певних менеджерських якостей. Перелічені внутрішні чинники проявляються в його професійній діяльності наявність певного статусу керівника у колективі, стиль керівництва, особливості його комунікації в колективі.

Досить важко вплинути на зовнішні чинники формування іміджу, а також змінити внутрішні чинники персональної та соціальної складової іміджу, пов'язані з природними особливостями та здібностями власника іміджу. Але можливо суттєво вплинути на внутрішні чинники формування іміджу, що виникають та формуються в процесі управлінської діяльності керівника. Саме ці чинники відіграють значну роль на вторинній стадії утворення іміджу при тривалій взаємодії керівника з підлеглими, що пов'язано з більш глибоким пізнанням підлеглими його особистісних та

професійних якостей. Тому технологія формування позитивного іміджу керівника закладу освіти необхідно націлювати на корекцію саме цих внутрішніх чинників професійної складової іміджу.

Необхідно відзначити, що імідж керівника закладу освіти як позитивний образ може бути сформований лише у разі надання якісних послуг, що безумовно залежить від ефективності управлінської діяльності керівника закладу.

### ***Основні етапи створення іміджу:***

1 етап: Виявлення установок власника іміджу щодо бажаного іміджу.

2 етап: Визначення особистісного потенціалу власника іміджу.

3 етап: Діагностика існуючого іміджу щодо очікувань учасників навчального процесу.

4 етап: Встановлення відповідності бажаного іміджу до існуючого. Формулювання нового образу (складення програми з реалізації нового іміджу).

5 етап: Формування власне іміджу та його просування.

Необхідно зазначити, що навряд чи керівник закладу освіти буде створювати зовсім новий імідж. Тому необхідно виявити недоліки в існуючому іміджу та визначити напрямки щодо його покращення.

### **Висновки:**

«Імідж» – складне поняття, яке включає не тільки зовнішність людини, обумовлену його анатомічними особливостями і стилем одягу, але практично всі характеристики, доступні сприйняттю.

*Імідж керівника закладу освіти* є цілісний несуперечливий образ керівника в свідомості оточуючих, відповідний цілям, нормам, цінностям, прийнятим в закладі освіти, і очікуванням, які висуваються учасниками навчального процесу до керівника.

*Цілісність іміджу* залежить від внутрішньої, психологічної узгодженості емоційно-поведінкових реакцій, проявів особистості та ділових

якостей керівника закладу освіти, які він демонструє. Знак іміджу – позитивний чи негативний – залежатиме від загального ставлення до керівника, яке формується за рахунок позитивного чи негативного емоційного фона сприймання його особистості, системного уявлення про нього та від відповідності змісту іміджу до очікувань учасників навчального процесу (педагогічних працівників, учнів, батьків учнів тощо).

Основні функції іміджу відповідно до рівнів їх реалізації: *на рівні особистості керівника* (ціннісні функції: особистісне піднесення та психотерапевтична функція); *на рівні міжособистісних відносин керівника закладу освіти з підлеглими, учнями, студентами, батьками, вищим керівництвом* (ціннісна функція комфортизації міжособистісних відносин; технологічні функції: міжособистісна адаптація, висвітлення кращих особистісно-ділових якостей, завуальовування негативних особистісних характеристик, подолання вікових бар'єрів; естетична; адресна; *на рівні управлінської взаємодії керівника з підлеглими* (технологічна функція організації уваги; мотивуюча; нормативна; консервативна функції); *на рівні керівник-організація* (номінативна; представницька).

#### **Основні складові іміджу менеджера освіти:**

*Персональна складова.* Це тип особистості, якості характеру, якості особистості, фізичні здібності.

*Соціальна складова.* До цієї складової відносяться: біографія керівника, здобута освіта, стиль життя, система цінностей, суспільний статус.

*Професійна складова.* Тип керівника за стилем мислення, поведінкою, його статус у колективі. Ступінь володіння методами і технологіями управління колективом. Наявність навиків стратегічного планування. Організаторські вміння. Здібності до незалежної оцінки, до професійного зростання



Спеціалісти в галузі менеджменту виділяють чотири *групи якостей менеджера*, що характеризують його в сучасних умовах: *професійно-ділові; адміністративно-організаційні; соціально-психологічні; моральні.*

Під *лідерством* розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації.

*П'ять ключових компетенцій менеджери освіти*, прийнятих Радою Європи:

1) політичні та соціальні компетенції: здатність брати на себе відповідальність, брати участь у прийнятті групових рішень, вирішувати конфлікти без насильства, підтримання демократичних інститутів;

2) компетенції, пов'язані з життям у полікультурному суспільстві (прийняття несхожості, повага та здатність жити у злагоді з людьми інших культур, релігій, мов);

3) компетенції щодо оволодіння усною та писемною комунікацією з метою запобігання соціальної ізоляції. Оволодіння кількома мовами;

4) компетенції щодо інформатизації суспільства, оволодіння цими технологіями, розуміння їх використання;

5) здатність навчатися упродовж життя в контексті як особистого, професійного так і соціального життя.

*Утворення іміджу* – це тривалий процес, котрий має первинну та вторинну стадії, за яких відбувається перехід від первинних вражень про людину до системного уявлення про неї. У процесі утворення іміджу беруть участь багато чинників, сукупна дія яких становить загальну функціональну структуру процесу утворення іміджу.

*Основні етапи формування іміджу керівника:* виявлення установок власника іміджу щодо бажаного іміджу; визначення особистісного потенціалу власника іміджу; діагностика існуючого іміджу щодо очікувань учасників навчального процесу; встановлення відповідності бажаного іміджу

до існуючого, формулювання нового образу (складення програми з реалізації нового іміджу); формування власне іміджу і його просування.

Запропонована технологія спрямована на виявлення недоліків існуючого іміджу та визначення напрямів щодо його покращення.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Розкрийте сутність поняття «імідж», «імідж керівника».
2. Які існують класифікації та типи іміджу?
3. Назвіть функції іміджу керівника відповідно до рівнів їх прояву та реалізації.
4. Чи має суттєві відмінності імідж керівника закладу освіти, або імідж керівника бізнесмена, або імідж політика?
5. Які складові структури іміджу Ви знаєте?
6. Від чого залежить стиль управління та стиль поведінки керівника?
7. Якими якостями повинен володіти сучасний керівник Закладу освіти?
8. У чому феномен лідерства у організації?
9. Які існують вимоги до професійної компетенції менеджерів?
10. Назвіть чинники, що впливають на формування іміджу керівника закладу освіти та стадії формування іміджу.
11. Назвіть основні етапи створення іміджу керівника закладу освіти.

### **Література**

1. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління: Навч. посіб. Київ: ЗАТ «Нічлава». 2000. 280 с.
2. Завадский И., Червинская Л. Факторы мотивации персонала в менеджменте. *Экономика Украины*. 1999. № 9. С. 53–59.

3. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Навч. Посібник. Навч. Посібник. Вид. 2-ге допрацьоване. Київ: Освіта України, 2005. 256 с.
4. Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности. Ленинград: Лениздат, 1986. 158 с.
5. Литвинцева Н. А. Психологические тесты для деловых людей. Москва: Управление персоналом, 1996.
6. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.
7. Панасюк А. Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехники. Москва: Омега-Л, 2007. 266 с.
8. Почепцов Г. Г. Имиджология. Киев: Рефл-бук: Ваклер, 2001. 704 с.
9. Технологии мотивирования персонала в организации : Учебно-методический комплекс. СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. 139 с.
10. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 607 с.
11. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. Посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
12. Шепель В. М. Имиджология. Как нравится людям. Москва: Народное образование, 2002. 613 с.
13. Шрёдер Г. А. Руководить сообразно ситуации : пер. с нем. Москва : АО «Интерэксперт», 1994. 160 с.
14. Ягер Джон. Деловой этикет. Как выжить и преуспеть в мире бизнеса: пер. с англ. Москва: «Джон Уайли энд Санз», 1994. 228 с.

## Глосарій

---

**Автократичний керівник** – менеджер, що зосереджує владу в своїх руках і не допускає інших до участі в прийнятті рішень.

**Авторитет** – вплив або здатність лідера заохочувати інших до виконання покладених на них обов'язків.

**Атестація педагогічних працівників** – це система заходів, спрямована на всебічне комплексне оцінювання їх педагогічної діяльності, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації, присвоюється кваліфікаційна категорія, педагогічне звання.

**Валентність** – це передбачувана міра відносного задоволення або незадоволення, яка виникає внаслідок одержання відповідної винагороди.

**«Виробнича демократія»** передбачає створення безконфліктної ситуації в колективі, що ґрунтується на узгодженості дій, спрямованих на задоволення взаємних інтересів, створення «посередницьких інстанцій» для взаємних контактів з метою попередження конфліктів, постійне представництво робочих груп в адміністративному апараті; включення працівників у структуру управління організації, дотримання гласності при прийнятті рішень, зв'язаних з інтересами робочих груп.

**Влада** – здатність, а також прагнення зробити власну ціннісну спрямованість ведучим мотивом інших людей.

**Внутрішні мотиви** пов'язані з одержанням задоволення від того, чим володіє людина, що вона бажає зберегти або навпаки – чого прагне позбутися.

**Внутрішньо організаційна кар'єра** – послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах однієї організації, яка реалізується за трьома основними напрямками: вертикальним, горизонтальним та центр обіжним.

**Група** – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей.

**Гуманістичний підхід до управління** — спирається на положення концепції управління людиною, акцентує увагу на організаційній культурі, впливі культурного контексту на управління персоналом.

**Делегування** – надання владних повноважень, обов'язків та відповідальності нижчим працівникам.

**Демократичний керівник** – керівник, який делегує владні повноваження підлеглим і залучає їх до процесу ухвалення рішення.

**Ділова гра** – метод навчання, найбільш близький до фахової діяльності, спрямовані на набуття тими, хто навчається, практичних навичок.

**Дисфункціональний (руйнівний) конфлікт** зумовлює зниження рівня забезпечення особистих потреб, зменшення ролі групового співробітництва, і як результат, ефективності діяльності організації, тобто створюють негативні наслідки.

**Доктрина наукової організації праці** – підхід до управління кадрами, за положеннями якого акцентувалася увага на вдосконаленні технології, зведення до мінімуму можливості вмішуватись людині в технології, зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили; представник – відомий американський інженер Ф. Тейлор.

**Доктрина людських відносин** – підхід до управління кадрами, за положеннями якого акцентувалася увага на значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал; представник. – соціолог Е. Мейо.

**Економічний підхід до управління** спирається на положення концепції управління трудовими ресурсами, особливостями якої є: технічна, а не управлінська підготовка працівників; єдність керівництва; баланс між владою і відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

**Елементами трудового потенціалу працівника** є: особисті характеристики (мотиви поведінки, цінності, відносини до праці, творча активність та ін.); соціально-демографічні характеристики (стать, вік, національність та ін.); психофізіологічні характеристики (тип темпераменту, стан здоров'я, схильність до певного роду діяльності, працездатність та ін.); кваліфікаційні характеристики (рівень освіти, практичний досвід, професіоналізм, творчі здібності та ін.).

**Емоція** – елементарні переживання, що виникають у людини під впливом загального стану організму та процесу задоволення потреб.

**Загальні принципи управління персоналом:** науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність та ін.

**Змістовні теорії мотивації** (теорії задоволення) базуються на принципі ідентифікації тих внутрішніх спонук (потреб), які змушують людей діяти певним чином. До них належать: ієрархія потреб А. Маслоу, теорія ЖВЗ К. Алдерфера, теорія двох факторів Ф. Герцберга, теорія трьох потреб Д. Мак-Клелланда.

**Зовнішні мотиви** зумовлені прагненням людини володіти речами, які не належать їй, або навпаки – уникнути такого володіння.

**Імідж** – складне поняття, яке включає не тільки зовнішність людини, обумовлену його анатомічними особливостями і стилем одягу, але практично всі характеристики, доступні сприйняттю.

**Імідж керівника закладу освіти** є цілісний несуперечливий образ керівника в свідомості оточуючих, відповідний цілям, нормам, цінностям, прийнятим у закладі освіти, й очікуванням, які висуваються учасниками навчального процесу до керівника.

**Інструктаж** – це роз'яснення і демонстрація основних прийомів роботи безпосередньо на робочому місці.

**Кадри** – основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників організації.

**Кадрова політика закладу освіти** – генеральна лінія та принципові настанови в роботі з персоналом на довгострокову перспективу щодо формування і розвитку кадрового складу закладу освіти.

**Кадрове планування закладу освіти** – вид діяльності з управління кадрами, спрямованої на визначення мети, завдань, змісту управління кадрами та полягає у забезпеченні реалізації планів закладу освіти відносно людських ресурсів, тобто працівників (їхньої чисельності, кваліфікації, продуктивності, витрат на їхній найм), в обсягах, необхідних для надання якісної освітньої послуги.

**Кадровий потенціал закладу освіти** – це гранична величина можливої участі працівників освітнього закладу у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.

**Кар'єра** – поступовий рух службовими східцями, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних із професійною діяльністю

**Колектив** – це стійке об'єднання людей, які прагнуть до загальної мети, що характеризується груповою згуртованістю.

**Командний менеджмент** – новий підхід у кадровому менеджменті, який виник у 80 – 90-х роках ХХ століття, основні концептуальні положення: колективна відповідальність за результати і високу ефективність роботи, усесторонній розвиток і використання індивідуального потенціалу працівників.



**Компетентність менеджера закладу освіти** – це його здібність застосовувати у практичній діяльності сучасні знання, передовий досвід та технології для вирішення виникаючих проблем та задач щодо розвитку та функціонування освітнього закладу.

**Комплексний підхід до управління персоналом** передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

**Комунікативні навички** – навички, необхідні для правильного розуміння інших людей і ефективної взаємодії з ними.

**Конфлікт** (лат. зіткнення, незгода) – незгода між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін які можуть бути конкретними особами або групами працівників, або внутрішній дискомфорт однієї особи. У процесі конфлікту кожен суб'єкт нав'язує свою точку зору, думки, гостру суперечку та перешкоджає іншому суб'єкту чинити так саме.

**Корпоративна культура** – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

**Лекція** – традиційний метод фахового навчання і являє собою виклад інформації викладачем у режимі монологу. Вона дає змогу донести слухачам великий обсяг навчального матеріалу в короткий термін, розвинути багато нових ідей, дати орієнтири щодо застосування отриманої інформації на практиці.

**Лідерство** – це спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації.

**Менеджмент** – це управління будь-яким соціальним об'єктом, володіння мистецтвом керувати, високий професіоналізм. У міжнародній практиці менеджмент – синонім управління соціально-економічними процесами в умовах організації.

**Менеджмент людських ресурсів** – це розробка й удосконалення методів мобілізації працівників зусиллями менеджерів, ефективне використання людського фактору, розробка кадрової політики.

**Мета атестації** – стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, росту їх професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи, підвищення престижу й авторитету, забезпечення ефективності навчально-виховного процесу.

**Методи планування і прогнозування кадрової роботи:** балансовий метод планування, метод порівняльного аналізу, метод експертних оцінок, системний метод, екстраполяція, моделювання, економіко-математичні й інші методи, на основі яких проводиться аналіз динаміки соціальних і кадрових процесів у трудових колективах, виявляються закономірності в їхньому розвитку, визначаються конкретні шляхи оптимізації цих процесів з урахуванням специфіки діяльності конкретного навчального закладу.

**Методи управління персоналом** – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації. Методи управління персоналом

поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

**Методична робота** – система взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на досягненнях науки та передовому досвіді й конкретному аналізі навчально-виховного процесу й спрямованих на всебічне підвищення кваліфікації і професійної майстерності кожного вчителя та вихователя (включаючи й заходи з управління професійною самоосвітою, самовиховання, самовдосконалення педагогів), на розвиток та підвищення творчого потенціалу педагогічного колективу в цілому і, в кінцевому результаті, на удосконалення навчально-виховного процесу, досягнення оптимального рівня освіченості, виховання, розвитку конкретних школярів.

**Мета формування корпоративної культури** є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей організації.

**Модель Портера - Лоулера** – ситуаційна теорія мотивації, що об'єднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Вона включає п'ять змінних складників: зусилля, очікування, результативність, винагороду і задоволення.

**Мотив** у перекладі з французької мови означає спонукальну причину, привід до конкретної дії.

**Мотиваційне середовище закладу освіти** є сукупність умов, які визначають спрямованість та зусилля, необхідні працівникам для досягнення цілей закладу освіти.

**Мотивація** – це процес створення системи умов, що впливають на поведінку людини та спрямованість її дій у необхідному для організації напрямі, тобто на досягнення мети.

**Мотивація праці** – це прагнення працівника задовольнити свої потреби, коли трудова діяльність є головною умовою одержання блага, яке здатне задовольнити ці потреби.

**Неформальні групи** створюються спонтанно на засадах соціальної взаємодії. Працівники вступають у неформальні групи для задоволення почуття причетності, взаємодопомоги, взаємо захисту, тісного спілкування. У неформальних групах є також певна структура, неформальний лідер, вони використовують у своїй діяльності неписані правила (норми), але управляти ними значно складніше, ніж формальними групами.

**Ознаки колективу:** наявність загальної цілі у членів колективу; психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею; особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети; сталість взаємодії протягом усього часу існування групи.

**Організаційна культура** – сукупність сталих тенденцій, символів, цінностей, вірувань, що в багато в чому визначають характер взаємовідносин і спрямованість поведінки людей.

**Органічний підхід до управління** – спирається на положення двох концепцій: управління персоналом і управління людськими ресурсами. Його особливістю є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.

**Основний принцип в управлінні персоналом** – принцип підбору і розставлення кадрів по їх особистих і ділових якостях, що передбачає: забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації персоналу; чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника; ротацію кадрів; поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами; забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їхньої діяльності та особистих якостей; поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання ними робочих завдань.

**Оцінка якостей і діяльності працівників** – це регулярна характеристика, що дається керівниками своїм підлеглим з точки зору як досягнутих ними результатів, так і шляхів їх досягнення і поліпшення.

**Персонал** – це сукупність працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем.

**Підбір персоналу** – це процес відбору підходящих кандидатур на вакантні робочі місця з наявного резерву кандидатів на ринку праці та в організації.

**Підвищення кваліфікації і перепідготовка** – це поглиблення, розширення й доповнення здобутої раніше кваліфікації. Причому *підвищення кваліфікації* – це освітні заходи з удосконалення професії, а *перепідготовка* — заходи з освоєння інших (суміжних) професій і навиків.

**Принципи атестації** – відкритість та колегіальність, гуманне та доброзичливе ставлення до педагогічного працівника, повнота, об'єктивність та системність оцінювання його педагогічної діяльності.

**Принципи планування і прогнозування:** єдність економіки і політики; науковий характер планування і прогнозування, їхня безперервність; збалансованість між ресурсами і потребами; поєднання галузевого і територіального підходів до планування; комплексний і системний підхід до розробки планів

**Принципи управління** – фундаментальні положення, вихідні вимоги, які дають можливість здійснювати управління відповідно до його законів і закономірностей.

**Принципи управління персоналом** фундаментальні положення покладені в основу ефективного управління персоналом, носять багаторівневий характер (загальні, часткові, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах усього суспільства, галузі, підприємства, окремого працівника).

**Професійна кар'єра** характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, початок трудової діяльності, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.

**Процес створення трудового колективу** являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу організації.

**Процесні теорії мотивації** базуються на принципах процесного підходу, відповідно до якого поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею,

оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості, моделі мотивації Л. Портера та Е. Лоулера).

**Психологічний конфлікт** пов'язаний із психологічними проблемами одного індивідуума (наявністю конкуруючих бажань, бажанням уникнути негативних результатів тощо).

**Рівні кадрового менеджменту:** 1) індивідуальний, або особовий (мікрорівень), на якому вирішуються завдання відповідності працівника конкретному робочому місцю; 2) груповий, або соціально-психологічний (мезорівень), в рамках якого проводиться оптимальне розставлення працівників в колективі; 3) соціологічний (макрорівень), на якому формуються соціальні механізми створення «елітних груп» управління (керівних працівників різного рівня), вивчається громадська думка, задоволеність працею та ін.

**Самостійна підготовка** – найпростіший метод навчання, при якому той, хто навчається, сам може обирати теми та час навчання, кількість повторень та ін. Основною рисою цього методу є індивідуальний характер.

**Сила корпоративної культури** – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

**Сила мотиву** визначається мірою актуальності (значущості) тієї або іншої потреби для працівника. Чим більша потреба конкретного блага, чим сильніше бажання його одержати, тим активніше діє працівник.

**Система соціального контролю** – сукупність засобів впливу на членів колективу через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг та ін., за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність зі сформованими цінностями і стандартами.

**Системний підхід до управління персоналом** передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування.

**Система управління людськими ресурсами закладу освіти** являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення ефективності й результативності праці працівників закладу та якості роботи закладу освіти в цілому.

**Соціальний конфлікт** – це конфлікт, що розігрується між індивідуумами, групами, а також системами або підсистемами організації.

**Специфічна особливість управління кадрами:** персонал як головний елемент усієї системи управління одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління.

**Стажування** являє собою метод самостійного навчання, при якому працівник тимчасово призначається на іншу посаду з метою набуття нових навичок. Воно застосовується в процесі реалізації програми навчання кадрового резерву, а також для оволодіння працівником суміжних професій.



**Стиль керівництва** – стійка система способів, методів і форм впливу керівника, що створює своєрідний почерк управлінської поведінки.

**Стимулювання праці до професійної діяльності** – управлінська діяльність, спрямована на створення умов, за яких активна професійна діяльність, котра дає завчасно визначені результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб працівника, формування в нього мотивів праці.

**Стрес** (англ. напруга) – це явище, яке викликається великими або малими обсягами робіт, необхідністю зживатися один з одним, конфліктом ролей, їх невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.

**Структура мотиву праці** складається з: потреби, яку прагне задовольнити працівник; блага, яке здатне задовольнити цю потребу; трудової дії, необхідної для одержання блага; ціни або витрати, на які погоджується працівник.

**Трудові ресурси** – це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві.

**Утворення іміджу** – це тривалий процес, котрий має первинну та вторинну стадії, за яких відбувається перехід від первинних вражень про людину до системного уявлення про неї.

**Учнівство і наставництво** — ці методи навчання персоналу, що застосовуються у фаховій підготовці нових працівників, а також у програмах

підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, які звичайно полягають у закріпленні за тими, хто навчається, більш досвідчених працівників, які контролюють їхню роботу і надають допомогу порадами й навчанням конкретних професійних навичок.

**Формальна група** – група працівників, яка створюється з волі керівника у результаті вертикального та горизонтального поділів праці з метою виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей.

**Функціональні (конструктивні) конфлікти** – це конфлікти, які ведуть до підвищення ефективності діяльності організації та створюють позитивні наслідки, а саме: вироблення прийнятних рішень; схильність до співробітництва; поліпшення взаємовідносин між працівниками, підлеглими та керівниками тощо; поява додаткових ідей; виникнення додаткових альтернатив тощо.

**Харизма** – вплив, заснований на властивостях особистості керівника або його спроможності залучати прихильників.

**Часткові принципи управління людськими ресурсами закладу освіти:** відповідність функцій управління цілям закладу освіти; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з людськими ресурсами; інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін.

**Штатний розпис** є внутрішнім (локальним) нормативно-правовим документом підприємства, установи, організації, який у зведеному вигляді:

фіксує розподіл праці між працівниками; закріплює структурний та чисельний склад працівників і місячний фонд заробітної плати; конкретизує перелік посад і професій; встановлює розмір основної заробітної плати щодо конкретної посади, професії, а також розмір надбавок (доплат), якщо це передбачено положенням про оплату праці.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Тест «Адміністратор або лідер»

(наводиться за працею Н. Літвінцевої «Психологічні тести для ділових людей»).

*Шановний колего!* Обміркуйте такі вирази та визначте за 10 бальною шкалою ступень Вашої згоди з ними. Майте на увазі, що 10 позначає повну згодом з виразом, 0 – повну незгоду, 5 – згодні наполовину. Останні ступені згоди розташовуються по підвищенню від 0 до 5 і від 5 до 10 балів.

1. Я довіряю людям повністю.
2. Я вважаю, що вирішенням соціально-побутових проблем повинні займатися самі люди, а не їх керівники.
3. Члени трудових колективів повинні самі вибирати керівників.
4. Коли це необхідно, я умію змусити людей «крутитися», я це знаю.
5. Люди знають, що я умію зберігати мені таємниці, які мені довірили.
6. Всі люди хочуть одного – власті, я – не виключення.
7. Я схильний і готовий заступитися за людей завжди, коли з ними обходяться несправедливо.
8. Думаю, що на користь справи вигідніше, щоб керівник був непохитним і жорстоким (безжалісним).
9. Я за повну гласність в колективі.
10. Згоден, що основне для досягнення успіху в управлінні – уміння будь-якими засобами змусити людей виконувати корисну роботу.
11. Я можу спрацьовувати навіть з тими людьми, які не викликають у мене симпатію.
12. Я зможу віддавати команди, розпорядження, накази, вказівки всім підлеглим в однаковій формі.

13. Я схильний і здатний використовувати на користь справи думки, протилежні моїм.
14. Моє глибоке переконання полягає в тому, що досягає успіху може бути лише той керівник, якого бояться підлеглі.
15. Мені здається, я зможу добре взнати загальні потреби і проблеми свого колективу.
16. Мені легше керуватиме людьми, якщо я визнаю, що вони не хотіли б виконувати мої обов'язки.
17. Я зацікавлений в тому, щоб загальні проблеми і труднощі членів мого колективу вирішувалися.
18. Я упевнений, що боязнь покарання – сильніша стимул-реакція для будь-якого працівника, чим чекання заохочення.
19. Я відчуваю здібності і готовність діяти практично для вирішення загальних для колективу проблем.
20. При необхідності я зумію зробити так, що люди погодяться зі мною з побоювання «нарватися на неприємності».

### Ключ до тесту

#### Регистраційний бланк

Л (лідер)	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19
А (адміністратор)	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20

За шкалою Л підсумовують всі бали, отримані на непарні питання тесту; за шкалою А підсумовують всі бали, отримані на парні питання тесту. Приклад: Л = 90 балів; А = 60 балів. Сума балів прирівнюється до 100 %.

$L + A = 150$  балів = 100 %, тоді лідерство у відносних величинах буде рівне:  $L = 90 ? 100 / 150 = 60$  %, адміністраторка виявиться декілька нижче:  $A = 60 ? 100 / 150 = 40$  %.

Висновок. У прикладі керівник більшою мірою лідер, а не адміністратор, тобто він може спиратися на свій авторитет і силу впливу, а не на посадовий статус і владу.

**Додаток Б****Тест «Делегування повноважень»**

*Шановний колего!* з метою визначення Ваших навиків щодо делегування повноважень надайте відповідь "так" або "ні" на наступні запитання тесту.

**Запитання тесту**

1. Чи продовжуєте Ви працювати після закінчення робочого дня?
2. Чи працюєте Ви довше, ніж ваші співробітники?
3. Чи часто Ви виконуєте за інших роботу, з якою ті сповна могли б впоратися самі?
4. Чи вдасться Вам знайти в разі нужди підлеглого або колегу, який допоміг би вам?
5. Чи знають ваш колега, підлеглий (або ваш шеф) ваші завдання і сферу діяльності настільки добре, щоб замінити вас, якщо ви залишите свою роботу?
6. Чи вистачає вам часу на планування своїх завдань і діяльності?
7. Чи буває «завален» ваш письмовий стіл, коли ви повертаєтеся з відрядження ?
8. Чи займаєтеся ви іншими справами і проблемами з тієї сфери відповідальності, яка була закріплена за вами до останнього підвищення по службі ?
9. Чи часто ви буваєте вимушені відкладати важливе завдання, щоб виконати інші?
10. Чи часто вам доводиться квапитися, щоб дотримати важливі терміни ?
11. Чи витрачаєте ви час на рутинну роботу, яку можуть зробити інші?
12. Чи самі ви диктуєте велику частину своїх пам'ятних записок, кореспонденції і звітів?
13. Чи часто до вас звертаються з приводу завдань, не виконаних вашими підлеглими?

14. Чи вистачає вам часу на суспільну і представницьку діяльність?
15. Чи прагнете ви до того, щоб усюди бути в курсі справ і мати інформацію про все?
16. Чи коштує вам великих зусиль дотримуватися списку пріоритетних справ?

### **Ключ до тесту**

Підрахуйте кількість ствердних відповідей.

До 3 – ви делегуєте повноваження відмінно!

4–7 – у вас ще є резерви для поліпшення і делегування.

8 і більш – схоже, що делегування представляє для вас серйозну проблему, вирішенню якої ви повинні приділити первинну увагу.

**Додаток В****Експрес тест «Який ви керівник?» (за Л. Д. Кудряшовою)**

Запитання тесту розділені на 4 категорії: ораторське мистецтво, істотні ознаки ефективного управління, особистісні якості та ставлення до підлеглих. Тест визначає до якого типу відноситься керівники (лінійні або функціональні менеджери) в залежності від наявності менеджерських якостей, що впливають на управлінську діяльність. До лінійних менеджерів належать керівники, які спрямовують, координують та стимулюють діяльність організації (директори організацій, начальники департаментів тощо). До функціональних менеджерів належать фахівці, які самостійно керують окремими функціональними службами (головні спеціалісти, начальники відділів, керівники секторів, груп тощо).

Діяльності функціональних та лінійних менеджерів будь якого рівня притаманні специфічні особливості. Функціональний керівник діє в умовах жорсткої нормативно регульованої діяльності. Регуляторами можуть бути посадові особи та технологічні нормативи діяльності, а також спеціальні знання, необхідні для їхньої реалізації. Лінійний керівник за відсутності повного стандартного переліку завдань як основний засіб у своїй діяльності використовує особистісні якості. Іншими словами, функціональний менеджер працює, як правило, в рамках технологічного типу діяльності, а лінійний найчастіше діє в нестандартних ситуаціях. Цільова установка в професійній діяльності також розрізняється: якщо лінійний керівник змінює організаційні ситуації, то функціональний закріплює існуючі нормативні характеристики будь якого типу діяльності.

Цей тест дозволяє докладно проаналізувати особистість керівника, стиль його роботи та взаємодії з людьми.



Шановний колего! Надайте відповідь «так» або «ні» на наступні запитання з метою визначення Ваших управлінських здібностей.

### **Запитання тесту**

1. Чи охоче Ви беретеся до управлінських завдань, які не мають типових схем вирішення?
2. Чи важко було відмовитися від прийомів управління, які Ви використовували, обіймаючи нижчу посаду?
3. Чи довго Ви визнавали за найкращий раніше очолюваний Вами підрозділ, коли пішли на підвищення?
4. Чи прагнете Ви сформувати універсальний стиль управління, прийнятний для більшості ситуацій?
5. Чи вмієте Ви (в основному безпомилково) цілісно оцінити підлеглих (керівників нижчого рангу), кваліфікувавши їх як сильних або слабких керівників?
6. Чи легко Вам вийти за межі особистих симпатій чи антипатій щодо кадрових призначень?
7. Чи вважаєте Ви, що універсального стилю управління не існує і потрібно вміти поєднувати різні стилі залежно від специфіки управлінських ситуацій?
8. Чи вважаєте Ви, що легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими?
9. Чи бажаєте Ви зруйнувати стереотипи управління, які усталилися в очолюваному Вами підрозділі?
10. Чи часто виявляється безпомилковим Ваше перше інтуїтивне враження про якість людини як керівника?
11. Чи часто Вам доводиться виправдовувати невдачі в управлінні об'єктивними несприятливими факторами (нестачею житла, складнощами в матеріально технічному постачанні тощо)?
12. Чи часто Ви відчуваєте, що для ефективної роботи Вам замало часу?
13. Чи вважаєте Ви, що при можливості частіше відвідувати об'єкти, ефективність Вашого управління значно підвищиться?

**14.** Чи надаєте Ви підлеглим сильним керівникам значно більше повноважень та самостійності у вирішенні питань, ніж слабким, незважаючи на те, що вони мають однаковий посадовий статус?

### Результати

Максимально можлива кількість набраних балів –20.

**Від 0 до 5.** За складом характеру Ви більшою мірою спеціаліст, ніж керівник, і якщо випаде нагода перейти на таку посаду, як, наприклад, провідний або головний спеціаліст, то не потрібно вагатися.

**Від 6 до 10.** Не можна сказати, що Ви сильний лінійний керівник, та якщо в очолюваному Вами колективі справи йдуть добре, не починайте докорінних реорганізацій, а також не йдіть в інший колектив. Вам потрібно зважати на думку вищих керівників і колективу, більше уваги приділяти кадровим питанням та питанням перспективного планування, ширше використовувати колективні форми прийняття рішень, прагнути створювати та зміцнювати традиції в колективі.

**Від 11 до 15.** Ви належите до типу керівника організатора, вмієте сконцентруватися на вирішенні найважливіших проблем, до яких зараховуються ефективний підбір і розподіл кадрів, розроблення та узгодження оптимального (реально виконуваного) плану, матеріально технічне постачання. Ваша перевага у тому, що Ви ніколи не йдете за вимогами щодо виконання поточних справ, вмієте відокремити головне від другорядного та будь що домогтися вирішення принципових проблем, незважаючи на можливі конфлікти та догани. справи в очолюваному Вами підрозділі, як правило, йдуть успішно. Вам можна дати одну пораду: не занедбуйте поточні справи, передоручаючи їх заступникам, час від часу контролюйте їх виконання.

**Від 16 до 20.** Ви можете вивести з прориву відсталий підрозділ, але Вам важко працювати в плинності. Ви шукаєте гострі ситуації, прагнете перебудов та перетворень, орієнтовані на ділову кар'єру. Маючи необхідні управлінські схильності, не завжди успішно адаптуєтесь, тому що Вам заважає зайва категоричність в оцінках та висновках, а також, можливо, зухвалість у відносинах з вищими керівниками.

### Ключ до тесту

Варіант відповіді	Номер запитання													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Так	1	0	0	0	2	1	1	0	1	1	0	0	0	2
Ні	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	2

## Додаток Д

**Анкета «Самооцінка ефективності керівництва»**

(за працею Н. Літвінцевої «Психологічні тести для ділових людей»)

Пропонується для визначення власником іміджу свого особистого потенціалу як керівника, виявлення своїх сильних та слабких сторін в управлінській діяльності.

Шановний колего! необхідно дати відповідь «так» чи «ні» на запропоновані питання.

№	Питання	Ваша відповідь
1	Чи прагнете Ви до використання в роботі новітніх досягнень у освітній сфері?	
2	Чи прагнете Ви до співробітництва з іншими людьми?	
3	Ви говорите зі співробітниками коротко, ясно і ввічливо?	
4	Чи пояснюєте Ви причини, які спонукали Вас прийняти те чи інше рішення?	
5	Чи довіряють Вам підлеглі?	
6	Чи залучаєте Ви усіх виконавців завдання до процесу обговорення цілей, термінів, методів тощо?	
7	Чи заохочуєте Ви співробітників проявляти ініціативу, вносити пропозиції?	
8	Чи пам'ятаєте Ви імена усіх людей, з якими спілкуєтесь?	
9	Чи надаєте Ви свободу дій виконавцям в досягненні поставленої мети?	
10	Чи контролюєте Ви хід виконання завдання?	
11	Чи допомагаєте Ви своїм підлеглим лише тоді, коли вони самі про це попросять?	

12	Чи виражаєте Ви свою вдячність підлеглому за кожну добре виконану роботу?	
13	Чи прагнете Ви віднайти в людях їх кращі якості?	
14	Чи знаєте Ви, як ефективно можна використовувати можливості кожного підлеглого?	
15	Чи знаєте Ви інтереси й прагнення підлеглих?	
16	Чи вмієте Ви бути уважним слухачем?	
17	Чи дякуєте Ви співробітникам у присутності інших членів колективу?	
18	Чи робите Ви критичні зауваження своїм підлеглим наодинці?	
19	Чи відзначаєте Ви хорошу роботу свого колективу у докладі вищому начальству?	
20	Чи довіряєте Ви своїм підлеглим?	
21	Чи прагнете Ви дати співробітникам усю інформацію, котру отримуєте самі з адміністративних і управлінських каналів?	
22	Чи пояснюєте Ви співробітникам значення результатів його праці у відповідності з цілями школи?	
23	Чи залишаєте Ви час собі й підлеглим для планування робіт?	
24	Чи маєте Ви план самовдосконалення хоча б на рік вперед?	
25	Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу?	
26	Чи читаєте Ви регулярно спеціальну літературу?	
27	Чи маєте Ви достатню бібліотеку за спеціальністю?	
28	Чи піклуєтесь Ви про стан свого здоров'я і працездатності?	
29	Чи любите Ви виконувати складну, але цікаву роботу?	

30	Чи ефективно проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань покращення їх роботи?	
31	Чи знаєте Ви, які якості працівника повинні бути в центрі уваги при прийомі на роботу?	
32	Чи з готовністю займаєтесь проблемами своїх підлеглих?	
33	Чи тримаєте Ви певну дистанцію з підлеглими?	
34	Чи ставитесь Ви до підлеглих з розумінням і повагою?	
35	Чи впевнені Ви у собі?	
36	Чи добре знаєте власні сильні й слабкі сторони?	
37	Чи часто Ви застосовуєте оригінальний творчий підхід в прийнятті управлінських рішень?	
38	Чи регулярно Ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?	
39	Чи досить гнучкі Ви у своїй поведінці, у стосунках?	
40	Чи готові Ви змінити стиль свого керівництва з метою підвищення його ефективності?	

Обробка результатів: підрахуйте кількість відповідей «так» та «ні», оцініть свій результат.

Інтерпретація результатів:

40 «так» – результат ідеального, найвищого управлінського потенціалу: усі 40 питань є критеріями успішного керівництва й тому передбачають вірну відповідь «так». Разом з тим, як усякий ідеал. Він практично недосяжний, якщо Ви були щирими й не намагались представити себе у вигідному світлі.

Важливо відзначити, скільки Ви дали відповідей «ні» і на які саме питання. Тут Ваші слабкі місця.

Кількість відповідей більше 33 «так» характеризують хороший управлінський потенціал.

**Тест «Оцініть свій імідж» (за Дж. Ягером)**

*Шановний колего!* Відзначте відповіді, які найбільш точно характеризують вас:

1. Коли треба бути пунктуальним, я роблю все вчасно:

- а) завжди;
- б) як правило;
- в) рідко.

2. Моя посада потребує одягатися:

- а) так, як я одягаюсь;
- б) більш строго, ніж я одягаюсь;
- в) не знаю як.

3. Я відповідаю на листи:

- а) відразу;
- б) протягом тижня;
- в) не завжди.

4. Мій почерк:

- а) розбірливий;
- б) не досить розбірливий;
- в) нерозбірливий.

5. Вибираючи окуляри, я враховую:

- а) який вигляд вони мають і як корегують зір;
- б) лише як корегують зір;
- в) ніколи не замислювався над цим.

6. Я відвідую перукарню:

- а) у разі потреби;
- б) раз на місяць;

в) рідко.

7. Про свій імідж я думаю:

а) кожного дня;

б) рідко;

в) ніколи.

8. На моєму останньому місці роботи керівник сказав, що мій імідж:

а) бездоганний;

б) пересічний;

в) треба виправляти.

9. На думку інших, я чесний:

а) завжди;

б) як правило;

в) у побуті, а не у справах.

10. Коли під час ділового обіду моя зачіска розтріпалася, я:

а) поправлю її в туалетній кімнаті;

б) залишу як є;

в) не зверну уваги.

### **Ключ до тесту:**

Якщо переважають відповіді:

варіанта (а) – Ви знаєте, як формувати свій імідж і розумієте його важливість для обраної діяльності;

варіанта (б) – вказують на необхідність додаткових заходів щодо поліпшення іміджу;

варіанта (в) – Ви не надаєте достатньої уваги своєму іміджу.

## Аналіз власних управлінських обмежень «Ви самі»

### Майка Вудкока и Дейва Френсиса

(наводиться за посібником *Щокина Г. В.* «Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджмента»)

Підготуйте копію бланка для відповідей і скористайтеся ним для запису Ваших відповідей на твердження, наведені у тесті. Нижче Ви знайдете 110 тверджень, що описують можливості, які можуть або бути, або бути відсутніми у Вас як керівника. Прочитайте кожне твердження і перекресліть квадрат з відповідним номером у бланку для відповідей, якщо Ви відчуваєте, що воно справедливе по відношенню до Вас. Послідовно пропрацюйте увесь опитувальник. Якщо якийсь твердження викликає у Вас сумніви, подумайте над ним і дайте відповідь як можна правдивіше. Фіксуючи результати аналізу тверджень, будьте максимально щирими.

1. Я добре справляюся з труднощами, властивими моїй роботі.
2. Мені ясна моя позиція з принципово важливих питань.
3. Коли необхідно приймати важливі рішення в моєму житті, я дію рішуче.
4. Я докладаю значних зусиль для свого розвитку.
5. Я здатний ефективно вирішувати проблеми.
6. Я часто експериментую з новими ідеями, перевіряючи їх.
7. Мої погляди зазвичай беруться до уваги колегами, і я часто впливаю на те, які рішення вони приймають.
8. Я розумію принципи, які лежать в основі мого підходу до управління.
9. Мені неважко добитися ефективної роботи підлеглих.
10. Я вважаю себе хорошим наставником для підлеглих.
11. Я добре головую на нарадах, добре проводжу їх.
12. Я піклуюся про своє здоров'я.
13. Я іноді прошу інших дати оцінку моїм основним підходам до життя і роботи.
14. Якби мене запитали, я, безумовно, зміг би описати, що я хочу зробити у своєму житті.
15. Я маю значний потенціал для подальшого навчання і розвитку.
16. Мій підхід до рішення проблем систематизований.
17. Про мене можна сказати, що я знаходжу задоволення в змінах.
18. Я зазвичай успішно впливаю на інших людей.
19. Я переконаний, що сповідую відповідний стиль управління.
20. Мої підлегли повністю мене підтримують.
21. Я вкладаю багато сил в «натаскування» і розвиток підлеглих.



22. Я вважаю, що методики підвищення ефективності робочих груп важливі і для підвищення власної ефективності в роботі.
23. Я готовий, якщо потрібно, йти на непопулярні заходи.
24. Я рідко віддаю перевагу легшому рішенню над тим, яке, як я знаю, є вірним.
25. Моя робота і особисті цілі взаємно доповнюють один одного.
26. Моє професійне життя часто супроводжується хвилюваннями.
27. Я регулярно переглядаю цілі своєї роботи.
28. Мені здається, що багато хто менш винахідливий, ніж я.
29. Перше враження, яке я роблю, зазвичай хороше.
30. Я сам починаю обговорення моїх управлінських слабкостей і сильних сторін, оскільки зацікавлений в зворотному зв'язку в цій сфері.
31. Мені вдається встановлювати хороші стосунки з підлеглими.
32. Я присвячую досить часу аналізу і оцінці того, що треба для розвитку підлеглих.
33. Я розумію принципи, що лежать в основі розвитку ефективних робочих груп.
34. Я раціонально розподіляю свій час.
35. Я зазвичай твердий в принципових питаннях.
36. В міру можливості я намагаюся об'єктивно оцінювати свої досягнення.
37. Я постійно прагну до освоєння нового досвіду.
38. Я справляюся із складною інформацією кваліфіковано і чітко.
39. Я готовий пройти період з непередбачуваними результатами заради випробування нової ідеї.
40. Я б охарактеризував себе як людину, упевнену в собі.
41. Я вірю в можливість зміни відношення людей до їх роботи.
42. Мої підлеглі роблять все від них залежне для організації.
43. Я регулярно проводжу оцінку роботи підлеглих.
44. Я працюю над створенням атмосфери відкритості і довіри в робочих групах.
45. Робота не робить негативного впливу на моє приватне життя.
46. Я рідко поступаю врозріз з моїми переконаннями.
47. Моя робота сприяє досягненню задоволеності від життя.
48. Я постійно прагну до встановлення зворотного зв'язку з оточенням з приводу моєї роботи і здібностей.
49. Я добре складаю плани.
50. Я не втрачаюся і не здаюся, якщо рішення не знаходиться відразу.
51. Мені відносно легко вдається встановлювати взаємовідносини з оточенням.
52. Я розумію, що може зацікавити людей і бути стимулом в роботі.
53. Я успішно справляюся з передачею повноважень.
54. Я здатний встановлювати зворотні зв'язки з колегами і підлеглими і прагну до цього.

55. Між колективом, який я очолюю, і іншими колективами в організації існують стосунки здорової співпраці.
56. Я не дозволяю собі перенапружуватися в роботі.
57. Час від часу я ретельно переглядаю особисті цінності.
58. Для мене важливе почуття успіху.
59. Я приймаю виклик із задоволенням.
60. Я регулярно оцінюю свою роботу і успіхи.
61. Я упевнений в собі.
62. Я, загалом, здатний робити вплив на оточення.
63. Керуючи людьми, я ставлю під сумнів сталі підходи.
64. Я захожую ефективно працюючих підлеглих.
65. Я вважаю, що важлива частина роботи керівника полягає в проведенні консультацій для підлеглих.
66. Я вважаю, що керівникам не обов'язково постійно бути лідерами у своїх колективах.
67. В інтересах свого здоров'я я контролюю те, що п'ю та їм.
68. Я майже завжди дію відповідно до своїх переконань.
69. У мене хороше взаєморозуміння з колегами.
70. Я часто роздумую про те, що не дає мені бути ефективнішим в роботі, й дію відповідно до зроблених висновків.
71. Я свідомо використовую інших для того, щоб полегшити рішення проблем.
72. Я можу керувати людьми, що мають високі новаторські здібності.
73. Моя участь у зборах зазвичай плідна.
74. Я різними способами домагаюся того, щоб люди з мого колективу були зацікавлені в роботі.
75. У мене рідко виникають великі проблеми в стосунках з підлеглими.
76. Я не дозволяю собі втратити можливості для розвитку підлеглих.
77. Я домагаюся того, щоб ті, ким я керую, ясно розуміли цілі роботи колективу.
78. Я, в цілому, почуваю себе енергійним і життєрадісним.
79. Я розумію значення мого саморозвитку і його вплив на мої переконання і погляди.
80. У мене є чіткий план особистої кар'єри.
81. Я не здаюся, коли справи йдуть погано.
82. Я упевнено почуваю себе на нарадах за рішенням проблем.
83. Вироблення нових ідей не складає труднощів для мене.
84. Моє слово не розходиться із справою.
85. Я вважаю, що підлегли повинні оспорювати управлінські рішення.
86. Я вкладаю значні зусилля у визначення ролей і завдань підлеглих.
87. Мої підлегли розвивають необхідні їм навички.
88. Я маю в розпорядженні навички, необхідні для створення ефективних робочих груп.
89. Мої друзі знають, що я піккуюся про свій добробут.



Заповніть рядок «Сума» бланка для відповідей, підсумуйте кількість перекреслених клітин в кожній графі від А до К. Потім заповніть рядок «Ранг», привласнюючи найбільшому результату попереднього рядка «Сума» ранг 1, другому за величиною графі А – ранг 2 і т. д. Найменший результат отримує ранг 11.

Заповніть графу «Ранг» в таблиці результатів, записавши в неї результати рядка «Ранг» з бланка для відповідей. Далі заповніть графу «Зворотний ранг», привласнюючи найменшому результату ранг 1, і так далі. Найвищий результат отримує ранг 11.

### *Таблиця результатів*

Ваш результат за графою	Сильна сторона	Ранг	Зворотний ранг	Обмеження
<b>А</b>	Здатність управляти собою			Невміння управляти собою
<b>В</b>	Чіткі цінності			Розмитість особистих цінностей
<b>С</b>	Чіткі особисті цілі			Смутні особисті цілі
<b>Д</b>	Тривалий саморозвиток			Зупинений саморозвиток
<b>Е</b>	Хороші навички рішення проблем			Недолік навичок рішення проблем
<b>Ф</b>	Творчий підхід			Недолік творчого підходу
<b>Г</b>	Уміння впливати на оточення			Невміння впливати на людей
<b>н</b>	Розуміння особливостей управлінської праці			недостатнє розуміння особливостей управлінської праці
<b>І</b>	Здатність керувати			Слабкі навички керівництва
<b>Ж</b>	Уміння навчати			Невміння навчати
<b>к</b>	Уміння налагодити групову роботу			Низька здатність формувати колектив

Заповніть таблицю підсумків. У графі «Мої сильні сторони» містяться області, в яких Ви майже не зазнаєте труднощів, а в графі «Мої обмеження» – області, що вимагають першочергового розвитку.

### *Таблиця підсумків*

Впишіть номери 1, 2, 3 з граф «Ранг»

Впишіть номери 1, 2, 3 з граф «Зворотній ранг»

Мої сильні сторони	Мої обмеження
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Ви отримаєте результати особистого суб'єктивного аналізу своїх сильних і слабких сторін як керівника.

**ПІДСУМКОВЕ ТЕСТУВАННЯ**

- 
1. Засновником наукового підходу до організації праці був:
    - 1) Ф. Тейлор;
    - 2) У. Оучі;
    - 3) К. Арджирис;
    - 4) А. Файоль;
    - 5) Е. Мейо.
  
  2. У доктрині людських відносин акцентувалася увага на:
    - 1) значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал;
    - 2) вдосконаленні технології;
    - 3) удосконаленні методів і умов праці;
    - 4) відборі працівників з урахуванням наукових критеріїв їх здібностей та можливостей досягнення прийнятих стандартів на норм.
  
  3. Яке ствердження не відповідає сучасним тенденціям розвитку управління персоналом:
    - 1) розвиток руху за компетентність;
    - 2) стає актуальною доктрина наукової організації праці;
    - 3) увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);
    - 4) усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.
  
  4. Не відповідає концепції управління людськими ресурсами наступне положення:
    - 1) спрямованість на розвиток цілісної сильної корпоративної культури;
    - 2) менеджер по персоналу не потребує спеціальної підготовки, для ефективного управління кадрами достатньо використання міркувань здорового глузду та досвіду роботи;
    - 3) персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів підприємства;
    - 4) інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників.
  
  5. Критичний аналіз вживання технології управління людськими ресурсами виявляє розрив між ідеологічними установками і їх практичною реалізацією, а саме:
    - 1) між командною роботою й індивідуальною оплатою праці залежно від її ефективності;
    - 2) між адаптивною корпоративною культурою та індивідуальною відповідальністю найнятого робітника;

- 3) між результатами функціонального аналізу наявних і проєктованих робочих місць та існуючим кадровим потенціалом організації;
- 4) між структурою менеджменту та зростанням числа працівників кадрових служб.

6. Системний підхід до управління людськими ресурсами передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом

Правильна відповідь:

- 1) Хибність;
- 2) Істина.

7. Яка з наведених нижче цілей управлінської діяльності не являється метою функціонування системи управління людськими ресурсами закладу освіти:

- 1) контроль якості освітньої діяльності закладу освіти;
- 2) підвищення конкурентоспроможності закладу освіти;
- 3) забезпечення кадрових умов, необхідних для ефективного функціонування та розвитку закладу освіти;
- 4) забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу.

8. Розподіліть соціально-психологічні методи управління персоналом відповідно до їх класифікації:

- 1) діагностичні методи
- 2) прогностичні методи
- 3) експериментальні методи
- 4) управлінсько-виховні методи
  - а)- стажування;
  - б)- ділові ігри;
  - в)-аналіз трудової діяльності;
  - г)- розробка професіограм;

9. На соціально-психологічному (груповому) рівні кадрового менеджменту (мезорівні) формуються соціальні механізми створення «елітних груп» управління (керівних працівників різного рівня), вивчається громадська думка, задоволеність працею та ін.

Правильна відповідь:

- 1) Хибність;
- 2) Істина.

10. Який метод не призначено для визначення домінуючого стилю керівництва колективом:

- 1) соціометрія;
- 2) опит громадської думки;
- 3) спостереження;
- 4) психологічне тестування.

11. Основним принципом управління персоналом є підбір і розставлення кадрів відповідно до їх особистих і ділових якостей.

Правильна відповідь:

- 1) Хибність;
- 2) Істина.

12. Кадрова політика – це:

- 1) генеральна лінія та принципові настанови в роботі з персоналом на довгострокову перспективу, щодо формування і розвитку кадрового складу закладу;
- 2) генеральна лінія та принципові настанови в роботі з персоналом на ближчий термін, щодо добору й вивільненню працівників закладу;
- 3) настанови в роботі з персоналом, щодо мотивування та навчання працівників закладу;
- 4) формування кадрового резерву керівників закладу.

13. Найпростіший метод визначення потреби в людських ресурсах є екстраполяція, але цей метод підходить лише для:

- 1) визначення керівних вакансій;
- 2) короткострокового планування;
- 3) довгострокових прогнозів;
- 4) управління діловою кар'єрою працівників.

14. Який із ланцюгів процесу прийому на роботу є зайвим?

- 1) стажування;
- 2) деталізація вимог до вакантного робочого місця і до кандидата на його заміщення;
- 3) добір кандидатів;
- 4) відбір кандидатів і прийом на роботу.

15. Штатний розпис є внутрішнім (локальним) нормативно-правовим документом підприємства, установи, організації, який у зведеному вигляді:

- 1) деталізує вимоги до вакантного робочого місця і до кандидата на його заміщення;

2) конкретизує перелік посад і професій та встановлює розмір основної заробітної плати щодо конкретної посади, професії, а також розмір надбавок (доплат);

3) розкриває зміст діяльності за кожною посадою, обов'язки та відповідальність, а також розмір основної заробітної плати;

4) є загальним розписом відпрацювання робочих годин штатних одиниць закладу

16. Метод самостійного навчання, при якому працівник тимчасово призначається на іншу посаду з метою набуття нових навичок:

- 1) Наставництво;
- 2) Стажування;
- 3) Інструктаж;
- 4) Перепідготовка.

17. Чи відповідає науковим дослідженням з питань навчання кадрів ствердження, що короткочасні періодичні семінари більш ефективні за тривалі?

Правильна відповідь:

- 1) Так.
- 2) Ні.

18. Які дії щодо підвищення кваліфікації працівників не передбачаються міжнародним стандартом ISO 9000:

- 1) проведення щорічного підвищення кваліфікації працівників;
- 2) визначення початкового рівня готовності працівника до виконання своїх функцій напередодні підвищення кваліфікації;
- 3) аналізування змін у практичній діяльності працівника після проходження ним підвищення кваліфікації.

19. Розподіліть види внутрішньої організаційної кар'єри відповідно до наданих формулювань:

- 1) переміщення в іншу функціональну сферу діяльності –
- 2) сходження на більш високий щабель структурної ієрархії –
- 3) рух до керівництва організацією –
  - а) горизонтальний напрям кар'єри;
  - б) центробіжний напрям кар'єри;
  - в) вертикальний напрям кар'єри.

20. Відповідно до теорії кадрового менеджменту етапи кар'єри тісно пов'язані з потребами людини, що з часом набувають змін. Так етап просування по службовій драбині відповідає віку людини:

- 1) до 30 років;
- 2) до 45 років;



- 3) до 60 років;
- 4) до 65 років.

21. До п'яти причин невдач у кар'єрі менеджера не належать:
- 1) занадто активна демонстрація своїх поглядів та почуттів;
  - 2) занадто прагнення до зросту заробітної плати;
  - 3) занадто прагнення до символів, що підтверджують високий статус;
  - 4) занадто піклування про себе;
  - 5) самоізоляція;
  - 6) занадто приховування думок та почуттів;
  - 7) недотримання субординації у спілкуванні з підлеглими.
22. До плану розвитку кар'єри не слід включити заходи, спрямовані:
- 1) на досягнення успіхів у займаній посаді;
  - 2) на зріст заробітної плати;
  - 3) на фаховий та індивідуальний розвиток;
  - 4) на ефективне партнерство з керівною ланкою.

23. Зайвою у групі вимог до професійної компетенції менеджерів пов'язаною із спроможністю працювати з людьми й управляти самим собою є:

- 1) уміння використовувати сучасну інформаційну технологію і засоби комунікацій, необхідні для здійснення управлінського процесу;
- 2) уміння працювати з людьми, оволодіння мистецтвом управління людськими ресурсами;
- 3) опанування мистецтва налагодження зовнішніх зв'язків;
- 4) спроможність до самооцінки, вміння робити правильні висновки і безупинно підвищувати кваліфікацію, знання й уміння.

24. Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку. Чи вірно ствердження, що ці стадії можна пройти послідовно в різних організаціях.

Правильна відповідь:

- 1) Так.
- 2) Ні.

25. Який із ланцюгів процесу планування й підготовки резерву керівників не виділяється у теорії кадрового менеджменту?

- 1) визначення ключових посад, які суттєво впливають на діяльність організації та план їх вивільнення;
- 2) визначення вимог до керівників;
- 3) підготовка резерву керівників;

- 4) підписання довгострокового контракту після включення працівника до резерву керівників;
- 5) підготовка плану розвитку, яка відбувається на основі зіставлення характеристик кожного кандидата з рисами ідеального працівника для даної посади;
- 6) реалізація плану підготовки кандидата;
- 7) оцінювання процесу його розвитку;
- 8) призначення на посаду та період адаптації.

26. До ознак колективу на належить:

- 1) наявність критеріїв оцінки вагомості індивідуального вкладу працівників у колективну справу;
- 2) наявність загальної цілі у членів колективу;
- 3) психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею;
- 4) особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети.

27. Визначте завдання управління, що найбільше відповідають певним етапам розвитку колективу.

- 1) формування колективу –
- 2) становлення трудового колективу –
- 3) зрілість колективу –
- 4) старіння колективу –
  - а) покращення морально-психологічного клімату, забезпечення колегіальних засад у прийнятті управлінських рішень;
  - б) встановлення норми поведінки, регулювання внутрішньо колективних – зв'язків, зміцнення дисципліни;
  - в) з'ясування позиції, цілей і мотивів діяльності кожного члена трудового колективу;
  - г) орієнтуванні персоналу на інновації.

28. Визначте зайве у переліку соціологічних та організаційних причини створення неформальних груп:

- 1) розподіл праці по волі керівника колективу з метою виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей;
- 2) соціальна відмінність;
- 3) чітко обкреслені централізація і формалізованість організаційної структури;
- 4) негативні контакти між працівниками і керівництвом.

29. Які управлінські дії вважаються неефективними та небажаними по відношенню до неформальних об'єднань у колективі:

- 1) сприяння інтеграції неформальних і формальних груп;

- 2) перешкоджати утворенню неформальних груп;
- 3) застосовувати заходи щодо розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність закладу, і блокування тих, чий вплив має негативні наслідки;
- 4) аналізування структури «неформалів».

30. Розподіліть відмінності неформальних та формальних груп:

- 1) Формальна група –
- 2) Неформальна група –
- 3) Формальна група –
- 4) Неформальна група –
- 5) Формальна група –
- б) Неформальна група –
- а) основна увага до посади;
- б) лідер виходить із групи;
- в) норми виступають регулятором поведінки;
- г) правила виступають регулятором поведінки;
- д) лідер делегується керівництвом;
- ж) основна увага до людини.

31. На думку багатьох фахівців в сфері управління, оптимальний розмір групи складає:

- 1) 2 – 3 особи;
- 2) 5 – 6 осіб;
- 3) 10 – 15 осіб;
- 4) 20 – 25 осіб.

32. Який показник не характеризує корпоративну культуру закладу освіти:

- 1) розмір середньої заробітної плати працівників;
- 2) загальні цінності і переконання працівників;
- 3) манера вдягатися;
- 4) організаційні церемонії.

33. Найдіть зайвий ланцюг у процесі цілеспрямованої роботи з формування корпоративної культури закладу освіти:

- 1) контроль реалізації програми формування корпоративної культури;
- 2) розформування неофіційних угруповань у колективі;
- 3) розробка програми формування корпоративної культури та її впровадження;
- 4) формування лояльності персоналу до керівників закладу;
- 5) формування системи цінностей і мотивації персоналу;

б) розвиток у персоналу вигідної для закладу економічної і соціальної поведінки.

34. Чи правильне твердження, що найважливішим засобом розв'язання багатьох проблем, пов'язаних із стимулюванням, є перетворення в стимул самої праці.

Правильна відповідь:

- 1) Так.
- 2) Ні.

35. В основі теорій мотивації А. Маслоу лежать потреби людини, які він описав у вигляді чіткої ієрархічної структури потреб, що повністю враховує індивідуальні відмінності людей.

Правильна відповідь:

- 1) Хибність.
- 2) Істина.

36. До змістової теорій (теорія задоволення) мотивації не належить:

- 1) модель мотивації Л. Портера та Е. Лоулера.
- 2) теорія ЖВЗ К. Алдерфера;
- 3) теорія двох факторів Ф. Герцберга;
- 4) теорія трьох потреб Д. Мак-Клелланда.

37. Чи дійсно Ф. Герцберг прийшов до висновку, що заробітна плата не належить до фактору мотивації?

Правильна відповідь:

- 1) Так.
- 2) Ні.

38. В чому відмінність мотиваційної теорії К. Альдерфера від теорії потреб А. Маслоу:

- 1) потреби розглядаються в межах ієрархії, але вважається можливим перехід від одного рівня потреб до іншого в різних напрямках;
- 2) потреби не структуруються у ієрархію;
- 3) потреби розглядаються в межах ієрархії, відповідно до якої здійснюється поступовий перехід від одного рівня потреб до іншого;
- 4) заперечення визначальної ролі потреб людини щодо мотивації праці.

39. Один із найбільш важливих висновків Л. Портера і Е. Лоулера полягає в тому, що почуття виконаної роботи веде до задоволення і сприяє підвищенню результативності.

Правильна відповідь:

- 1) Істина.
- 2) Хибність.

40. Серед всієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінки персоналу можна виділити головну:

- 1) формування керівного резерву;
- 2) поліпшити управління діяльністю організації;
- 3) визначити достоїнства та недоліки працівників;
- 4) проконтролювати, як працівник справляється з роботою;

41. Атестація педагогічних працівників – це система заходів, спрямована:

- 1) на всебічне комплексне оцінювання педагогічної діяльності працівників;
- 2) на визначення відповідності педагогічного працівника займаній посаді;
- 3) на визначення рівня кваліфікації педагогічного працівника та присвоєння йому кваліфікаційна категорія, педагогічного звання;
- 4) стимулювання підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників;
- 5) вірні всі перелічені відповіді.

42. Чи істино ствердження, що наявність мотиваційного середовища позбавляє керівника від необхідності в кожному окремому випадку витрачати багато зусиль на мотивацію працівників

Правильна відповідь:

- 1) Так.
- 2) Ні.

43. Серед головних факторів, що визначають стиль управління, зайвим є наступний:

- 1) рівень ефективності управлінських рішень;
- 2) міра делегування керівником своїх повноважень;
- 3) міра участі підлеглих у прийнятті рішень;
- 4) рівень інформованості підлеглих;
- 5) тип влади, який використовує керівник.

44. Визначення лідерства з позиції поведінки керівника ґрунтується на тому, що його ефективність визначається не особистими рисами керівника, а манерою поведінки з підлеглими, вмінням поводитися по-різному в різних ситуаціях.

Правильна відповідь:

- 1) Істина.
- 2) Хибність.

45. Яка компетенція не належить до прийнятих Радою Європи визначення ключових компетенцій, якими повинні володіти менеджери освіти:

- 1) вміння обмежувати вільний рух інформації;
- 2) здатність навчатися упродовж життя в контексті як особистого, професійного так і соціального життя;
- 3) здатність брати на себе відповідальність;
- 4) підтримання демократичних інститутів.

46. Оберіть умову, що не передбачає за необхідності активне формування іміджу керівника закладу освіти:

- 1) в системі управління персоналом є конфліктні точки;
- 2) людина займає посаду керівника в результаті тривалої вертикальної і горизонтальної кар'єри в одному закладі освіти;
- 3) керівник не має великого досвіду управління;
- 4) розмір закладу освіти настільки великий, що співробітники не можуть скласти адекватне уявлення про діяльність керівника і його особистості (і це призводить до зниження трудової мотивації).

47. Які чинники відіграють значну роль на вторинній стадії утворення іміджу при тривалій взаємодії керівника з підлеглими:

- 1) адекватно-позитивна самооцінка керівника;
- 2) професійні та особистісні якості;
- 3) вміння одягатися;
- 4) приваблива зовнішність.

48. Чи істино ствердження, що розв'язання конструктивного конфлікту зводиться до усунення недоліків та причин, що породили його, оскільки ці причини об'єктивні та відображають недосконалість організації навчально-виховного процесу.

Правильна відповідь:

- 1) Так. 2) Ні.

49. На агресивному етапі розвитку конфлікту доцільно:

- 1) нічого та нікому не говорити про опонента (ні поганого, ні доброго);
- 2) викликати партнера на відвертість;
- 3) бути відвертим;
- 4) здійснити переговори та визначити компромісне рішення.

50. Ускладнюють вирішення конфлікту наявність таких перешкод:

- 1) недостатнє інформаційне забезпечення;
- 2) статус конфліктуючих сторін;
- 3) невизначеність ситуації;
- 4) страх перед вибором;

- 5) особливості характеру, темпераменту, життєвих позицій сторін тощо;
- 6) всі надані відповіді вірні.

*Сич Тетяна Володимирівна*

## **Управління людськими ресурсами закладу освіти**

**Навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського)  
рівня вищої освіти  
за освітньою програмою «Управління навчальним закладом»  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

Комп'ютерний макет – Сич Т. В.

---

Здано до склад. \_\_\_\_\_ 2021р. Підп. до друку \_\_\_\_\_ 2021 р.  
Формат 60x84 1/16. Папір офсет. Гарнітура Times New Roman.  
Друк ризографічний. Ум. друк. арк. \_\_. Наклад \_\_ прим. Зам. № \_\_\_\_.

---

**Видавець і виготовлювач**  
**Державний заклад**  
**«Луганський національний університет**  
**імені Тараса Шевченка»**  
пл. Гоголя, 1, м. Старобільськ, 92703.  
т/ф: +380 6461 2-22-50, +380 6461 2-26-70.  
e-mail: [luginiv.edu.ua](mailto:luginiv.edu.ua)