

Національний технічний університет
“Харківський політехнічний інститут”

На правах рукопису

Воробйова Євгенія Вячеславівна

УДК 378.147:46

**ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО
СТИЛЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ
АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

13.00.04 –теорія і методика професійної освіти

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук

Науковий керівник:
Романовський Олександр Георгійович,
доктор педагогічних наук, професор

Харків, 2010

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО СТИЛЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	14
1.1. Професійна діяльність менеджерів як науково-педагогічна проблема.....	14
1.2. Індивідуальний стиль професійної діяльності менеджерів у науково- педагогічних дослідженнях.....	36
Висновки до першого розділу	66
РОЗДІЛ 2. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО СТИЛЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	69
2.1. Обґрунтування педагогічних умов формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності.....	69
2.2. Методика перевірки педагогічних умов формування індивідуального стилю професійної діяльності у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності.....	100
Висновки до другого розділу	144
РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО СТИЛЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	147
3.1. Аналіз результатів констатувального етапу експерименту.....	147
3.2. Аналіз результатів експериментальної роботи з формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності.....	162
Висновки до третього розділу	192
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	196
ДОДАТКИ.....	200
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	242

ВСТУП

Актуальність та доцільність дослідження. У сучасних умовах глобалізації ринку та конкуренції, зближення різних країн за якісним рівнем техніки та технологій найважливішим ресурсом організації є управління. Управлінський процес сьогодення характеризується трансформаційними процесами. Це зумовлює розвиток нових підходів до вивчення цілей, змісту, структури, а відповідно й функцій та завдань професійної діяльності менеджера. Крім того, останнім часом дуже чітко окреслена гуманістична спрямованість цієї діяльності. Головною тенденцією, яка зараз активно впроваджується на всіх рівнях управління, стає підхід, що ґрунтується на більш повній реалізації “людських ресурсів”.

Сучасні світові тенденції та зміни процесу управління зумовили визначення так званих “оновлених” вимог до професійної діяльності менеджера, його знань, умінь, компетентності та особистісних характеристик. Сучасний менеджер як суб’єкт професійної діяльності має швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, пропонувати нові, нестандартні рішення, генерувати оригінальні ідеї та пропозиції, розробляти та реалізовувати ефективні стратегії організаційного розвитку, координувати складні соціально-економічні процеси в організаціях, використовувати ефективні методи управління.

Стрімке зростання ролі управлінських кадрів у діяльності будь-яких соціально-економічних систем за останні півстоліття привело до зміни парадигми управлінської освіти в цілому та до появи необхідності організації системи другої вищої освіти для менеджерів зокрема. Таке становище зумовлено змінами у структурі, змісті та цілях суспільного виробництва, а також необхідністю урахування специфіки (промисловість, державне управління, установи, підприємства та організації різних форм власності

тощо) професійної управлінської діяльності. Адже потреби сучасного суспільства не обмежуються лише наявністю менеджерів, що виконують базовий набір функцій (планування, організація, мотивація, координація, контроль тощо), а потребують їхньої високої компетенції стосовно змісту діяльності керованої ними організації.

На особливу увагу заслуговує дослідження процесу професійної підготовки майбутніх менеджерів у контексті удосконалення якості вищої управлінської освіти, зокрема післядипломної освіти з менеджменту. Така ситуація обумовлює актуальність формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності у процесі набуття другої вищої освіти з менеджменту.

Актуальність проблеми визначається також низкою суперечностей:

- між наявними вимогами щодо удосконалення управлінського процесу у соціально-економічних системах різної специфіки (організації, підприємства, установи різних форм власності) та низьким рівнем готовності суб'єктів управління використовувати ефективний (удосконалений) стиль професійної діяльності;

- між недостатньою розробленістю проблеми формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності та нагальною потребою корегування вже існуючого стилю професійної діяльності суб'єктів управління у процесі післядипломної освіти з менеджменту.

Аналіз науково-психологічної та педагогічної літератури з проблеми вивчення професійної діяльності менеджерів, ефективного керівництва, використання стилів професійної діяльності, зокрема управлінської, свідчить, що формування стилю професійної діяльності є одним із пріоритетних завдань психолого-педагогічних досліджень у теорії та практиці управління і менеджменту, а також у психолого-педагогічній теорії та практиці і вивчається за такими напрямками:

– предмет наукового менеджменту, обґрунтування принципів менеджменту, професійної діяльності менеджера у контексті різних підходів (С.М. Белозьоров, О.О. Деркач, Ю.М. Ємельянов, А.Л. Журавльов, Г.С. Никифоров, В.Ф. Рубахін, О.Л. Свенцицький, О.П. Сітніков, Л.Д. Уманський, Г.В. Щокін, М. Вебер, П. Друкер, Р. Лайкерт, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Файоль,);

– формування стилю виховання, навчання, педагогічного керівництва та педагогічної діяльності (К.А Абульханова-Славська, О.О. Бодальов, Н.В. Бордовська, Л.В. Зіміна, І.А. Зязюн, Ж.В. Ковалів, А.К. Маркова, Н.Є. Мойсеюк, А.О. Реан, М.І. Сметанський, В.І. Шахов та ін.);

– вивчення особливостей індивідуального стилю діяльності (С.О. Гільманов, Є.О. Голубєва, Є.О. Клімов, В.С. Мерлін, В.Д. Небиліцин, О.П. Саннікова Б.М. Теплов та ін.)

– вивчення професійної підготовки менеджерів (Л.В. Барановська, Л. Влодарска-Зола, Н.Л. Замкова, О.М. Капітанець, В.О. Козаков, В.А. Лівенцова).

Водночас питання обґрунтування педагогічних умов і шляхів корегування вже існуючого стилю професійної діяльності суб'єктів управління у процесі професійної підготовки в умовах другої вищої освіти з адміністративного менеджменту виявилось недостатньо розробленим.

Нагальна потреба у підвищенні кваліфікації управлінських кадрів шляхом корегування індивідуального стилю їхньої професійної діяльності в умовах другої вищої освіти з адміністративного менеджменту, недостатня розробленість теоретико-методологічних аспектів цієї проблеми, а також об'єктивні потреби удосконалення та конкретизації провідних тенденцій професійної підготовки майбутніх менеджерів адміністративної діяльності зумовили вибір теми нашого дослідження: **“Педагогічні умови формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності”**.

Зв'язок дослідження з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційне дослідження є складовою держбюджетної науково-дослідної роботи Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (НТУ “ХПІ”) – М 8703 “Розробка методології формування психологічної готовності майбутніх фахівців технічного університету до професійної діяльності” (№ 0107U000600). Тема дисертації затверджена вченою радою факультету інформатики й управління НТУ “ХПІ” (протокол № 3 від 19 листопада 2005 р.) та узгоджена в Міжвідомчій раді з координації наукових досліджень з педагогічних і психологічних наук в Україні (протокол № 5 від 22 травня 2007 р.).

Мета дослідження – визначити, теоретично обґрунтувати педагогічні умови, що забезпечують ефективність формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності у процесі професійної підготовки та експериментально перевірити їх ефективність.

Відповідно до мети дослідження визначено основні **завдання**:

1. Проаналізувати стан розробленості проблеми формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності у психологічній, педагогічній і методичній літературі та практиці роботи ВНЗ, що готують менеджерів. На основі теоретичного аналізу наукових джерел обґрунтувати сутність поняття “індивідуальний стиль професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності” та його структуру.

2. Визначити педагогічну суть процесу формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності; виявити критерії, показники та охарактеризувати рівні сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності.

3. Обґрунтувати й експериментально перевірити педагогічні умови формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності. Розробити методику формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності.

4. Укласти методичні рекомендації для викладачів з професійної підготовки менеджерів в умовах післядипломної освіти з менеджменту для ВНЗ IV рівня акредитації.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на тому, що ефективність процесу формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності значно підвищиться за таких умов:

- удосконалення організації навчально-виховного процесу зі спеціальності “Адміністративний менеджмент” з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності студента-менеджера;

- корегування форм, методів і засобів навчання відповідно до специфіки адміністративної діяльності суб’єктів навчально-виховного процесу;

- оволодіння вміннями моделювання, оцінювання та прогнозування процесу взаємодії як необхідного фактора реалізації індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності.

Об’єкт дослідження – професійна підготовка магістрів зі спеціальності “Адміністративний менеджмент”.

Предмет дослідження – педагогічні умови формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності.

Методологічну основу дослідження становлять: культурологічний, акмеологічний, особистісноорієнтований, діяльнісний, індивідуальний, комунікативний підходи до професійної підготовки менеджерів; положення

про єдність свідомості та діяльності, про активність суб'єкта у пізнавальній діяльності; розуміння навчально-виховного процесу в умовах другої вищої освіти як взаємозумовленої діяльності суб'єктів цього процесу; психолого-педагогічні ідеї та нормативно-джерельна база щодо створення нової системи освіти і професійної підготовки майбутніх менеджерів в Україні, зокрема в умовах післядипломної освіти; концепція неперервної освіти.

Теоретичну основу дослідження становлять: особистісно-орієнтований підхід до освітнього процесу (В.П. Андрущенко, І.А. Зязюн, Н.Г. Ничкало, О.П. Рудницька та ін.); теоретичні положення щодо організації навчально-виховного процесу у вищій школі (А.М. Алексюк, Ю.К. Бабанський, Л.В. Барановська, В.П. Безпалько, Г.П. Васянович, С.У. Гончаренко, Р.С. Гуревич, О.П. Кондратюк, В.І. Лозова, Н.Є. Мойсеюк, І.Ф. Прокопенко, М.І. Сметанський, О.В. Шестопалюк та ін.), зокрема, другої вищої освіти (І.А. Зязюн, Н.Г. Ничкало, Ю.Ф. Зіньковський, В.О. Козаков, С.О. Сисоєва, В.В. Рибалка, О.Г. Романовський та ін.); ідеї, рекомендації у галузі професійної діяльності менеджера і його підготовки (Л. Влодарска-Зола, О.О. Деркач, А.Л. Журавльов, О.М. Капітанець, В.О. Козаков, Є.С. Кузьмін, Є.С. Романова, В.Ф. Рубахін, О.Л. Свенцицький, О.П. Сітніков, В.О. Толочек, Л.Д. Уманський, О.Д. Чернявський, Г.В. Щокін, М. Вебер, П. Друкер, Р. Лайкерт, Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Файоль та ін.) та післядипломної освіти з менеджменту (Л.В. Каращук, Л.Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, Н.М. Ушакова, Н.М. Черненко та ін.); теорії, концепції, положення класичних та сучасних досліджень професійної діяльності та індивідуального стилю професійної діяльності (К.А. Абульханова-Славська, О.О. Бодальов, Н.В. Бордовська, Л.П. Буєва, В.І. Войтко, С.О. Гільманов, Є.О. Голубєва, Л.В. Зіміна, І.А. Зязюн, Є.О. Клімов, М.С. Каган, Ж.В. Ковалів, В.О. Ледньов, А.К. Маркова, В.С. Мерлін, В.Д. Небиліцин, А.О. Реан, В.В. Рибалка, О.П. Саннікова, Г.В. Суходольський, Б.М. Теплов та ін.).

В процесі дослідження було використано такі методи: *теоретичні*: – аналіз і синтез наукової, спеціальної літератури з метою визначення різноманітних поглядів на проблему формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності; контент-аналіз; методи кваліметрії; *емпіричні*: – спостереження, опитування, анкетування, психолого-педагогічна діагностика, інтерв'ю, метод проектів; педагогічний експеримент для виявлення ефективності методики реалізації педагогічних умов формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності; *методи математичної статистики* з метою обробки результатів дослідження для подальшого аналізу емпіричних даних.

Організація дослідження. Дослідницька робота здійснювалася у три взаємопов'язані етапи впродовж 2005 – 2009 рр.

На першому етапі (2005 – 2006 рр.) проводився аналіз науково-філософської, психолого-педагогічної та спеціальної літератури; вивчалася діяльність ВНЗ IV рівнів акредитації з досліджуваної проблеми; обґрунтовувалися мета, завдання, гіпотеза, об'єкт та предмет дослідження; визначалася методика дослідницької роботи, згідно з якою організовано й проведено констатувальний етап експерименту.

На другому етапі (2006 – 2008 рр.) теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності, методику, форми та засоби експериментальної роботи; проведено формувальний етап експерименту; систематизовано й проаналізовано дані експерименту; результати дослідження впроваджено у практику ВНЗ.

На третьому етапі (2008 – 2009 рр.) підведено підсумки формувального етапу експерименту; узагальнено проміжні та кінцеві результати дослідження; сформульовано його загальні положення, висновки

та рекомендації; визначено перспективи подальшого дослідження; написано й оформлено текст дисертаційної роботи.

Експериментальна база дослідження. Дослідницько-експериментальна робота здійснювалася на базі Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (охоплено 368 студентів чотирьох факультетів); Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України (110 студентів); Донецький Національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського (56 студентів). Окрім цього, було охоплено 43 керівники різних ланок організацій, підприємств та установ міст Харкова і Донецька.

Наукова новизна і теоретичне значення роботи полягає в тому, що

— *вперше визначено* сутність і структурні складові індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності; обґрунтовано та експериментально перевірено педагогічні умови його формування (удосконалення організації навчально-виховного процесу зі спеціальності “Адміністративний менеджмент” з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності студента-менеджера; корегування форм, методів і засобів навчання відповідно до специфіки адміністративної діяльності суб’єктів навчально-виховного процесу; оволодіння вміннями моделювання, оцінювання та прогнозування процесу взаємодії як необхідного фактора реалізації індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності); *схарактеризовано* рівні (креативний, адаптивний та репродуктивний), критерії та показники сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності (акмеологічний, рефлексивний, мотиваційно-ціннісний, комунікативний та функціонально-діяльнісний);

— *уточнено* сутність понять “стиль”, “стиль діяльності”, “індивідуальний стиль професійної діяльності”; зміст навчальних програм з

професійно-орієнтованих дисциплін (Менеджмент організацій, Техніка адміністративної діяльності) для спеціальності “Адміністративний менеджмент”;

— *подальшого розвитку* набули засоби, форми і методи, спрямовані на корегування наявного стилю професійної діяльності суб’єктів управління у процесі професійної підготовки з адміністративного менеджменту.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що розроблено і впроваджено: експериментальний варіант програми навчальної дисципліни Техніка адміністративної діяльності, навчальної програми дисципліни Менеджмент організацій для професійної підготовки майбутніх менеджерів адміністративної діяльності. Підготовлено методичні рекомендації викладачам ВНЗ IV рівнів акредитації щодо професійної підготовки менеджерів в умовах післядипломної освіти з менеджменту.

Теоретичні висновки та результати дослідження можуть бути використані для подальших досліджень проблеми формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності.

Результати дисертаційного дослідження **впроваджено** у навчально-виховний процес Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (довідка № 6/56 від 21 травня 2008 р.), Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (довідка № 234-45 від 17 червня 2008 р.), Донецького Національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського (довідка № 45/11 від 05 червня 2008 р.) ВАТ “Інпромбанк” (акт від 21 квітня 2008 р.), ПП “Домотехніка-Харків” (акт від 19 травня 2008 р.).

Особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні гіпотези дослідження, формулюванні його мети та завдань, визначенні педагогічних умов, розробці методики формування індивідуального стилю професійної

діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності, а також обробці та аналізі одержаних емпіричних даних дослідження.

Вірогідність та обґрунтованість висновків дисертації забезпечені обґрунтованістю вихідних позицій; застосуванням комплексу методів, адекватних меті, об'єкту, предмету і завданням дослідження; експериментальною перевіркою висунутої гіпотези; репрезентативністю вибірки; кількісним та якісним аналізом одержаних результатів; використанням методів математичної статистики.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (2005-2009 рр.), VI міжвузівській науково-методичній конференції “Експертные оценки элементов учебного процесса” (Харків, 2004 р.), міжнародних науково-практичних конференціях “Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я” (м. Харків, 2004-2009 рр.), “Переяславская рада и гармонизация украино-российских отношений на современном этапе” (м. Харків, 2006, 2007, 2009 рр.), міжнародній науково-методичній конференції “Викладання психолого-педагогічних дисциплін у технічному університеті: методологія, досвід, перспективи” (м. Київ, 2007 р.), на всеукраїнських науково-практичних конференціях “Г.С. Сковорода та проблеми формування особистості” (м. Харків, 2007 р.), “Сучасні освітні технології у професійній підготовці майбутніх фахівців” (Львів, 2007 р.), науково-методичних конференціях “Могілянські читання” (Миколаїв, 2005-2009 рр.), “Сучасні освітні виклики та професійна підготовка майбутніх фахівців” (Львів, 2009 р.).

Публікації. Основні результати дослідження викладено у 22 публікаціях (16 одноосібних): у 16 статтях (11 з яких опубліковані у

провідних фахових виданнях), 5 статтях збірників матеріалів конференцій, 1 – методичні рекомендації.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (268 найменувань), 48 таблиць, 17 додатків (на 42 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 263 сторінки, з них основного тексту – 199 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО СТИЛЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Професійна діяльність менеджера як науково-педагогічна проблема

Актуальність вивчення проблеми професійної діяльності менеджерів була зумовлена стрімким зростанням масштабів виробництва, розширенням структур організацій, промисловою революцією, а також управлінською революцією наприкінці ХХ століття. Такі трансформаційні процеси у суспільстві зумовили переосмислення підходів до вивчення сутності та структури професійної діяльності суб'єктів управління. Тому сучасний управлінський процес у соціально-економічних та соціальних системах учені аналізують та досліджують у різних аспектах. Провідними напрямками є дослідження особистості суб'єкта управління; взаємозумовлених відносин суб'єкта та об'єкта в рамках управлінського процесу; цілісної системи процесу управління організацією (мета, завдання, внутрішні фактори, зовнішні фактори тощо). Така ситуація зумовила зміни у цілях, змісті, структурі, а відповідно й у функціях та завданнях професійної діяльності менеджера.

Крім того, дуже чітко окреслена гуманістична спрямованість управлінської діяльності зумовила активні дослідження щодо більш повної реалізації "людського ресурсу", що є провідним у діяльності сучасних організацій. Адже конкурентоспроможність сучасної організації можна визначити за умови формування та розвитку своїх людських ресурсів, продукування, генерування та безпосереднього впровадження нових ідей. Тому детальний аналіз і дослідження професійної діяльності менеджера є

важливим фактором ефективного розвитку сучасного управлінського процесу будь-якої організації. Дослідження з цих питань проводились у багатьох наукових напрямках: теорія і практика управління та менеджменту, психологія управління, організаційна психологія, соціологія управління тощо. Останнім часом дуже активно проблему професійної діяльності менеджерів розглядають в рамках педагогічних досліджень з метою її вдосконалення та адаптації до нових суспільних потреб. На думку В.Ф. Рубахіна [194], необхідність дослідження професійної діяльності менеджера зумовлено практичними потребами: вдосконаленням системи методів управління суспільним виробництвом, підвищенням продуктивності праці, пристосуванням великої кількості умов праці до людини та ін.

Аналіз будь-якого виду професійної діяльності у науково-педагогічних дослідженнях базується, в першу чергу, на фундаментальних дослідженнях Л.С. Виготського [53], Є.П. Ільїна [96], О.М. Леонтєва [127], С.Л. Рубінштейна [195], а також окремих принципах, що розроблялись Б.Г. Ананьєвим [5], Б.Ф. Ломовим [133], О.В. Петровським [173], К.М. Гуревичем [68], Р.Л. Кричевським [116], А.В. Брушлинським [37], В.І. Войтком [182], Г.С. Костюком [182] та ін.

З погляду діяльнісного підходу, що був розроблений С.Л. Рубінштейном [195] і його послідовниками, діяльність характеризується насамперед такими особливостями: це завжди діяльність суб'єкта, не існує безсуб'єктної діяльності; діяльність – це взаємодія суб'єкта та об'єкта, тобто вона є предметною, змістовною; діяльність хоча б у незначній мірі завжди творча та самостійна. У формулюванні поняття “діяльність”, на нашу думку, слід спиратися на визначення, наведене О.М. Леонтєвим [127], адже саме філософсько-психологічний аспект діяльності особливо докладно подано у його роботах.

Нижче наведена таблиця, у якій узагальнено основні визначення поняття “діяльності” та дається їх стисла характеристика згідно з дослідженнями учених.

Визначення та сутність поняття “діяльність”

	Визначення	Сутність	Учений
Д І Я Л Б Н І С Т Б	специфічно людська форма активності, що спрямована на пізнання й перетворення світу та самої людини	має основні характеристики: - мотив - мета - предмет - структура й засоби	О.М. Леонт'єв [127]
	спосіб буття людини у зовнішньому світі як її здатність вносити зміни до дійсності	основні компоненти: - суб'єкт із потребами - мета - спосіб реалізації мети - результат діяльності	С.У. Гончаренко [64]
	дії та операції як складові одиниці, що співвідносяться з потребами, мотивами і цілями	основні компоненти: - суб'єкт - процес - предмет - умови - продукт	В.І. Войтко [182]
	спосіб існування і розвитку суспільства й людини, всебічний процес перетворення ним навколишньої природної й соціальної реальності, включаючи його самого відповідно до його потреб, цілей й завдань	має такі основні ознаки: - цілеспрямованість; - перетворюючий та творчий характер; - предметність; - детермінованість суспільними умовами; - спілкування діючих індивідів	Л.П. Буєва [38]
	предмет системи взаємообумовлених відносин її суб'єкта та об'єкта	має такі основні ознаки: - перетворювальна; - ціннісно-орієнтаційна; - комунікативна три основних елементи діяльності: - суб'єкт, що направляє свою активність на об'єкти або інші суб'єкти; - об'єкт, на який спрямована ця активність; - сама активність, що виражається у встановленні суб'єктом комунікативної взаємодії з іншими	М.С. Каган [98]

Таким чином, аналіз матеріалу табл. 1.1 свідчить, що діяльність – це процес, що передбачає наявність двох складових – суб’єкта і об’єкта, протікає за певних умов, а його реалізація передбачає досягнення мети шляхом виконання системи завдань, що складають предмет діяльності. Окрім того, діяльність має певну структуру і набір ознак, що характеризують особливості взаємодії суб’єкта та об’єкта.

Розглядаючи процес діяльності, В.В. Рибалка [188] виділяє її базові компоненти: потребнісно-мотиваційний (стимулюючий), інформаційно-пізнавальний (орієнтуючий), цілеутворюючий (програмуючий), операційно-результативний (продукуючий), емоційно-почуттєвий (стверджуючий). Аналіз наведених компонентів засвідчив, що за змістом вони конкретизують класичний процес діяльності. Так, *потребнісно-мотиваційний (стимулюючий)* компонент свідчить про наявність у суб’єкта діяльності певних потреб та мотивів, що спонукають його до її реалізації; *інформаційно-пізнавальний (орієнтуючий)* визначає систему засобів і способів реалізації діяльності, її предмет та умови протікання; *цілеутворюючий (програмуючий)* характеризує наявність чітко визначеної мети діяльності; *операційно-результативний (продукуючий)* визначає процес реалізації діяльності та її результат; *емоційно-почуттєвий (утверджуючий)* визначає наявність взаємозумовленого зв’язку зовнішньої діяльності, що породжує внутрішню психічну діяльність.

За характером діяльності В.С. Ледньов [125] виділив такі основні її види: пізнавальна; перетворювальна; комунікативна; естетична і фізична. Аналізуючи наведені види діяльності, можна зазначити, що процес її реалізації може мати різний характер залежно від диференціації її мети. Так, пізнавальна діяльність має на меті у першу чергу отримання знань шляхом пізнання явищ і процесів суб’єктом діяльності. Головною метою суб’єкта перетворювальної діяльності є трансформація об’єкта шляхом застосування певних засобів. Для комунікативної діяльності основною метою є ефективний комунікативний процес, який організовує суб’єкт цієї діяльності.

Відповідно до мети діяльності можуть змінюватися й мотиви суб'єкта, засоби, способи, предмет та результати діяльності.

У своїй концепції Г.В. Суходольський [210] визначає діяльність людини як сукупність ознак, що складається з чотирьох підсистем: морфологічної (структурні суб'єктні ознаки); аксіологічної (цінності, цілі, потреби); праксеологічної (ресурсні, виконавські ознаки); онтологічної (когнітивні та інші індивідуальні ознаки).

У процесі наукового пошуку встановлено, що у процесі розвитку суспільства ускладнювався й процес суспільної діяльності. Актуальності набули дослідження у сфері різноманітних видів професійної діяльності, окремих професій та деяких аспектів праці. На думку Є.О. Клімова [106], основним видом діяльності людини є соціально обумовлена, усвідомлена праця, головні характеристики якої властиві й професійній діяльності. Діяльність будь-якого фахівця не може здійснюватися без розвитку професійно обумовлених особистісних якостей. Якості ж втілюються в професійній діяльності, оцінюються й одержують розвиток з позицій вимог діяльності. Процес взаємодії особистості у професійній діяльності в широкому сенсі слова є двостороннім. Формуючись у діяльності, здобуваючи властиві представникам тієї або іншої соціально-професійної групи типові властивості, якості, особистість чинить перетворювальний вплив на саму діяльність.

Отже, людину як суб'єкт діяльності можна розуміти, базуючись на “принципі діяльності, звернення до предметної діяльності, що породжує всі психічні феномени, якості, особливості, процеси й стани людини, яка діє та вивчається на соціальному рівні, а отже, в першу чергу в групі, в колективі” [106, с. 82-83].

Важливим аспектом дослідження професійної діяльності та певних професій є проблема суб'єктивних властивостей особистості фахівця, що визначають ефективність (продуктивність) його професійної діяльності, яка стала предметом спеціального теоретичного та експериментального

вивчення. Її вивченню присвячені роботи Є.О. Клімова [106], Н.В. Кузьміної [117], А.К. Маркової [138], В.А. Кан-Каліка [100], Л.М. Мітіної [147], В.С. Ледньова [125], О.П. Ситнікова [203] та ін.

Згідно з цими дослідженнями професійну діяльність можна визначити як складний об'єкт з багатьма ознаками, що являє собою систему. Інтегровальним компонентом даної системи, що забезпечує її життєдіяльність, є суб'єкт праці, який забезпечує взаємодію всіх компонентів системи, враховуючи розмаїття ознак, що відображають її специфіку.

Тобто процес здійснення професійної діяльності у певній сфері передбачає, у першу чергу, досягнення поставленої мети, шляхом реалізації взаємопов'язаних дій, що виконує суб'єкт цієї діяльності, враховуючи індивідуально-особистісні ознаки та мотиви, умови зовнішнього середовища тощо (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура реалізації професійної діяльності її суб'єктом

Таким чином, ефективність виконання будь-якої професійної діяльності передбачає, по-перше, наявність суб'єкта цієї діяльності, що має індивідуально-типологічні характеристики особистості та певний набір професійно важливих якостей; по-друге, структуру такої діяльності, що складається з компонентів; по-третє, чітко окреслену систему завдань, що реалізуються шляхом послідовного виконання професійних функцій із застосуванням ефективних, інноваційних прийомів і технологій.

У процесі наукового пошуку встановлено, що для будь-якого профілю професійної діяльності фахівця характерна певна структура, на основі якої можна виділити типові завдання і типові функції. Є.О. Клімов [106] виділив п'ять схем професійної діяльності за галуззю діяльності та об'єкта праці: “Людина-Природа”, “Людина-Техніка”, “Людина-Знакова система”, “Людина-Художній образ”, “Людина-Людина”. Аналіз наведеної класифікації свідчить, що головним критерієм у ній є об'єкт праці, тобто той, на кого спрямований вплив суб'єкта професійної діяльності – фахівця. У свою чергу, вплив суб'єкта на об'єкт є ні що інше як активна, перетворювальна діяльність.

У контексті нашого дослідження вважаємо за доцільне детально проаналізувати професії, які відносять до типу “Людина-Людина” і називають соціономічними. Характер взаємодії суб'єкта та об'єкта в рамках систем такого типу досить складний, багатовимірний і ґрунтується на принципі зворотного зв'язку. До професій цього типу можна віднести такі: педагог, менеджер, лікар, психолог тощо. Для конкретизації структури та змісту соціономічної професійної діяльності слід більш детально проаналізувати наукові надбання з цього питання. Як зазначає В.О. Толочек [213], професії означеної спрямованості можна визначити як такі, що “забезпечують підтримку та управління різними соціальними процесами та вимагають від їх суб'єктів нерідко полярних якостей: уміння бути вимогливим й у той же час доброзичливим, уважним; строго слідувати етичним та правовим нормам й уміти швидко орієнтуватися у неординарних

ситуаціях; строго дотримуватися технологічного регламенту й швидко приймати рішення в екстремальних ситуаціях; власним прикладом визначати та підтримувати норми поведінки та спілкування тощо”. Н.В. Самоукіна [199, с. 33] головний зміст праці професій такого типу вбачає в умінні суб’єкта соціономічної діяльності взаємодіяти із людьми, спілкуватися. Окрім того, фахівець означеної спрямованості має добре орієнтуватися у виробничій галузі, де здійснюється робота, й бути підготовленим до ефективного ділового спілкування.

У процесі наукового пошуку було визначено основні характеристики типових професій соціономічної спрямованості, що наведено нижче у таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Аналіз змісту соціономічних професій у науково-педагогічних дослідженнях

Професія	Структура професійної діяльності	Дослідник
Вчитель	компоненти професійної діяльності: - гностичний - проєктивний - конструктивний - організаційний - комунікативний	Н.В. Кузьміна [117] Ж.В. Ковалів [107]
Менеджер	компоненти професійної діяльності: ➤ гностичний ➤ проєктувальний ➤ конструктивний ➤ комунікативний ➤ організаторський	О.П. Ситніков [203]
Лікар	компоненти професійної діяльності: ➤ гностичний ➤ комунікативний ➤ рефлексивний ➤ мотиваційний ➤ праксеологічний	Є.С. Романова [189]
Державний службовець	компоненти професійної діяльності: ➤ гностичний ➤ проєктувальний ➤ комунікативний ➤ організаторський ➤ мотиваційний ➤ акмеологічний	А.К. Маркова [213]

Аналіз матеріалу таблиці 1.2 свідчить, що структура професійної діяльності соціономічних професій має подібні компоненти. Така ситуація зумовлена по-перше, специфікою процесу взаємодії, яка передбачає спрямований вплив однієї людини (суб'єкта) на іншу (об'єкт) з метою досягнення певного заздалегідь визначеного результату, по-друге, індивідуально-психологічними особливостями обох сторін процесу взаємодії, і, нарешті, умовами зовнішнього середовища, в якому протікає соціономічна діяльність.

Таким чином, вище викладене дозволяє визначити **професійну діяльність соціономічної спрямованості** як систему взаємопов'язаних дій (операцій), що реалізується людиною, як суб'єктом цієї діяльності у процесі впливу на іншу людину, яка виступає у ролі об'єкта. Ефективність виконання системи дій (операцій) зумовлює отримання прогнозованих результатів.

У ході наукового пошуку було встановлено, що професійна діяльність менеджера має соціономічну спрямованість, оскільки відповідає наведеному вище означенню. Вважаємо за необхідне проаналізувати особливості професійної діяльності менеджера. Слово “management” в перекладі з англійської мови означає “управління” і походить від латинського слова *manus* (рука). В українській мові це слово не має аналогів, хоча ним можуть замінити терміни “управління” або ж “наукова організація праці”.

Аналіз поняття “менеджмент”, наведений в оксфордському словнику англійської мови, дає можливість виділити такі тлумачення менеджменту : спосіб, манера спілкування з людьми; влада та мистецтво управління; особливого роду вміння та адміністративні навички; орган управління, адміністративна одиниця [266, с. 717].

У ході наукового пошуку встановлено, що менеджмент розглядають як сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів і форм наукового управління будь-якою діяльністю з метою підвищення її ефективності та задоволення ринкових потреб споживачів. Зазвичай

менеджмент асоціюють з окремою групою осіб, які здійснюють організацію та управління персоналом організації для досягнення поставлених цілей шляхом реалізації системи завдань.

Аналіз наукових джерел [6, 30, 43, 46, 48, 61, 140, 145, 158, 165, 228, 236] свідчить, що існує багато різних визначень менеджменту залежно від так званої школи управління. Визначення сутності та змісту менеджменту у науковій літературі проаналізовано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сутність та зміст поняття “менеджмент”

Інваріанти поняття “менеджмент”				
Наука та мистецтво	Процес	Функція	Апарат управління	Категорія людей
мистецтво, що, як будь-яка наука, базується на концепціях, теоріях, принципах, формах, методах	інтеграційний процес з професійного формування організації та управління нею, відповідно до цілей із використанням визначених засобів	виконання функцій планування, організації, координації, мотивації, контролю праці робітників для досягнення організаційних цілей	ефективне використання та координація всіх ресурсів організації (людських, матеріальних, фінансових тощо) для досягнення її цілей	менеджери, робота яких полягає в організації та управлінні зусиллями всього персоналу для досягнення цілей

Аналіз таблиці 1.3 дозволяє констатувати, що, з одного боку, менеджмент можна розглядати як науку, що робить вагомий внесок у розвиток суспільних відносин та сприяє реалізації суспільних потреб, а з іншого – як процес, що здійснюється апаратом управління чи категорією людей засобами реалізації визначеної системи функцій. У свою чергу, цей процес є об’єктом дослідження науки менеджменту з метою його вдосконалення та адаптації до суспільних потреб.

У процесі еволюції досліджень в галузі менеджменту змінювалось уявлення про сутність та структуру професійної діяльності менеджера як суб'єкта управлінського процесу.

Аналіз педагогічного надбання [21, 58, 73, 80,83, 194, 201, 203, 224, 252, 251, 255] з проблем професійної діяльності менеджерів у різних сферах життєдіяльності суспільства переконливо свідчить, що цей вид діяльності досліджувався у різних аспектах із використанням різноманітних підходів.

Колекційний підхід заснований на “теорії рис”, згідно з яким менеджер повинен мати особливі особистісні якості, що забезпечуватимуть успішність управлінської діяльності. Передбачає незмінність зовнішнього середовища та обмеження можливостей розвитку особистості керівника.

Парціальний підхід створений у процесі практичної діяльності психологів і передбачає корекцію особистісних способів орієнтації в середовищі. Формування особистості керівника певним чином пов'язане з відпрацюванням окремих операцій та дій, що включені до управлінської діяльності, та корекцією системи відносин. Особливу увагу приділяють дослідженню розвитку мислення та створенню алгоритмів вирішення управлінських завдань.

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

Соціально-психологічний підхід. Значна увага приділяється вивченню закономірностей змінюваності стилю керівництва в процесі зміни ієрархічного рівня. В рамках даного підходу досліджено: вплив особистості керівника на ефективність управлінської діяльності; організаторський потенціал та спрямованість керівника; процес професійного розвитку управлінських кадрів та рольові конфлікти.

Акмеологічний підхід найбільш повно дозволяє виявити особистісний та діловий потенціал керівника, на основі якого можливо розкрити творчі здібності менеджера та здійснити педагогічний вплив на цей процес. Основні положення підходу: розвиток професійного потенціалу здійснюється на основі цілісного розвитку професійних, особистісних та ділових якостей менеджера; кожен рівень управлінської ієрархії має свої вимоги до професійного потенціалу менеджера; професійний потенціал базується на особистісній системі цінностей, що створює потребу у неперервному професійному розвитку та забезпечує успіх діяльності менеджера; розвиток професійного потенціалу передбачає усунення професійних деформацій.

Функціональний підхід. Базова засада – конкретизація вимог до ефективного менеджера за допомогою визначення його функцій. Основа для виділення функцій – структура діяльності менеджера. Всі функції були розділені на технічні та управління людьми. В більшості досліджень функціональна складова діяльності менеджера має такий зміст: усвідомлення та формулювання місії організації; постановка цілей та конкретизація завдань; управління ресурсами, що необхідні для досягнення цілей; контроль за процесами у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації.

Ситуаційний підхід професійну діяльність менеджера, зокрема її ефективність, розглядає в залежності від ситуації, що є комплексом об'єктивних умов, міжособистісних відносин в групі та стану об'єктів управління, які потребують від суб'єкта управління нестандартного вирішення певних завдань. Такий підхід обмежує менеджерів, що схильні до алгоритмізації професійної діяльності та надає необмежених можливостей для креативних менеджерів.

Аналіз підходів щодо вивчення професійної діяльності менеджера свідчить, що їх можна виділити у три основні групи за об'єктом дослідження: особистісний (колекційний, парціальний, рефлексивно-ціннісний, соціально-психологічний та акмеологічний); функціональний та ситуаційний. Особистісний – визначає структуру особистості, механізми її зміни та

психологічні вимоги до суб'єкта професійної діяльності та особливості її структури. Проте більшість вже існуючих моделей професійної діяльності менеджера ґрунтуються на моделях особистості керівників первинного трудового колективу, тому не повно визначають сутність професійної діяльності менеджера сучасності. Функціональний та ситуаційний підходи вивчають безпосередньо професійну діяльність менеджера як суб'єкта управлінського процесу відповідно до функцій, що він виконує, або ситуацій, в яких він діє. Однак у цих підходах практично не враховуються особистісні характеристики менеджера. На нашу думку, для досліджень сучасної професійної діяльності менеджера актуальним є так званий інтегральний підхід. Він базується на визначенні структури, сутності та змісту професійної діяльності менеджера, а також на концептуальних підходах до його особистості і найбільш повно аналізує професійний розвиток управлінських кадрів.

Еволюція підходів щодо розвитку **професійної діяльності менеджера** дала змогу визначити її як систему компонентів, які складаються з певного набору функцій, що реалізує суб'єкт цієї діяльності з притаманними йому особистісними ознаками в залежності від конкретної ситуації.

У процесі наукового пошуку встановлено, що дослідження професійної діяльності менеджера передбачає аналіз його професіограми з метою конкретизації особливостей суб'єкта і об'єкта діяльності.

Є.С. Романова [189], відзначає, що традиційний менеджер – це управлінець, що, на відміну від підприємця, досить жорстко обмежений у власній діяльності набором норм, правил й традицій, що притаманні будь-якій організації. Доречним вважаємо розглянути загальну професіограму менеджера, що наводить Є.С. Романова [189]. Домінуючим способом мислення сучасного менеджера має бути – адаптація-координація, що дозволить швидко реагувати на зовнішньо- і внутрішньо організаційні зміни, приймати ефективні рішення та координувати діяльність соціальних і соціально-економічних систем. Теоретичний рівень професійних знань у

галузі підприємництва та ведення бізнесу має бути високим, а рівень використання теоретичних знань з фінансового менеджменту, бухгалтерського обліку – середнім. Професійну галузь сучасного менеджера можна визначити як адміністрування чи управління. Домінуючим є підприємницький інтерес, а додатковим – соціальний. Автор також визначає так звані домінуючі напрями професійної діяльності менеджера [189]: робота з іншими людьми в організаціях задля досягнення організаційних цілей та економічного успіху; служіння цілям організації, підпорядкування вищим інстанціям; вивчення попиту та пропозиції на ринку; планування діяльності організації; комунікація (встановлення та розвиток взаємодії між персоналом, іншими установами та організаціями); пошук та використання необхідних засобів та ресурсів для найкращого досягнення основних цілей організації; керівництво (доведення інструкцій та повноважень), організація та оцінка роботи підлеглих; розробка бізнес-плану і контроль за його реалізацією; контроль за виконанням певного завдання; участь у процесі прийому, добору і допомога у професійно-кваліфікаційному зростанні працівників; проведення переговорів, бесід із клієнтами; проведення презентацій.

У процесі наукового пошуку встановлено, що ефективність діяльності менеджера залежить від оптимальної регламентації його функцій, їх змісту та послідовності виконання на всіх етапах управлінського процесу. Аналіз наукового надбання [48, 61, 94, 152, 158, 165] засвідчив, що у менеджменті функцію визначають як особливий вид управлінської діяльності, за допомогою якого суб'єкт управління – менеджер впливає на об'єкт, яким управляє. Вони відображають зміст управлінського процесу, професійної діяльності менеджера та сукупність обов'язків управлінської підсистеми. Г.Х. Попов [152, с. 35] під функціями розуміє “цілеспрямовані дії, які забезпечують управлінський процес та певні зміщення під час здійснення управлінського циклу”. О.В. Козлова та І.Н. Кузнецов [152 с. 67] пропонують таке визначення: “функції менеджменту – це угруповання різновидів діяльності за спільністю змісту розв'язуваних завдань, за їхньою цільовою

спрямованістю”. Всі функції поділяють на: основні – обов’язкові для будь-якої системи управління, є основоположними для всього управлінського процесу; специфічні – відображають особливості професійної діяльності менеджера, мають галузеву спрямованість. У процесі аналізу наукової та спеціальної літератури [152, 158, 154, 184,186,187] було виділено найбільш уживані функції, які має виконувати менеджер як суб’єкт відповідної професійної діяльності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Зміст типових функцій сучасного менеджера

Функція	Зміст
1) планування	визначення цілей конкретної соціально-економічної системи та розробка стратегії
2) організація	створення апарату управління та визначення його функцій
3) координація	координація діяльності соціально-економічної системи
4) мотивація	активізація та стимулювання ефективної діяльності колективу та окремих осіб
5) комунікація	забезпечення інформаційних зв’язків, необхідних для ефективної роботи соціально-економічної системи
6) контроль	контроль за виконанням поставлених завдань
7) аналіз та оцінка ефективності управлінського впливу	аналіз результатів діяльності соціально-економічної системи

Аналіз матеріалу табл. 1.4 свідчить, що кожна типова функція сучасного менеджера відображає зміст його професійної діяльності у контексті послідовної реалізації етапів управлінського циклу. Деякі дослідники як окрему функцію виділяють процес прийняття рішень, який є невід’ємною частиною будь-якої діяльності.

Отже, діяльність суб’єкта, що виконуватиме ці функції, має певні особливості, зумовлені характером праці менеджера, її предметом, результатами та засобами, які використовуються. Специфіка завдань, що

вирішуються, визначає переважно розумовий та творчий характер професійної діяльності менеджера, в якій постановка цілей, розробка способів та прийомів їх досягнення, а також організація спільної діяльності складають головний сенс та зміст цієї діяльності. Загально визнано, що на процес професійної діяльності менеджера безпосередній вплив має особистість суб'єкта цієї діяльності та її характеристики. Однак очевидним є той факт, що визначати набір загальних якостей особистості менеджера, не враховуючи специфіки та зміст конкретної діяльності, неможливо.

Останні дослідження в сфері професійної діяльності менеджера [18, 21, 84, 87, 131, 134, 152, 194] свідчать, що існує певна динаміка та взаємозумовленість між діяльністю та особистістю її суб'єкта, тобто менеджера. Так, А.Л. Журавльов [84] зазначає, що у процесі діяльності відбувається формування та розвиток якостей особистості менеджера, які в свою чергу впливають на зміну самої діяльності. Вважаємо за доцільне навести у загальному вигляді ті вимоги, яким повинен відповідати сучасний менеджер будь-якого управлінського рівня за групами якостей, якими він повинен володіти (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Професійно важливі якості менеджера [152, с.42]

Морально-етичні		
➤ порядність	➤ надійність	➤ людяність
➤ чесність	➤ добродішність	➤ доброта
➤ принциповість	➤ інтелігентність	➤ безкорисливість
➤ обов'язковість	➤ вміння тримати слово	➤ скромність
➤ свідомий	➤ готовність відстоювати власні переконання	
Комунікативні		
➤ авторитет	➤ доступність для контактів	➤ довіра до підлеглих
➤ ввічливість	➤ увага до підлеглих	➤ готовність допомогти
➤ комунікабельність	➤ повага до підлеглих	➤ вміння бути хорошим співрозмовником
		➤ чуйність

Продовження табл. 1.5

Вольові		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ стриманість ➤ підприємливість ➤ впевненість у собі ➤ витримка 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ врівноваженість ➤ наполегливість ➤ рішучість ➤ ініціативність 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ схильність до ризику ➤ сміливість ➤ незалежність ➤ цілеспрямованість ➤ самостійність ➤ вміння ставити реальні цілі
Організаційно-адміністративні		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ схильність брати на себе відповідальність ➤ вимогливість до себе та інших ➤ вміння приймати рішення ➤ вміння вірно оцінити себе та підлеглих 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ оперативність передачі інформації ➤ вміння координувати роботу колективу ➤ вміння позитивно мотивувати підлеглих ➤ вміння планувати 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ вміння контролювати індивідуальний підхід до кожного ➤ заохочення ініціативи підлеглих ➤ схильність до організаторської діяльності
Професійна підготовка		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ схильність до нововведень ➤ практичний досвід 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ схильність до певної діяльності ➤ прагнення до самовдосконалення 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ знання специфіки даної діяльності ➤ знання перспектив розвитку галузі

Таким чином, аналіз зазначених у таблиці 1.5 якостей дозволяє визначити систему вимог до професійної діяльності менеджера, яку умовно можна розділити на 4 групи: 1) *функціональні вимоги* до яких можна віднести групу комунікативних якостей, що є визначальними для ефективного виконання набору функцій професійної діяльності; 2) *вимоги до особистісних якостей* можна визначити за групою морально-етичних та вольових якостей, які зумовлюють ефективність професійної діяльності менеджера з огляду на особистісну складову; 3) *організаційні вимоги* відповідно визначають за групою організаційно-адміністративних якостей, що характеризують ефективність професійної діяльності менеджера на рівні організаційних відносин з персоналом; 4) *професійні вимоги* можна визначити за групою якостей професійної підготовки, які характеризують ефективність менеджера

як суб'єкта професійної діяльності не тільки за професійними знаннями, але й за досвідом роботи в конкретній предметній галузі.

Об'єктом нашого дослідження є професійна підготовка майбутніх менеджерів адміністративної діяльності як форма удосконалення професійної діяльності. Тому у контексті аналізу професійної діяльності менеджера вважаємо за доцільне проаналізувати адміністративну діяльність.

Адміністративна діяльність по суті ґрунтується на принципах, що були визначені А. Файолем [220], засновником адміністративного управління. Він розглядав процес управління як систему взаємопов'язаних функцій: планування, організація, мотивація та контроль. Ці функції є основоположними засадами для розподілу діяльності керівника та управляючих: керівники виконують означені функції, а управляючі – розробляють ідеї та задають цілі.

Аналіз наукових джерел з проблем адміністративної діяльності [3, 72, 158, 231, 239] дозволяє визначити її сутність та зміст. Адміністративна діяльність – це діяльність, зміст якої визначається задачами, вирішення яких забезпечує керованість соціальних процесів. Вона здійснюється людьми, для яких вона є основним видом діяльності та здійснюється в певних рамках, що встановлюються за місцем знаходження системи, що управляє і в конкретному часовому інтервалі.

Аналіз наукових праць з проблеми дослідження адміністративної діяльності як складової менеджменту [3, 72, 239] свідчить, що зазвичай ці дослідження обмежені лише питаннями розробки та прийняття управлінських рішень. Однак складність управлінської системи та її відносно незалежне існування зі специфічними законами розвитку зумовлюють необхідність управління самою системою управління. Загальна система адміністративного управління – це класична система управління організаціями. Вона дозволяє максимізувати ефективність та збільшити конкурентоспроможність певної організації.

На думку Г.В. Щокіна [239], адміністративна діяльність, або адміністрування можна віднести до класу соціального управління. В такому контексті поняття “адміністрування” найбільш повно відповідає поняттю “влада”, оскільки його головна функція – визначення політики тієї чи іншої соціальної системи.

Таким чином, у вузькому сенсі адміністративну діяльність можна визначити як таку, що полягає у розробці та постановці цілей та визначенні певної політики управління. Аналіз задач системи адміністративного управління дозволяє визначити її зміст та структуру. В першу чергу, система адміністративного управління спрямована на якісне вирішення таких задач: оптимізація функціонування соціальних систем в організації; підвищення ефективності функціонування усієї соціально-економічної системи. Тому цілісна система адміністративного управління складається з двох взаємопов’язаних підсистем: система адміністративного управління організацією, або організаційна система управління (рис. 1.2); система адміністративного управління персоналом, або раціональна модель трудових відносин.

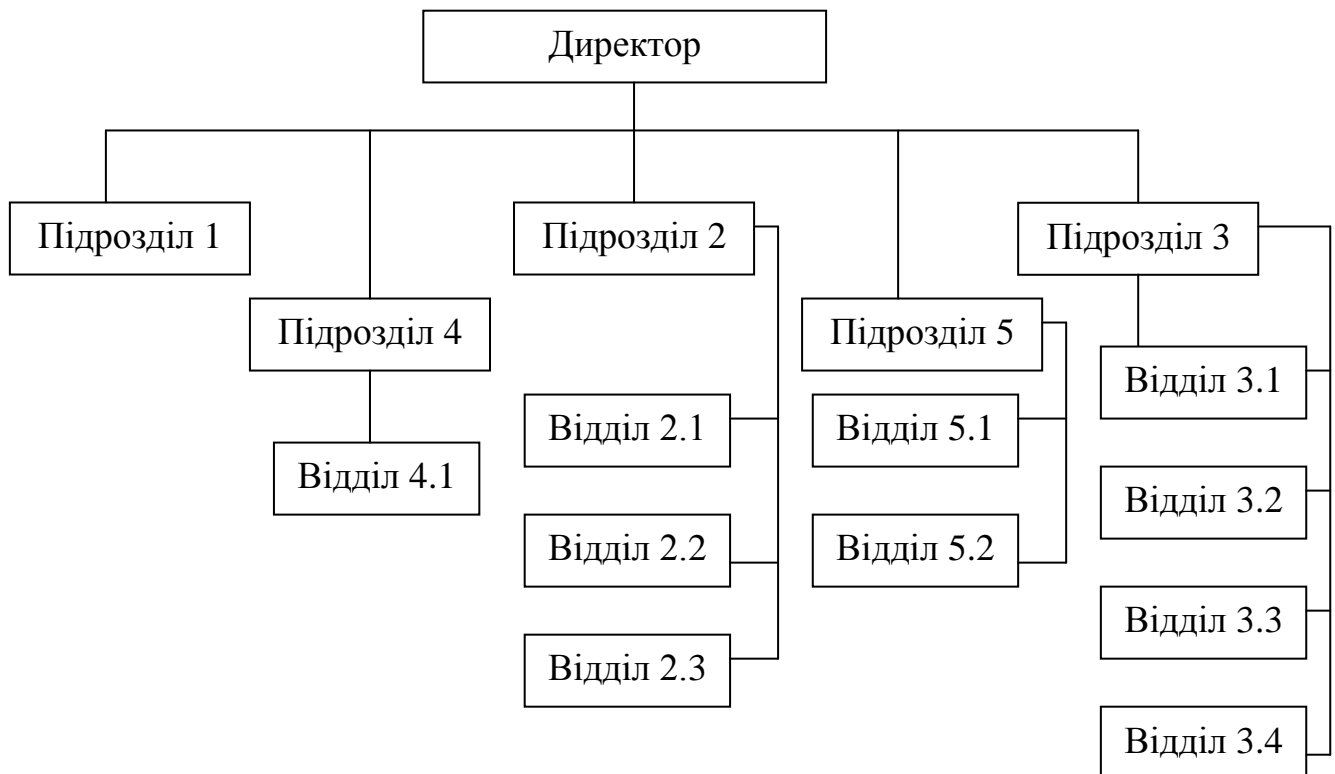


Рис. 1.2. Система адміністративного управління організацією

Така система управління базується на основі організаційної структури та повністю відповідає класичним адміністративним принципам управління, що були визначені в рамках “адміністративної школи управління”, започаткованої А. Файолем [220].

Структуру системи адміністративного управління організацією можна охарактеризувати таким чином: прозора система планування всієї діяльності підприємства; чітка структура управління; нормативне забезпечення функціональної діяльності; ефективне діловодство. Процес функціонування системи адміністративного управління організацією має ґрунтуватися на принципах регулювання виробничих відносин: горизонтальний та вертикальний розподіл праці; єдина дирекція; централізація управління.

Таким чином, сутність такої системи управління передбачає, що ефективна реалізація цілей та задач організації – це чітке планування функцій працівників, об’єму роботи, часу, методів та способів її виконання, а також розподіл ресурсів для реалізації поставлених завдань.

Зазначимо, що сутність системи адміністративного управління персоналом передбачає: реалізацію раціональної моделі трудових відносин, зокрема, чітке визначення функцій кожного працівника; визначення системи відносин в колективі між суб’єктами професійної діяльності та з керівником; планування процесу роботи з персоналом, обсягу роботи, часу, методів та способів її виконання, а також розподіл ресурсів для реалізації поставлених завдань.

Отже, реалізація ефективного управління можлива за умови реалізації цілісної системи адміністративного управління, а саме: правильно організований процес планування, постановки цілей, організації діяльності та контролю забезпечать раціональне використання ресурсів організації (людських, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо) для досягнення головної мети. Збереження цілісної системи управління є важливою умовою її ефективності. Тож реалізацію адміністративної діяльності в конкретній організації покладено на менеджера, що є одночасно суб’єктом

адміністративного управління та суб'єктом професійної діяльності, в даному випадку, адміністративної.

Аналіз нормативних документів [54, 55] дозволяє визначити виробничі функції, типові задачі діяльності та уміння, якими повинен володіти випускник вищого навчального закладу з кваліфікацією менеджер адміністративної діяльності. Така система характеризує зміст та сутність адміністративної діяльності як вид професійної діяльності менеджера.

Виробничі функції менеджера адміністративної діяльності можна умовно розділити на трудові та службові. Як зазначено у освітньо-кваліфікаційній характеристиці спеціальності “Адміністративний менеджмент” [54, с. 3], виробнича функція – це коло обов’язків, які виконує фахівець відповідно до займаної посади і які визначаються посадовою інструкцією або кваліфікаційною характеристикою.

Розрізняють такі виробничі функції менеджера адміністративної діяльності [54, с.92-119]:

- **проектувальна (проектно-конструкторська)** – здійснення цілеспрямованої послідовності дій щодо синтезу систем або окремих їх складових, розробка документації, яка необхідна для втілення та використання об’єктів та процесів;
- **організаційна** – впорядкування структури і взаємодії складових елементів системи з метою зниження невизначеності, а також підвищення ефективності використання ресурсів і часу (окремим процесом організації діяльності можна вважати планування – часове впорядкування виконання робіт, тобто обґрунтування їх послідовності, тривалості та строків виконання);
- **управлінська** – функція, спрямована на досягнення поставленої мети, забезпечення сталого функціонування і розвитку систем завдяки інформаційному обміну (до фахівця інформаційні потоки надходять через зворотні зв’язки, до об’єкта управління – у вигляді директивних рішень);

- **виконавська (технологічна, операторська)** – функція, спрямована на втілення поставленої мети за відомими алгоритмами, тобто фахівець виступає як структурний елемент (ланка) певної технології.

Детально функції та відповідні уміння менеджера адміністративної діяльності наведено у додатку А. Аналіз виробничих функцій і типових задач діяльності менеджера адміністративної діяльності дозволяє констатувати, що найбільш вагомими, а отже основоположними для адміністративної діяльності, як виду професійної діяльності менеджера є організаційна і виконавська. Відповідно, виконання кожної задачі діяльності передбачає наявність певних умінь, що визначають зміст професійної діяльності менеджера з адміністративної діяльності. У ході наукового пошуку встановлено, що специфіка професійної діяльності обумовлює набір її компонентів, виробничих функцій і завдань діяльності, а також набір професійно важливих якостей її суб'єкта. Аналіз змісту умінь кожної з розглянутих функцій дозволив визначити **адміністративну діяльність менеджера** як складний процес послідовної реалізації проектувальної, організаційної, управлінської та виконавської функцій, який здійснюється шляхом реалізації системи умінь суб'єктом цієї діяльності.

Таким чином, уточнення змісту функцій менеджерів та їх диференціація дозволили визначити окремі види професійної діяльності менеджера, зокрема адміністративну діяльність. Зміст адміністративної діяльності визначається задачами, вирішення яких забезпечує керованість соціальних процесів. Ми вважаємо, що адміністративна діяльність як вид професійної діяльності менеджера має базуватися на засадах професійного та особистісного розвитку, що в свою чергу передбачає використання індивідуального стилю професійної діяльності. Тому процес формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутнього менеджера адміністративної діяльності в умовах післядипломної освіти з адміністративного менеджменту має відповідати вимогам сучасного мінливого суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку;

враховувати інноваційні тенденції розвитку професійної діяльності суб'єктів управлінського процесу; а найголовніше, сприяти розвитку стійкого професійного інтересу та позитивного ставлення суб'єктів управлінського процесу до власної праці і прагненню до самовдосконалення.

1.2. Індивідуальний стиль професійної діяльності менеджерів у науково-педагогічних дослідженнях

Проблема індивідуального стилю діяльності протягом тривалого часу була предметом наукових досліджень як в нашій країні, так і за кордоном, що свідчить про її важливість та складність. Активно вивчати її почали з середини ХХ століття. У процесі аналізу науково-педагогічної літератури [11, 52, 97, 105, 129, 130, 139, 179] нами було встановлено, що вивченню стилю підлягали певні види професійної діяльності (педагогічна, управлінська тощо), а також навчальна діяльність.

У контексті нашого дослідження важливим є вивчення рівнів розвитку вже сформованого стилю професійної діяльності менеджера, а також уточнення його компонентів для менеджерів адміністративної діяльності з огляду на її специфіку. Наукові дослідження з проблеми індивідуального стилю діяльності проводились у різних наукових напрямках. Педагогічні дослідження з означеної проблеми частіше базуються на психологічних засадах вивчення індивідуального стилю діяльності, оскільки саме у психології це питання є найбільш дослідженим.

Аналіз науково-педагогічного надбання з означеної проблеми [97, 129, 130, 139, 179] свідчить, що індивідуальний стиль є об'єктом цих досліджень у різних аспектах: формування стилю, його корекція, виокремлення рівнів розвитку; різні типи стилів та характеристики

когнітивних стилів; стилі спілкування та управління; співвідношення “внутрішнього” та “зовнішнього” у стилі.

Концептуальними засадами для вивчення процесу становлення стилю діяльності стали праці представників філософської науки Л.П. Буєвої [38], М.С. Кагана [98] та ін.; дослідження психологів Д.О. Леонтєва [129], С.Л. Рубінштейна [195] та ін., що розкривають змістовний аспект діяльності та проблему розвитку особистості у процесі діяльності.

У ході наукового пошуку та аналізу філософських, соціологічних та психолого-педагогічних джерел [38, 98, 129, 195, 208] нами було встановлено, що поняття “стиль” – це загальнокультурна категорія, що досліджується як: “стиль епохи”, “стиль життя”, “стиль мовлення”, “стиль спілкування”, “індивідуальний стиль”, “стиль професійної діяльності”, “стиль лідерства”, “стиль керівництва”, “стиль управління” тощо. Згідно з сучасним тлумаченням поняття “стиль” має кілька варіацій: стиль – це сукупність художніх засобів, характерних для витвору мистецтва, якого-небудь художника, епохи або нації; стиль – система мовних засобів та ідей, характерних для того чи іншого витвору, жанру, автора або літературного напрямку; стиль – засіб, манера словесного вираження думки; стиль – характерна манера поведінки, метод діяльності, сукупність професійних прийомів у виконанні будь-якої роботи.

Аналіз науково-педагогічних джерел свідчить, що розвитку досліджень сутності й структури індивідуального стилю діяльності, особливостей його прояву в різних видах діяльності сприяли праці А. Адлера [246], Є.О. Клімова [105], В.С. Мерліна [144], В.О. Толочка [213], М.Р. Щукіна [242], Р.Бертоне [229] та Г. де Бюффона [229], Г. Олпорта [229], Е. Поула [229], Д. Ройса [229] та ін.

Першим в психологічній науці поняття “стиль” використав А. Адлер [246], який став засновником індивідуальної психології. За його визначенням стиль виступає результатом взаємодії індивідуальних

особливостей людини та соціального середовища. Відповідно індивідуальні особливості формують стратегію і тактику поведінки людини. Вони виступають характеристиками його індивідуального стилю життя, який виконує компенсаторну функцію [246]. Концептуальною засадою його психологічного напрямку була єдність людини як цілого у всіх його проявах та гармонійність існування з внутрішнім світом, а отже, з особистістю в цілому, що зумовлювало стиль життя певної людини.

Аналіз наукових джерел з проблеми стилю [105, 229, 246] свідчить, що більшість зарубіжних вчених у своїх дослідженнях дотримувались особистісного підходу. В своїх дослідженнях Д. Ройс [229] та Е. Поул [229] індивідуальний стиль розглядали як інструментарій для досягнення індивідуальних цінностей. Згідно їх концепції кожна людина може обирати для себе певний стиль життя, зокрема альтруїстичний, індивідуалістичний, ікарістичний. Особистість із альтруїстичним стилем вбачає досягнення індивідуальних цінностей у служінні людям; індивідуалістичний стиль характеризує особистість як таку, що прагне до самоактуалізації; ікарістичний характеризує творчу особистість.

Дослідження англійського психолога Г. Олпорта [229] з проблеми стилю вважають класичними, оскільки вперше було визначено поняття “мотиваційні” та “стильові” риси особистості. Мотиваційні риси мають спрямоване значення для організації поведінки особистості та визначають способи досягнення поставлених цілей, а стильові – інструментальне й визначають засоби досягнення цілей.

Дослідження Р.Бертоне [229] та Г. де Бюффона [229] з проблеми стилю, носили особистісно-орієнтований характер. Згідно з їх концепцією індивідуальний стиль – це завжди людина зі всіма її індивідуальними особливостями, це особистісна манера виконання, якою можливо оволодіти шляхом “вживання в неї”, прийняття певних цінностей та установок [229, с. 10].

Індивідуальний стиль діяльності у закордонних дослідженнях

Напрямок психологічних досліджень з проблеми індивідуального стилю діяльності	Сутність та зміст досліджень означеного напрямку	Представники
взаємодія індивідуальних особливостей людини та соціального середовища обумовлюють <i>стиль життя людини</i>	компенсація людиною почуття власної неповноцінності реалізується шляхом відповідного стилю життя, який сформований у процесі такої взаємодії	А. Адлер [246]
стиль як риса особистості	стильові риси особистості мають інструментальне значення для організації поведінки, тобто визначають способи та засоби досягнення поставлених цілей	Г. Олпорт [228]
стиль як інструментарій для досягнення індивідуальних цінностей	кожна людина обирає для себе певний стиль життя: – альтруїстичний; – індивідуалістичний; – ікарістичний	Д. Ройс [229] Е. Поул [229]
стиль як характеристика людини із притаманними їй індивідуальними особливостями	індивідуальний стиль – особистісна манера виконання, якою можливо оволодіти шляхом “вживання в неї”, прийняття певних цінностей та установок	Р. Бертон [229] Г. де Бюффон [229]

Таким чином, аналіз матеріалу табл. 1.6 свідчить, що свої дослідження з проблеми індивідуального стилю зарубіжні фахівці будували на особистісному підході до означеної проблеми. Такій підхід дозволив вивчити стиль у контексті двох функцій – інструментальної та компенсаторної. Окрім того, важливо зазначити, що було виявлено взаємозумовленість стилю та особистісних структур й поведінки людини. Проте, у цих дослідженнях не проаналізовано вплив та вимоги навколишнього середовища на індивідуальний стиль, що є досить важливим у контексті зворотного зв'язку в системі “людина-навколишнє середовище”. Також не визначено зв'язок та залежність між індивідуальним стилем та своєрідністю певної діяльності, тобто не усвідомлюється зворотний вплив діяльності, на формування особистості.

У процесі наукового пошуку та аналізу різноманітні підходи вітчизняних досліджень до трактування поняття індивідуального стилю було систематизовано за кількома напрямками. Означена систематизація включає дослідження психологічного та педагогічного напрямку й аналіз досліджень в галузі управління. Психологічні дослідження індивідуального стилю діяльності можна систематизувати за трьома напрямками: особливості нервової системи людини та її особистісні характеристики обумовлюють своєрідний *стиль* діяльності (табл. 1.7); *стиль* діяльності як характеристика реалізації діяльності людиною, що складається з компонентів (табл. 1.8.); *стиль* діяльності – поєднання різних індивідуальних якостей особистості та системи способів діяльності (табл. 1.9.).

Таблиця 1.7

Дослідження стилю як індивідуально-своєрідної системи особистості

Напрямок психологічних досліджень з проблеми індивідуального стилю діяльності	Сутність та зміст досліджень означеного напрямку	Представники
Дослідження стилю у контексті аналізу особливостей нервової системи та особистісних характеристик людини	<ul style="list-style-type: none"> - стиль як спосіб успішного виконання діяльності, що обумовлений здібностями людини - індивідуальний стиль діяльності обумовлений типологічними особливостями нервової системи – це типовий стиль що притаманний всім, хто має означену типологію: рухливі нервові процеси, сильна нервова систему тощо, але не виключно одній людині як індивідуальності - стиль діяльності педагогів в залежності від рухливості нервових процесів виражається в своєрідних способах організації опитування та викладу матеріалу 	<p>Б.М.Теплов [211]</p> <p>Є.П.Льїн [97]</p> <p>З.Н. Вяткіна [52]</p>

Аналіз матеріалу табл. 1.7 свідчить, що психологічні дослідження першого напрямку, розглядаючи індивідуальний стиль діяльності в контексті особливостей нервової системи людини, визначають його “інструментарій” відповідно до конкретної діяльності. Так, Б.М. Теплов [211], визначаючи успішність реалізації стилю діяльності за наявності певних здібностей, виокремив три ознаки, що розкривають сутність поняття “здібність”: індивідуально-психологічні особливості, що відрізняють одну людину від іншої; індивідуальні особливості, що мають відношення до успішності виконання будь-якої діяльності; легкість та швидкість оволодіння людиною знаннями, навичками або уміннями. Як зазначає автор, продуктивність дій можна визначити за своєю сукупністю здібностей, що притаманні певній особистості. Таким чином, Б.М. Теплов показав, що здатність до реалізації того чи іншого виду діяльності людиною обумовлена, в першу чергу, певними індивідуально-психологічними здібностями. В.С. Мерлін [144] та Є.О. Клімов [105] визначили, так званий, класичний підхід для дослідження індивідуального стилю. Згідно цього підходу стиль – це система типологічно зумовлених засобів та прийомів діяльності, а не окремі властивості або ж особливості активності індивідуальності. (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Дослідження стилю як характеристики реалізації діяльності людиною

Напрямок психологічних досліджень з проблеми індивідуального стилю діяльності	Сутність та зміст досліджень означеного напрямку	Представники
<p><i>Стиль</i> діяльності як характеристика реалізації діяльності людиною, що складається з компонентів</p>	<p><i>стиль</i> – система типологічно зумовлених засобів та прийомів діяльності <i>стиль</i> – стійка єдність способів і прийомів діяльності, що забезпечують її творчий характер і цілісність та реалізуються сукупністю її характеристик, які зумовлені певним її змістом, незалежно від мети та мотивів</p>	<p>В.С.Мерлін [144] Є.О.Клімов [105] Н.Ю. Посталюк [179]</p>

Аналіз таблиці 1.8 свідчить, що другий напрям психологічних досліджень з проблеми стилю діяльності визначається, у першу чергу, позицією, що розроблялася В.С. Мерліним та Є.О. Клімовим: система засобів та прийомів діяльності, що характеризує стиль певного індивіда. Важливо, що успішна реалізація діяльності свідчить про сформований стиль, тоді як стихійний та типологічно неадекватний стиль засвідчує про неуспішність її реалізації.

В.С. Мерлін [144], досліджуючи означену проблему, зауважує про своєрідність дій, які спрямовані на досягнення певної мети та складають індивідуальний стиль діяльності людини. Згідно його концепції індивідуальний стиль діяльності обумовлює появу нових зв'язків між індивідуальними властивостями людини різних ієрархічних рівнів індивідуальності. Така ситуація, на думку вченого, зумовлена зміною характеру зв'язків між властивостями нервової системи та мотивами, спрямованістю особистості в певній діяльності, що, в свою чергу, забезпечує виникнення нової системи властивостей і свідчить про системоутворювальну функцію стилю та є “необхідною передумовою опосередкованої функції об'єктивних вимог діяльності у становленні новоутворень особистості” [144, с. 71].

Є.О. Клімов [105] наголошує, що загальні та індивідуальні способи роботи дозволяють максимально використовувати цінні якості людини і компенсують певні недоліки. Ці способи, власне й утворюють індивідуальний стиль діяльності, який має власну структуру: ядро, що складається з індивідуально-психологічних особливостей, які або сприяють або заважають успішному виконанню діяльності.

Слід зазначити, що у контексті дослідження індивідуального стилю діяльності, що розробляли В.С. Мерлін та Є.О. Клімов значної уваги набуває й робота Н.Ю. Посталюк [179], яка досліджує творчий стиль діяльності. Автор наголошує на інваріантності індивідуального стилю діяльності у

відповідності до змісту діяльності. Окрім того, у дослідженні Н.Ю. Посталюк [179] зазначено, що особистість обирає індивідуальний стиль діяльності серед існуючих суспільних моделей та образів.

На основні попередніх наукових надбань вченими К.А. Абульхановою-Славською [1], А.К. Марковою [139], Н.Я. Ніконовою [139], О.П. Санніковою [200], М.Р. Щукіним [242] індивідуальний стиль діяльності досліджувався у контексті сукупності різних індивідуальних якостей та системи способів діяльності (табл. 1.9.).

Таблиця 1.9

Дослідження стилю як сукупності різних індивідуальних якостей та системи способів діяльності

Напрямок психологічних досліджень з проблеми індивідуального стилю діяльності	Сутність та зміст досліджень означеного напрямку	Представники
<i>Стиль</i> – сукупність різних індивідуальних якостей та системи способів діяльності	індивідуальний стиль будь-якої діяльності виступає як стійка система засобів і прийомів, які проявляються в різних умовах її реалізації та обумовлені як специфікою самої діяльності, так і індивідуально-психологічними особливостями її суб'єкта	К.А.Абульханова-Славська [1], А.К.Маркова [139], Н.Я.Ніконова [139], О.П.Саннікова [200], М.Р.Щукін [242]

Таким чином, аналіз даних таблиці 1.9 свідчить, що третій напрямок психологічних досліджень з проблеми стилю діяльності можна визначати як такий, що інтегрував у собі надбання перших двох напрямів і визначив стиль як сукупність різних індивідуальних якостей та системи способів діяльності. Особливість напрямку полягає в тому, що основні властивості нервової

системи людини зумовлюють певну типологію стилів. Сам же стиль розглядають, орієнтуючись на ефективність діяльності та поділяють на раціональний та нераціональний.

На думку М.Р.Щукіна [242, с.13], нераціональний може бути своєрідним підготовчим етапом формуванням раціонального індивідуального стилю діяльності. На його думку, облік та формування індивідуального стилю є важливим завданням трудового навчання, оскільки воно найтіснішим чином пов'язано із розвитком професійних здібностей та професійної придатності.

Зазначимо, що розмаїття підходів до визначення індивідуального стилю діяльності заважає цілісно та структурно проаналізувати стиль діяльності особистості. Проте таке розмаїття дозволяє визначити й багатогранність цього явища, дослідження якого не може бути обмеженим рамками якоїсь певної сфери чи напряму.

Ми вважаємо, що найбільш повно проаналізувати сутність індивідуального стилю професійної діяльності майбутнього менеджера адміністративної діяльності можна інтегруючи психологічний та педагогічний підходи. У такому контексті важливим стає “виявлення умов, що забезпечують управління формуванням індивідуального стилю” [242, с.18].

Виникнення психологічного підходу щодо аналізу розвитку індивідуального стилю діяльності, як властивості, що характеризує індивідуальність людини було зумовлено тривалими дослідженнями цього феномену у психологічній науці.

Психологічний підхід вважається провідним у дослідженні індивідуального стилю діяльності, оскільки його вплив на педагогічні ідеї щодо аналізу означеного явища є досить суттєвим.

Аналіз педагогічних досліджень з проблеми індивідуального стилю діяльності [52, 93, 105, 136, 139, 179] свідчить, що провідним напрямом є

дослідження навчальної діяльності та педагогічної діяльності як виду професійної діяльності (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Аналіз індивідуального стилю педагогічної та навчальної діяльності

Напрямок педагогічних досліджень	Сутність та зміст досліджень означеного напрямку	Представники
Вивчення індивідуального стилю навчальної діяльності	<p>- врахування індивідуальних особливостей шляхом виокремлення на їх основі різноманітних груп, тих, хто навчається, та застосування в навчальній роботі з цими групами спеціальних способів й прийомів, що відповідають специфічним характеристикам їх розумової діяльності (пристосування до індивідуальних особливостей тих, хто навчається)</p> <p>- формування у тих, хто навчається, індивідуального стилю в процесі колективної діяльності</p>	Н.В.Бордовська [33], А.О.Реан [33],
Вивчення індивідуального стилю педагогічної діяльності	<p>- визначення та дослідження стилів педагогічної діяльності та керівництва, що базуються на засадах досліджень К. Левіна</p> <p>- вироблена педагогом власна система педагогічних засобів та способів впливу на учнів, що дає високі результати в процесі їхнього навчання та виховання на основі педагогічної установки, складає індивідуальний стиль педагогічної діяльності</p> <p>- поєднання змістовних та формально-динамічних характеристик і їх взаємовплив визначає педагогічну діяльність вчителя</p>	Н.В. Бордовська [33], А.О. Реан [33], І.А. Зязюн [93] О.Г. Асмолов [13] А.К. Маркова [139] Н.Я. Ніконова [139]

Аналіз матеріалу таблиці 1.10 свідчить, що вивчення індивідуального стилю навчальної та педагогічної діяльності варто проводити у контексті взаємозумовленості цих видів діяльності. Яскравим прикладом цього є сучасна система освіти, яка навчальну діяльність розглядає не як процес

пристосування до індивідуальних особливостей тих, хто навчається, а як колективну діяльність, у процесі якої і відбувається формування індивідуального стилю об'єктів навчання педагогом. Тому розроблені у педагогічних дослідженнях стилі навчання, для яких характерним є домінування певної групи методів серед загальної системи методів і прийомів навчання, являють собою засіб відношення вчителя до його власної педагогічної діяльності, спілкування.

Аналіз науково-педагогічної літератури з проблеми педагогічної діяльності і, зокрема керівництва [33, 93] свідчить, що Н.В. Бордовська, А.О. Реан, І.А. Зязюн виділяють такі стилі діяльності та виховання: авторитарний, демократичний, попусковий, ліберальний. Згідно їх досліджень, авторитарний стиль передбачає жорстке управління та контроль. Вчитель, який використовує такий стиль здійснює самоуправління і придушує будь-яку ініціативу учнів. Взагалі такий стиль можна охарактеризувати як стиль диктату, коли підлеглий лише пасивний виконавець, а його правами на самостійність та ініціативу знівельовано. Вчитель, який використовує демократичний стиль вітає ініціативу учнів у висловлюванні власних думок та сприяє їхньому розвитку. Тому природно, що саме використання демократичного стилю у педагогічній діяльності, зумовлює позитивну мотивацію навчання, інтерес до предмету, ефективність взаємодії у навчально-виховному процесі та забезпечує повагу до особистості кожного учня. Педагог, який не приймає активної участі в управлінні навчально-виховним процесом зазвичай використовує ліберальний стиль. Такий педагог не має чіткої педагогічної позиції, тому вирішення ним проблем зазвичай це формальний процес. Характерною рисою такого стилю є самовідданість педагога, яка проявляється у задоволенні інтересів та потреб учнів. Проте, особистісний розвиток дитини вчителем не планується.

Розробляючи концепцію індивідуального стилю педагога, О.Г. Асмолов [13] спирався на його внутрішню установку, яка передбачає

партнерську або ж результативну взаємодію. Згідно цих установок, автор виділяє два педагогічних стилі: зорієнтований на розвиток учня та зорієнтований на досягнення учнями високих результатів навчання.

О.П. Саннікова [200] у своїй роботі досліджує проблему індивідуальних відмінностей. Майстерність в педагогічній діяльності, як і в будь-якій іншій, на думку автора, досягається шляхом створення власного стилю діяльності, засадою якого стають індивідуальні психологічні характеристики особистості.

Базовою засадою досліджень індивідуального стилю діяльності А.К. Маркової [139] та Н.Я. Ніконової [139] стало поєднання змістовних та формально-динамічних характеристик. Як зазначають дослідниці, вони є взаємозумовленими та передбачають взаємовплив у педагогічній діяльності вчителя. Згідно такого підходу орієнтація вчителя на процес або результат своєї праці обумовлює змістовну характеристику. Згідно концепції авторів, динамічні характеристики – сформованість стійкості, ступінь гнучкості та здатність до переключення. Результативність діяльності вчителя характеризують стійкий інтерес учнів до предмету, сформований рівень знань та навичок навчання. Таким чином, дослідження А.К. Маркової [139] та Н.Я. Ніконової [139] обумовило визначення таких стилів педагогічної діяльності: емоційно-імпровізованого, що передбачає цікаве пояснення матеріалу, але не виключає діалогу з учнями; емоційно-методичного, який забезпечує орієнтацію педагога як на процес так і на результат навчання; розсудливо-імпровізованого, який передбачає логічне планування навчально-виховного процесу і контроль знань та вмінь всіх учнів; розсудливо-методичного, що зумовлює оперативну роботу вчителя, що забезпечена багатим арсеналом методичних прийомів.

В рамках нашого дослідження особливої уваги набуває дослідження І.А. Зязюна [93], який визначає стиль як усталену систему способів та прийомів, які використовує вчитель у педагогічній взаємодії. Як зазначає автор, значний вплив на таку систему мають особистісні якості педагога та

параметри педагогічної ситуації. І.А. Зязюн наголошує, що основу стилю діяльності вчителя складає його загальне ставлення до дітей і професійно-педагогічної діяльності в цілому й виділяє активно-позитивне, пасивно-позитивне, ситуативно-негативне та стійке-негативне ставлення. Як зазначає автор, такі прояви педагога як: ділова реакція на діяльність учнів, допомога у важку хвилину, готовність до реалізації інноваційного підходу щодо власної діяльності свідчать про стабільно активне позитивне ставлення до дітей. У цьому випадку довіра учнів до педагога зумовлена його вимогливістю у поєднанні із зацікавленістю в учнях. Вимогливість та суто ділові стосунки характеризують вчителя із пасивно-позитивним ставленням. У такій ситуації офіційність та формальність педагога, що супроводжується також й відсутністю емоційного забарвлення взаємин гальмує творчий розвиток вихованців. Недовір'я та замкненість учнів виникають тоді, коли вчитель має негативне ставлення до дітей.

На думку І.П. Підласого [174], індивідуальний стиль діяльності є компонентом структури професійного потенціалу педагога і має такі складові: професійна підготовка, творчість педагога, його професіоналізм та педагогічна культура. Автор наголошує на необхідності реалізації власної професійної діяльності відповідно до вимог професії вчителя, враховуючи індивідуальне розуміння сутності педагогічного процесу, що складає стиль навчально-виховної діяльності, який формується в процесі засвоєння знань, вмінь, навичок, способів мислення.

У рамках нашого дослідження важливо розглянути ще один аспект аналізу проблеми – вивчення динаміки стилів керівництва колективом. Відомо, що магістральна тенденція була намічена А.С. Макаренком [135], який дав принципову схему динаміки педагогічного управління колективом, охарактеризувавши її як “шлях від диктаторської вимоги до вільної вимоги кожної особистості від себе на фоні вимог колективу” [135, с.45]. Згідно із

запропонованою автором схемою існують 3 стадії розвитку педагогічного управління колективом: перша – педагог одноосібно, “авторитарно” керує колективом; друга – виховний вплив на колектив здійснюється педагогом разом із активом; третя – у міру згуртування колективу виховні вимоги починають висуватися всім колективом, що стає дійсним суб’єктом виховання (А.С.Макаренко назвав цей етап стадією “коли вимагає колектив”).

У контексті аналізу стилів професійної діяльності, значної уваги потребують дослідження з цього питання в управлінській галузі (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Дослідження стилю в управлінській галузі

Напрямок досліджень індивідуального стилю в управлінській галузі	Представники
Дослідження стилю як однієї з характеристик управлінської діяльності	К.А. Абульханова-Славська [1], О.О. Деркач [74], Р.Л. Кричевський [116], Н.В. Кузьміна [117], Б.Ф. Ломов [133], Є.О.Клімов [105], М. Вебер [42]
Дослідження стилю в рамках вивчення феномену лідерства	Х. Бланшар [48], П. Херсі [48], Р. Блейк [247], Д. Моутон [247], Ф. Фідлер [255], Р. Хаус [146] Р. Танненбаум [152], В.Шмідт [152], Т. Мітчелл [146],
Дослідження “ефективних” та “неефективних” стилів управлінської діяльності	А. Адлер [246], Б.Г. Ананьєв [5], П.К. Анохін [9], А.Л. Журавльов [84], Є.П. Ільїн [97], Є.О. Клімов [105], К. Левін [259], М. Мескон [145], С.Л. Рубінштейн [195], Р. Стогділл [269], Б.М. Теплов [211], В.О. Толочек [213]

Аналіз матеріалу табл. 1.11 свідчить, що дослідження стилю в управлінській галузі проводились у різних напрямках. Проте більшість вчених дотримувались думки, що він являє собою систему засобів, методів та форм практичної діяльності менеджера, звичайну манеру поведінки

керівника у відношенні до підлеглих, спрямовану на вплив та стимуляцію їх до досягнення мети організації.

К. Левін [259] і Ф. Фідлер [255] першими класично виразно описали основні стилі керівництва і їх системостворюючі ознаки. За класифікацією К. Левіна, стиль може бути авторитарним, демократичним або ліберальним. У своїх підходах К. Левін і Ф. Фідлер, широко охопили тему стилю управління й виділили важливі, ключові особливості стильової поведінки керівника, які з різними варіантами й контекстами продовжують використовувати багато інших дослідників означеної проблеми. Вони виділяють дві сторони стилів керівництва: зміст рішень, запропонованих лідером групи, і техніку (прийоми, способи) здійснення цих рішень.

Авторитарний стиль характеризується тим, що вказівки видаються керівником по-діловому, коротко, прямо й відкрито; заборони й розпорядження даються й реалізуються без полегкості й з погрозою; характерною є лаконічна й чітка (командна) мова, непривітний тон, похвала й осудження суб'єктивні. Реакції підлеглих ігноруються; соціально-просторова позиція керівника – над групою. Демократичний стиль: всі заходи набувають форми пропозицій, здійснюються товариським тоном; форма похвали й осуджень – з урахуванням наміру й реакції людей, їхньої думки; заборони робляться у формі пропозиції або дискусії. Має місце спільна діяльність, позиція керівника – у групі. Ліберальний стиль: конвенційний тон, відсутність похвали, осуджень, пропозицій; заборони або розпорядження не висловлюються, а змінюються на присутність; співробітництво відсутнє, позиція керівника – поза групою.

За змістовними характеристиками означені вище стилі характеризуються таким чином. Авторитарний стиль: заходи плануються керівником заздалегідь або вирішуються та здійснюються в процесі діяльності; звичайно вказуються тільки безпосередньо майбутні дії; перспективи роботи виконавцям невідомі; думка керівника – вирішальна. Демократичний стиль: більшість важливих заходів планується й

обговорюється в групі, за їхню реалізацію відповідають всі учасники; керівник не прагне використати вирішальний вплив свого голосу. Ліберальний стиль: виконавці надані самі собі, керівник не дає словесних вказівок і пропозицій і впливає лише своєю присутністю; робота складається з окремих інтересів.

Ситуаційна модель Ф. Фідлера [255] базується на тому, що у різних ситуаціях ефективними можуть бути різні типи керівництва, а групова динаміка не визначається лише особистісними якостями лідера. Тому Ф. Фідлер виділив три ключових ситуаційних змінних:

1) Відносини лідера й підлеглих – ступінь довіри й поваги, які є у підлеглих до свого менеджера, лояльність групи стосовно лідера.

2) Структурованість завдань, тобто ступінь їх формалізованості. Структурованість завдань визначається за чотирма ознаками: наскільки в уявленнях членів групи обране лідером рішення виглядає вірним; наскільки група розуміє всі вимоги, запропоновані з даного рішення (чіткість постановки завдання); які існують обмеження щодо дій з виконання завдання; чи є дане рішення єдиним або можливі альтернативні варіанти.

3) Посадова влада як можливість лідера приймати рішення, пов'язані з покаранням або заохоченням підлеглих. Влада визначається обсягом посадових повноважень лідера, положенням групи в загальній організаційній структурі, традицією або неформальним визнанням авторитету лідера. Три ситуаційні змінні дихотомічні (або одне, або інше): відносини лідера й підлеглих можуть бути поганими або добрими; структура завдання – складною або простою; посадова влада – сильною або слабкою.

Самі керівники (лідери) можуть бути більше орієнтовані на вирішення виробничих завдань або на підтримку теплих відносин із групою, що й визначає стиль керівництва. Ефективність керівника є функцією трьох вищевказаних змінних. При певних їх комбінаціях більше ефективні керівники, орієнтовані на завдання, при інших – на відносини. Вважаючи стиль керівництва вродженою характеристикою, Ф. Фідлер бачив два шляхи

підвищення ефективності для конкретних керівників: а) підбор менеджерів відповідно до організаційних умов, б) зміна самої ситуації (реструктуризація виробничих завдань, розширення або скорочення владних повноважень та ін.).

На відміну від Ф. Фідлера, що виділяє стиль як стійку характеристику поведінки суб'єкта, згідно з теорією Р. Хауса - Т. Мітчела "Шлях - ціль" [146] керівник може й повинен використати різні стилі, які більше за все відповідають виробничій ситуації. На думку авторів, особистісні якості керівника при цьому не значущі, не перешкоджають і не обмежують прояв керівником гнучкості в управлінні виробничими процесами. Основні ситуаційні фактори, що визначають поведінку лідера: а) особисті якості підлеглих; б) тиск навколишнього середовища; в) вимоги, що висуваються до підлеглих.

На думку авторів, особистісні якості керівника при цьому не значущі, не перешкоджають і не обмежують прояв керівником гнучкості в керуванні виробничими процесами. Керівник може спонукувати підлеглих до досягнення цілей організації, використовуючи чотири основних стилі як способи впливу: 1) стиль підтримки (подібний до стилю "орієнтація на людину") більш ефективний, коли завдання досить структуроване, а її більша структурованість вже сприймається як надмірний контроль. Підтримуюче лідерство краще впливає на підлеглих, що працюють над завданнями, які викликають стрес і фрустрацію. Лідер дружелюбний і доступний, виявляє справжню турботу про підлеглих; 2) інструментальний стиль (відповідає стилю "орієнтація на завдання") ефективний і суб'єктивно прийнятний для підлеглих, що виконують невизначені завдання. Коли завдання досить структуроване, а її більша структурованість вже сприймається як надмірний контроль, стиль негативно впливає на задоволеність і очікування підлеглих. Лідер авторитарний, дає чіткі вказівки. Підлеглі не беруть участі в прийнятті рішень. Вони чітко знають, чого від них чекають; 3) стиль, що заохочує до прийняття рішень підлеглими, більш прийнятний при нестандартних

завданнях, що вимагають задіяності працівників, коли підлеглі прагнуть брати участь в процесі прийняття рішень. Керівник ділиться інформацією з підлеглими, використовує їхні пропозиції, але рішення приймає самостійно; 4) стиль, орієнтований на досягнення більше відповідає ситуації, коли підлеглі прагнуть до високого рівня напруження, коли вони очікують, що їхню ефективну діяльність буде адекватно винагороджено. Особливість стилю – постановка перед підлеглими досить напружених цілей, акцент на необхідності підвищення рівня індивідуального напруження, демонстрація керівником упевненості в успішності рішення завдань. Використовуючи один з чотирьох стилів залежно від ситуаційних змінних, керівник впливає на сприйняття й мотивацію підлеглих, веде їх до ясності ролі поведінки й цільових очікувань, задоволеності й ефективних дій.

Експерти з вивчення стилів управління [30, 48, 61, 85, 94, 140, 145, 146, 152, 165, 184-187, 198, 220, 228] розрізняють кілька підходів до цієї проблеми та різну кількість стилів, виділяючи їх за різними ознаками. Часто ці підходи пересікаються, але все ж таки вони різняться за своїми домінуючими ідеями. Відповідно можна виділити чотири підходи: 1) особистісний (визначається виокремленням індивідуальних особливостей керівника як головної детермінанти його стилю); 2) поведінковий (пов'язує поведінку керівника із ситуаціями діяльності, структурою виробничих завдань, а також з професіоналізмом, відносинами та мотивами підлеглих); 3) комплексний (виражається в прагненні узагальнити найбільш відомі детермінанти стилю); 4) структурно - функціональний (характеризується постановкою питання про внутрішню організацію стилю, при цьому зазвичай не конкретизується їхнє число).

Досліджуючи стилі керівництва в сфері управління, учені виділяють серед них такі [30, 48, 60, 84, 144, 183]: 1. адміністративний, або командний, коли у здійсненні управлінської діяльності керівник віддає перевагу використанню своїх власних можливостей і повноважень; 2. економічний, або договірний, коли, реалізуючі будь-які управлінські функції, керівник

виходить перш за все з міркувань економічних інтересів окремих учасників спільної діяльності; 3. соціально-психологічний стиль, використання якого вимагає урахування необхідності підтримки в організації належного психологічного комфорту як вирішальної передумови високоефективної діяльності кожного працівника.

Р. Блейк і Дж. Моутон [247] у 60-ті роки ХХ ст. розробили так звану модель “решітки стилів управління”. Головна відмінність даної моделі – це чітко виражена “орієнтація на людей та на роботу” (“concern for people” – “concern for production”), яку дослідники визначили як ідеальну. На думку авторів, з одного боку, керівники мають прискорювати перетворення цілей та виконання завдань, з іншого, вони мають враховувати побажання та пропозиції персоналу. Вони пропонують двовимірну модель так звану “решітку менеджменту”, що має дві осі: 1) ступінь врахування інтересів виробництва та 2) інтересів людей. Комбінація обох параметрів дев’ятиступеневої шкали складається з матриць 9×9, тобто з 81 можливого стилю управління.

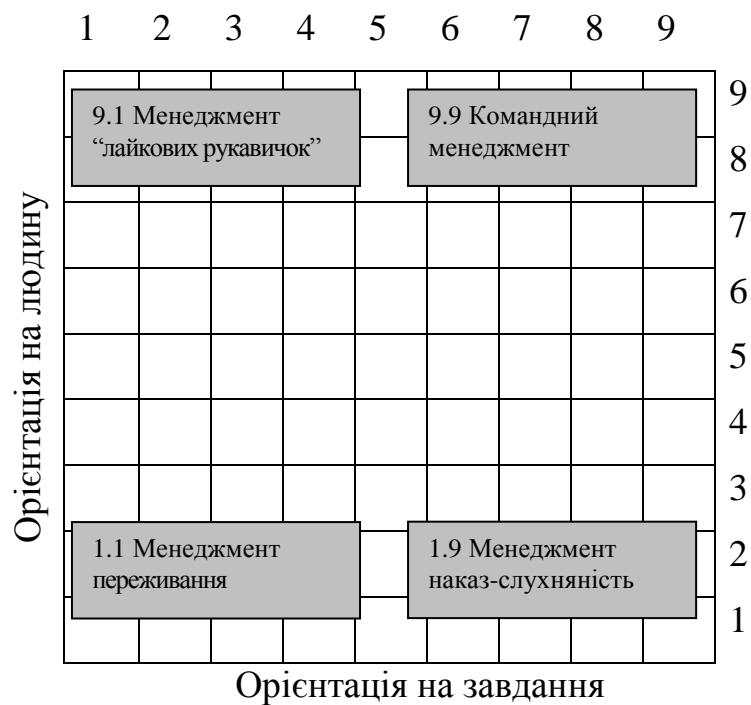


Рис. 1.3. Решітка стилів управління за Р. Блейком і Дж. Моутоном [247]

Згідно з теорією “Життєвого циклу” П. Херсі - К. Бланшарда [48] стилі лідерства залежать від “зрілості” виконавців: їхнього бажання досягати поставленої мети, освіти й досвіду, готовності відповідати за свою поведінку. Відповідно розрізняються два основних фактори (“Завдання” і “Відносини”) і чотири стилі: 1) “Вказівки” (директивний) – при незрілих виконавцях з високою орієнтацією керівника на завдання й низькою – на взаємини із групою; 2) “Продаж” (підтримуючий стиль) – середня зрілість виконавців, орієнтація керівника як на завдання, так і на взаємини; 3) “Участі” (орієнтації на участь в прийнятті рішень) – помірковано високий рівень зрілості підлеглих, сильна орієнтація керівника на взаємини й слабка – на завдання; 4) “Делегування” – при високій зрілості підлеглих стиль керівника відрізняється низькою спрямованістю управлінських впливів як на завдання, так і на відносини. Керівник малоактивний і здійснює мінімальне керівництво й підтримку підлеглих, тому що “зрілі” – високопрофесійні й мотивовані співробітники самі досить активні й організовані, їм делегована значна частина функцій керування.

PM-теорія Д. Місумі також будується на двофакторній моделі поведінки: P(erformance) – діяльність і M(aintenance) – підтримка [184]. Незалежно розроблена в 40-х роках, ХХ сторіччя PM-теорія має серйозні емпіричні підстави. Комбінації ступеня виразності двох факторів дають чотири основні стилі, за своїм змістом аналогічні стилям, що виділені у підходах “шлях – ціль” і “життєвий цикл”.

За теорією Н.В. Ревенко [185] стилі керівництва є інтегративною характеристикою діяльності керівника, у якій виражаються його особисті якості, взаємини з підлеглими й особливості діяльності. Вираженість стилів керівництва за фактором “авторитарність - ліберальність” може бути різною – до його крайніх форм, однак стиль не може бути повно описаний лише в рамках цього фактора. В основу загальної класифікації можуть бути покладені кілька факторів: “авторитарність - ліберальність”, “суспільна - егоцентриська орієнтація”, “ділова активність - інертність”, “контактність - дистанційність”, “володарювання - підпорядкування”, “орієнтація на виконання роботи - на людські відносини”,

“стресостійкість - нетолерантність”. Вважається, що керівники використовують різні сторони стилів залежно від їхніх особистих якостей, ситуації, конкретного завдання, індивідуальних особливостей підлеглих. Найбільш стійкі ознаки за фактором “авторитарність - ліберальність” відображено у табл. 1.12.

Таблиця 1.12

**Ознаки управлінської діяльності за фактором
“авторитарність - ліберальність” [48]**

Характеристика управлінської діяльності	Авторитарність	Ліберальність
Владні повноваження	централізація влади	децентралізація, делегування повноважень
Прийняття рішень	схильність до одноособового прийняття рішень	колегіальне прийняття рішень
Оперативність у вирішенні питань	висока оперативність	низька оперативність
Контроль	жорсткий контроль	слабкий контроль
Методи управління	організаційно-адміністративні методи	морально-психологічні методи
Забезпечення дисципліни	прагнення забезпечити виконавську дисципліну й персональну відповідальність	установка на свідомість і самостійність співробітників
Орієнтація професійної діяльності	орієнтація на вище керівництво	орієнтація на колектив
Формальні та неформальні стосунки	рішення питань відповідно до посадової субординації	рішення питань відповідно до неформальної структури
Забезпечення кадрової політики	активність кадрової політики	пасивність кадрової політики
Конфліктологічна культура	підвищена конфліктність	прагнення відходу від конфліктів
Використання мотиваційних механізмів	переваги негативних мотивацій у керівництві людьми	позитивна мотивація, відсутність примусу й тиску
Забезпечення ефективної системи інформації	прагнення сконцентрувати всю інформацію	схильність передавати інформацію вниз
Комунікативні якості	більша комунікабельність зверху	більша комунікабельність знизу
Особливості поведінки	прагнення до єдиної лінії поведінки	схильність до розбіжностей і боротьби думок

Однак, ефективними можуть бути як ліберальні, так і авторитарні (частіше) стилі керівництва. У керівників нижчої ланка ефективність позитивно пов'язана з авторитарністю й негативно – з ліберальним стилем.

А.Л. Журавльов [84] називає три атрибути стилю керівництва: 1) цілісність: стиль являє собою єдність, внутрішній взаємозв'язок всіх взаємодій керівника з колективом; 2) стійкість: система включає найбільш характерні, відносно стійкі варіанти для конкретного керівника; 3) індивідуальність: система взаємодій характеризується своєю специфічністю в кожному конкретному випадку. Згідно з його теорією стиль є інтегральною характеристикою, у якій проявляються особливості як суб'єкта керівництва, так і його об'єкта. Під стилем керівництва розуміються індивідуально-типові особливості цілісної відносно стійкої системи способів, методів, прийомів впливу керівника на колектив з метою ефективного виконання управлінських функцій.

Втілюючи структурно-функціональний підхід, А.А. Русалінова [198] вважає, що тип, або типовий стиль можна визначити як особливості взаємодії керівника з колективом, що стабільно проявляються та формуються під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних умов управління та особистих особливостей керівника. При структурно-елементарному аналізі діяльності виділяються основні ситуації взаємодії керівника з підлеглими: вибір завдань; прийняття рішень; організація групи; вибір методів спонукання; здійснення контролю; стимулювання активності; встановлення взаємин з підлеглими; встановлення зворотного зв'язку з колективом; регулювання інформаційних потоків; взаємодія із громадськими організаціями.

У стилі виділяються два біполярних фактори: орієнтація на виробництво або на міжособистісні відносини. Типостворюючими характеристиками стилю є: активність – пасивність; єдиноначальність – колективність у прийнятті рішень; директивний – попусковий характер впливів; орієнтація на позитивну - на негативну стимуляцію; дистанційні – контактні відносини з підлеглими; централізація – децентралізація

інформаційних потоків; наявність – відсутність зворотного зв'язку з колективом. Цікаво, що різні характеристики стилю не взаємно виключають один одного, а можуть сполучатися в різних комбінаціях. Типи керівництва мають багатовимірні характеристики, що визначають ефективність стилю у конкретних умовах. Розрізняються й типи установок керівника стосовно підлеглих: активно позитивна, приховано негативна, функціональна, нейтральна, ситуативна, які можуть змінюватися.

До структурно-функціонального підходу також можна віднести роботи Б.Б. Коссова [114], що виділяє як змінний стиль “етапи роботи керівника” (в даному випадку – управлінські функції) і його особистісні особливості. Статистично виділені блоки змінних: “соціально-психологічні функції й особливості керівника”; “особливості пізнавальної сфери”, “вольові якості”, “ефективність у різних видах діяльності”, “престижність”.

Узагальнюючи уявлення про сутність стилю керівництва, можна виділити два незалежних генеральних фактори, що детермінують стильову поведінку керівника: технології виробничої діяльності (“завдання”); взаємодії з персоналом (“відносини”).

Аналіз наукових надбань з проблеми стилю керівництва та управління [19, 59, 133, 145, 185, 194, 201, 215, 234] показав, що в більшості досліджень виділяють три підходи до визначення стилю управління.

Зокрема, Т.Ю. Базаров, М. Мескон, В. Стогділ вказують на наявність: особистісного підходу, що встановлює зв'язок між успішністю діяльності та індивідуальними особливостями керівника; біхевіористський, або поведінковий, що пояснює певний рівень ефективності керівника особливостями його поведінки; системний, або ситуаційний, що синтезує такі складові як особливості керівника, підлеглих (колективу), ситуації діяльності (задачі). До цієї ж класифікації можна додати так званий багатовимірний-функціональний та програмно-рольовий підходи. Виникнення та дослідження багатовимірних моделей стилів управління зумовлено необхідністю збільшення факторів, що зможуть найбільш повно

відобразити всю сукупність параметрів системи стилю за ознакою необхідності та достатності.

Однак сучасні дослідження з проблеми стилів в управлінні базуються на принципах системного підходу. Основоположним моментом цих досліджень є феномен еквіфінальності. Використання цього феномену для розгляду стилю управлінської діяльності дозволяє констатувати, що не існує єдиного ідеального варіанта управлінської взаємодії. Крім того, аналіз причин успішності певного стилю у конкретного керівника необхідно будувати на таких показниках, що характеризують “кращий шлях” в управлінні: мінімізація впливу; комплексність впливу; системність впливу; внутрішня несуперечність впливу.

Аналіз наукових надбань з теорії та практики стилів управлінської діяльності [59, 185, 152, 232] свідчить, що при будь-якому стилі, навіть найбільш ефективному – демократичному, перелічені показники не завжди в обов’язковому порядку та повній мірі можуть бути реалізовані, а отже, не гарантована успішність самої професійної діяльності керівника. Показово, що більша частина описуваних дослідниками стилів локалізується в просторі вищезгаданих факторів. При цьому відносна успішність різних стилів визначається більшим або меншим уявленням в сприйнятті суб’єкта і його стилі, сукупності умов, вимог, закономірностей однієї з двох сфер – “виробничо-технологічної”, або об’єктної й “міжособистісної”, або суб’єктної. У внутрішньому психологічному плані це уявлення двох сфер життєдіяльності людини, або ширше – двох психологічних світів, буде відбиватися в професійній і психологічній компетентності керівника. Зрозуміло, що різні люди через сукупність причин будуть більш-менш компетентні в цих незалежних й зовсім різних за своєю природою сферах. Остання обставина багато в чому визначає типи взаємодії індивідуальностей в організації з урахуванням стадій її розвитку, розв’язуваних завдань та ін. Виділені детермінанти поведінки суб’єктів підтверджуються й “сіткою

Томаса - Кілмена” – орієнтацією на себе або на інших, інакше – на свої цілі (“завдання”) або на інтереси інших (“відносини”).

Таким чином, зазначені принципи можуть бути реалізовані лише суб’єктом із системною орієнтацією цілей взаємодії, які володіють різноманітними засобами та методами впливу, характерними як для інституціональних, так і для неформальних підсистем; управлінська взаємодія цих керівників здійснюється на основі прогнозу організаційно-економічних, юридичних, соціальних, соціально-психологічних та психологічних наслідків певних дій та рішень.

У рамках нашого дисертаційного дослідження процес формування індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності – це корегування наявного стилю професійної діяльності суб’єкту управлінського процесу. У даному випадку корегування стилю професійної діяльності, враховуючи його природні та особистісні властивості, а також набір професійних якостей, є запорукою успішності та реалізації потенційних можливостей суб’єкта діяльності.

У зв’язку з цим варто відмітити, що процес розвитку індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності, тим більше його формування в умовах другої вищої освіти, спеціально та цілеспрямовано не вивчався.

Одним із завдань нашого дослідження є визначення структури індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності та визначення й дослідження системи педагогічних умов для ефективного його формування упродовж професійної підготовки з адміністративного менеджменту.

Аналіз наукових джерел та практичний досвід свідчать, що навіть досвідчені менеджери не завжди здатні ефективно використати свої знання та уміння адекватно до поставлених завдань, особливо у нестандартних ситуаціях. Крім того, в процесі своєї професійної діяльності менеджер як суб’єкт управління має здійснювати безпосередню або ж опосередковану

взаємодію, спілкування, підтримувати формальні та неформальні відносини, відносини субординації або координації, розподіляти функції в групі, керувати спільною діяльністю тощо. Ці сторони професійної діяльності менеджера певним чином відображаються в дослідженнях стилю.

Отже, виникає питання, що собою являє індивідуальний стиль професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності? Розгляд цього поняття слід почати із визначення складових та їх змісту.

Сутність та структура індивідуального стилю професійної діяльності менеджера адміністративної діяльності визначається за особливостями професійної діяльності менеджера та його особистісними характеристиками, що проявляються в певному виді діяльності, зокрема адміністративній. Тож у рамках нашого дослідження необхідно визначити структуру індивідуального стилю професійної діяльності менеджера адміністративної діяльності та систему педагогічних умов, що сприятимуть його формування в процесі корекції вже існуючого.

Досліджуваний нами феномен по суті являє собою гармонійне поєднання особистісних характеристик менеджера зі стилем професійної діяльності, що є взаємозумовленим процесом, який визначає ефективність адміністративної діяльності. Структуру індивідуального стилю професійної діяльності менеджера адміністративної діяльності можна зобразити як систему компонентів, що характеризують професійну діяльність менеджера з огляду на її специфіку, враховуючи індивідуальні характеристики суб'єкта цієї діяльності та його своєрідність. Кожен з компонентів можна визначити як систему особистісних характеристик, а також функцій та завдань професійної діяльності. Реалізація функцій та завдань адміністративної діяльності передбачає наявність конкретної системи умінь у її суб'єкта, тобто менеджера. Більш детально це питання розглянуто у параграфі 1.1.

Таким чином, для ефективної професійної діяльності менеджера означеного напрямку необхідною умовою стає успішна реалізація системи професійних умінь, враховуючи індивідуальні характеристики його

особистості, яку може забезпечити індивідуальний стиль професійної діяльності менеджера адміністративної діяльності.

Специфіка діяльності менеджерів адміністративної діяльності має вирішальний вплив на процес формування та подальший розвиток індивідуального стилю професійної діяльності її суб'єкта. Тож **індивідуальний стиль професійної діяльності менеджера адміністративної діяльності** можна визначити як систему методів, способів та прийомів реалізації виробничих функцій (проектувальної, організаційної, управлінської та виконавської) та завдань суб'єктом цієї діяльності з урахуванням його індивідуально-психологічних характеристик.

У ході наукового пошуку нами було встановлено, що більшість вчених, досліджуючи проблему професійної діяльності менеджерів різного профілю [18, 32, 49, 60, 87, 94, 104, 131, 217, 233], виділяють так звані рівні взаємодії суб'єкта цієї діяльності: 1) спрямованість на себе, що полягає у прагненні суб'єкта до особистої домінантності та престижу і пов'язана з перевагою мотивів власного благополуччя; 2) спрямованість на завдання – переважають мотиви, що породжені самою діяльністю, захоплення процесом діяльності, прагнення до пізнання, оволодіння новими вміннями та навичками; 3) спрямованість на колектив – спрямованість на взаємні дії та підтримання добрих відносин з підлеглими та колегами. У зв'язку з цим вивчення трьох важливих детермінант стилю – “індивідуально-психологічної”, “соціально-психологічної” і “професійно-технологічної” [213] дозволяє виділити ймовірну спільність у структурно-функціональній організації стилів професійної діяльності менеджера. У рамках нашого дослідження структуру індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності доцільно подати як трирівневу систему за ознаками напряму впливу: “на себе”, “на завдання”, “на колектив”.

Ефективність професійної діяльності менеджера адміністративної діяльності можна визначити за рівнем сформованості компонентів його індивідуального стилю, таких як: акмеологічний, рефлексивний,

мотиваційно-ціннісний, комунікативний, та функціонально-діяльнісний. Розглянемо більш детально кожен з компонентів та його складові.

Акмеологічний компонент доцільно розглядати у контексті професійного розвитку та становлення особистості в процесі професійної діяльності. Адже “професіоналізм діяльності – це якісна характеристика суб’єкта праці, що відображає високу професійну кваліфікацію та компетентність, розмаїття ефективних професійних навичок та умінь, володіння сучасними алгоритмами та способами розв’язання професійних завдань, що дозволяє її суб’єкта здійснювати діяльність із високою та стабільною продуктивністю” [74, с.45]. Що ж до професіоналізму особистості, то це якісна характеристика суб’єкта праці, що відображає високий рівень професійно важливих або особистісно-ділових якостей, креативності, адекватний рівень домагань, мотиваційну сферу, що спрямовані на професійний розвиток.

Таким чином, акмеологічний компонент індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності можна подати як систему ознак: 1) мотивація пізнавальної діяльності; 2) креативні здібності; 3) здатність до професійного саморозвитку.

Рефлексивний компонент доцільно розглядати у контексті колективної діяльності, взаємодії у системах “менеджер-колектив”, “менеджер-співробітник”, “менеджер-менеджер”, особливостей спільної діяльності та оцінки власної професійної діяльності менеджером адміністративної діяльності з метою визначення її ефективності. Тому ефективність професійної діяльності менеджера адміністративної діяльності та її успішна реалізація можливі за наявності системи таких показників у її суб’єкта як: 1) високий рівень емпатії; 2) здатність до стресостійкості як фактор ефективної професійної діяльності; 3) адекватна самооцінка у процесі професійної діяльності.

Мотиваційно-ціннісний компонент доцільно розглядати у контексті професійного розвитку та становлення особистості менеджера

адміністративної діяльності у процесі її реалізації, його прагнень до успішного виконання цієї діяльності у системі організаційного розвитку, а саме: 1) розвинена мотивація удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності; 2) мотивація досягнення; 3) розуміння необхідності оптимального співвідношення спрямованості професійної діяльності менеджера на себе, на завдання та на колектив.

Комунікативний компонент важливо розглядати як необхідну складову усього управлінського процесу, суб'єктом якого є менеджер адміністративної діяльності, що забезпечує ефективний комунікативний процес та координацію діяльності соціальної системи в цілому. Тому базовими складовими комунікативного компонента індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності є: 1) комунікативні здібності; 2) здатність забезпечити толерантне ділове спілкування; 3) використання ефективних стилів розв'язання конфліктних ситуацій.

Функціонально-діяльнісний компонент включає у себе всю систему умінь, що визначена для реалізації проектувальної, організаційної, управлінської та виконавської функцій менеджера адміністративної діяльності, а саме: 1) організаторські здібності; 2) проектувальні (стратегічні і тактичні) уміння; 3) організаційні уміння; 4) управлінські уміння; 5) виконавські уміння, що передбачають ефективне розв'язання професійних завдань залежно від специфіки професійної діяльності.

Отже, в процесі аналізу психологічної, педагогічної, філософської літератури було встановлено, що дослідження проблеми індивідуального стилю проходило у декілька етапів, у ході яких було розроблено кілька підходів до означеної проблеми.

Першим кроком у дослідженні індивідуального стилю діяльності стало виявлення його особливостей у контексті аналізу властивостей нервової системи людини. На другому етапі дослідження індивідуального стилю діяльності проходили у контексті різних видів професійної, спортивної

навальної діяльності тощо. Відповідно до наукових концепцій цього періоду, індивідуальний стиль діяльності пов'язували з комплексами психофізичних властивостей, професійно важливими якостями темпераменту та характеру. Останній етап досліджень означеної проблеми характеризувався інтегративним підходом, що передбачав вивчення індивідуального стилю діяльності у контексті диференціації поняття стилю не лише в практичній діяльності, але і в різних видах активності людини.

Ми вважаємо, саме інтегративний підхід найбільш повно відповідає сучасним дослідженням з проблеми індивідуального стилю професійної діяльності, оскільки вивчає цей феномен у контексті взаємозв'язку індивідуально-психологічних характеристик особистості з особливостями певної професійної діяльності, адже стиль – це прояв індивідуальних особливостей людини у професійній діяльності.

Проведений всебічний аналіз наукової літератури з проблеми індивідуального стилю показав, що існуючі підходи до його розгляду в тій чи іншій мірі розкривають різні теоретичні основи даного поняття, його сутність, домінуючі компоненти та функції.

На нашу думку, формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності можна розглядати як корекцію наявного стилю професійної діяльності суб'єктів управлінського процесу. Водночас професійне вдосконалення передбачає: розвиток професійно важливих, особистісних та ділових якостей; оволодіння навичками самоаналізу (рефлексії, емпатії тощо) для визначення відповідності індивідуальних проявів суспільним вимогам; розвиток професійного потенціалу менеджера на основі особистісної системи цінностей, що створює потребу у неперервному професійному розвитку та забезпечує успіх діяльності менеджера; розвиток практичних навичок з адміністративної діяльності.

Педагогічний аспект розв'язання означеної проблеми полягає в актуалізації особистісної та професійної цілеспрямованості майбутніх

менеджерів адміністративної діяльності в процесі професійної підготовки в рамках другої вищої освіти.

Висновки до першого розділу. Проведений аналіз наукових праць свідчить, що проблема професійної діяльності у науково-педагогічних дослідженнях розроблена базуючись на психолого-педагогічних засадах розвитку діяльності особистості. Фундаментальними з цього питання є дослідження Л.С. Виготського, О.М. Леонтьєва, С.Л. Рубінштейна, Є.П. Іль'їна, згідно з якими діяльність – це специфічно людська форма активності, що є суб'єктною та хоча б у мінімальній мірі творча та самостійна. Аналіз сучасних наукових психологічних та педагогічних досліджень з означеної проблеми (В.В. Рибалка, В.С. Ледньов, Г.В. Суходольський та ін.) дозволяє стверджувати, що людська діяльність досліджується вченими як структура із певною логікою побудови, що включає набір компонентів. Згідно з філософським аспектом, Л.П. Буєва визначає діяльність як спосіб існування і розвитку суспільства й людини, всебічного процесу перетворення їм навколишньої природної й соціальної реальності, включаючи його самого відповідно до його потреб, цілей й завдань. Виявлення різноманітних ознак діяльності дозволило констатувати, що діяльність – це сукупність таких ознак, як цілеспрямованість, предметність, детермінованість суспільними умовами, Вона має перетворювальний та творчий характер і передбачає спілкування діючих індивідів.

Аналіз психолого-педагогічного надбання з проблеми різноманітних видів професійної діяльності (Є.О. Клімов, Н.В. Кузьміна, А.К. Маркова, В.О. Кан-Калік, Л.М. Мітіна) та окремих аспектів праці (Є.О. Клімов, В.О. Толочек, Є.С. Романова) свідчить, що її розглядають як складний об'єкт з багатьма ознаками, що являє собою систему. Інтегруючим компонентом даної системи, що забезпечує її життєдіяльність, є суб'єкт праці (людина), який забезпечує взаємодію всіх компонентів системи, враховуючи розмаїття

ознак, що відображають її специфіку. Проведений аналіз та узагальнення різних підходів свідчить, що проблема професійної діяльності у науково-педагогічних дослідженнях розроблена базуючись на психолого-педагогічних засадах розвитку професій і дозволяє визначити **професійну діяльність** як систему взаємопов'язаних дій (операцій) працівників, виконуючи які, вони отримують прогнозовані результати.

Доведено актуальність вивчення проблеми професійної діяльності керівників, а згодом і менеджерів, що була зумовлена стрімким зростанням масштабів виробництва, розширенням структур організацій, промисловою революцією, а також управлінською революцією наприкінці ХХ століття. Еволюція підходів щодо розвитку **професійної діяльності менеджера** (О.О. Деркач, А.Л. Журавльов, В.Ф. Рубахін, О.Л. Свенцицький, О.П. Сітніков, Л.Д. Уманський, Г.В. Щокін, М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, Р. Лайкерт П. Друкер) дала змогу визначити її як систему компонентів, які складаються з певного набору функцій, що реалізує суб'єкт цієї діяльності з притаманними йому особистісними ознаками в залежності від конкретної ситуації. Проведений аналіз підходів щодо розвитку професійної діяльності менеджерів із урахуванням специфіки та змісту конкретного виду управлінської діяльності дозволив визначити **адміністративну діяльність менеджера** як складний процес послідовної реалізації проектувальної, організаційної, управлінської та виконавської функцій, який здійснюється шляхом реалізації системи умінь суб'єктом цієї діяльності. 4) Теоретичний аналіз різних підходів (К. Абульханова-Славська, С.О. Гільманов, Є.О. Голубєва, Л.В. Зіміна, І.А. Зязюн, М.С. Каган, Є.О. Клімов, Ж.В. Ковалів, В.А. Лівенцова, А.К. Маркова, В.С. Мерлін, В.Д. Небиліцин, О.П. Саннікова, Б.М. Теплов та ін.) щодо розуміння сутності індивідуального стилю діяльності, індивідуального стилю професійної діяльності менеджера дозволив дійти висновку, що **індивідуальний стиль професійної діяльності менеджера адміністративної діяльності** можна визначити як систему методів, способів та прийомів реалізації виробничих

функцій (проектувальної, організаційної, управлінської та виконавської) та завдань суб'єктом цієї діяльності з урахуванням його індивідуально-психологічних характеристик.

Обґрунтовано, що формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності можна розглядати як корекцію наявного стилю професійної діяльності менеджерів. Водночас професійне вдосконалення передбачає: розвиток професійно важливих, особистісних та ділових якостей; оволодіння навичками самоаналізу (рефлексії, емпатії тощо) для визначення відповідності індивідуальних проявів суспільним вимогам; розвиток професійного потенціалу менеджера на основі особистісної системи цінностей, що створює потребу у неперервному професійному розвитку та забезпечує успіх діяльності менеджера; розвиток практичних навичок з адміністративної діяльності.

Визначено структуру індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності, що складається з акмеологічного, рефлексивного, мотиваційно-ціннісного, комунікативного та функціонально-діяльнісного компонентів.

РОЗДІЛ 2
 ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО СТИЛЮ
 ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ
 АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**2.1. Обґрунтування педагогічних умов формування
 індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів
 адміністративної діяльності**

Педагогічне дослідження має бути методологічно обґрунтованим, адже, як зазначає В.В. Ягупов "...від якості, вмотивованості та достовірності рекомендацій значною мірою залежить зміст, організація і результат педагогічного процесу" [243, с. 102].

Аналіз науково-педагогічних та психологічних джерел [32, 49, 60, 87, 101, 104, 131, 218] свідчить, що тенденція розвитку системи професійної підготовки менеджерів розглядається у різних аспектах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Зміст напрямів розвитку професійної підготовки менеджерів

Напрямок професійної підготовки менеджерів	Зміст
Дослідження моделі майбутнього управління відповідно до вимог сучасності	в умовах динамічної ринкової економіки зростає необхідність посилення вимог до менеджерів на всіх рівнях управлінської ієрархії, їхніх знань, умінь, компетентності, особистісних якостей
Аналіз змісту професійної підготовки залежно від специфіки управління	<ul style="list-style-type: none"> – зміст фахової діяльності і конкретних дій менеджера – повнота предметної області фахової підготовки майбутнього менеджера – предметна структура професійних наукових знань – інваріантно-особистісний чинник – диференціація змісту професійної підготовки фахівця – дослідження особливостей діяльності управління залежно від галузі організації

Продовження табл. 2.1

Диференціація інформаційно-методичного забезпечення професійної підготовки менеджерів	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення ролі самостійної навчально-пізнавальної діяльності – розвиток аналітичних і творчих здібностей в процесі самостійної роботи – реалізація принципу наочності у процесі навчання
Дослідження післядипломної управлінської освіти	<ul style="list-style-type: none"> – науковість, гуманізація, демократизація, єдність, комплексність, диференціація, інтеграція, безперервність та наскрізність – зв'язок з процесами глобалізації, ринкових перетворень, з реструктуризацією економіки; – забезпечення доступності і якості – відповідність державним вимогам та освітнім стандартам – автономність освітніх закладів; – урахування освітніх потреб різних категорій слухачів; – створення умов для постійного самовдосконалення і адаптації до соціально-економічних змін

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.1, свідчить, що сьогодні постають цілком нові цілі і завдання у підготовці менеджерів до професійної діяльності в процесі базової управлінської освіти. Важливо зазначити також, що післядипломна управлінська освіта виділена окремим напрямом і потребує детального дослідження. Вона має враховувати соціально-економічні умови, в яких діє менеджер-професіонал, ґрунтуватися на засадах розширення теоретичних знань у всіх аспектах його професійної діяльності, удосконалення вже сформованих професійних умінь та навичок, гармонійного розвитку особистості менеджера як суб'єкта педагогічного процесу.

Педагогічне надбання з означеної проблеми вказує на те, що більшість досліджень процесу професійної підготовки менеджерів проведено у контексті формування та розвитку їх професійної компетентності, професійно важливих якостей та професійної культури. Так, Л. Влодарска-Зола у своєму дослідженні [49] виділяє такі базові положення, що зумовлюють удосконалення професійної підготовки менеджерів: динаміка змін у професійних функціях і вимогах до особистості й професійної

діяльності менеджера в контексті сучасних суспільних трансформацій; особливості професійної підготовки майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах (відбір і структурування змісту професійної підготовки менеджерів з урахуванням їхньої спеціалізації та змін на ринку праці).

О. Капітанець у своєму дослідженні [101] зазначає, що педагогічна підготовка менеджерів сприяє суттєвому підвищенню якості їх професійної підготовки загалом, адже вона спрямована на реалізацію мотиваційної, організаційної, комунікативної функції менеджера, а її зміст являє собою систему професійно спрямованих понять і уявлень про педагогічні основи управління колективом і міжособистісними стосунками у ньому, про комунікативну діяльність як основу спілкування і управління, виховний вплив менеджера на працівників.

Аналіз професійної діяльності менеджера засвідчує, що в ній суттєво зростає роль людського фактора, відбуваються якісні зміни у характері і змісті управлінських функцій. Професійна підготовка менеджера визначається, з одного боку, специфікою його професійної діяльності, а з іншого – його особистістю, що реалізує цю діяльність. Тому удосконалення професійної підготовки менеджерів є актуальною проблемою, зокрема у контексті дослідження післядипломної освіти з менеджменту як форми підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

У контексті нашого педагогічного дослідження доцільним вважаємо розглянути окремі положення про післядипломну освіту з менеджменту. Як зазначено у положенні “Про післядипломну освіту з менеджменту” [218], важливою складовою професійної діяльності менеджерів є професійне післядипломне навчання. Такий вид освіти для управлінських кадрів має розглядатися як один із пріоритетних в державі, оскільки вона пов’язана з перспективами економічного розвитку та соціальної стабільності суспільства. Післядипломна вища освіта з менеджменту – спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення і

оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі раніше освоєної однієї з основних освітніх програм вищої освіти та практичного досвіду. Сутність та зміст післядипломної освіти з менеджменту проаналізовано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Сутність післядипломної вищої освіти з менеджменту

Парадигми другої вищої освіти з менеджменту	Сутність та зміст
Мета	Забезпечення потреб економіки в кваліфікованих кадрах з високим рівнем професіоналізму та культури, здатних компетентно і відповідально виконувати завдання та посадові функції, впроваджувати новітні сучасні технології, сприяти інноваційним процесам
Принципи	<ul style="list-style-type: none"> - науковість, гуманізація, демократизація, єдність, комплексність, диференціація, інтеграція, безперервність та наскрізність - зв'язок з процесами глобалізації, ринкових перетворень, з реструктуризацією економіки - забезпечення доступності і якості - відповідність державним вимогам та освітнім стандартам - автономність освітніх закладів - урахування освітніх потреб різних категорій слухачів - створення умов для постійного самовдосконалення і адаптації до соціально-економічних змін
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> - приведення обсягів та змісту підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у відповідність із поточними та перспективними потребами вітчизняної економіки - формування змісту навчання, виходячи з його цільового спрямування, посадових обов'язків менеджерів, попередньо здобутої ними освіти, досвіду діяльності, інтересів і потреб особистостей - розробка та постійна актуалізація освітньо-професійних програм та освітньо-кваліфікаційних характеристик - застосування сучасних технологій реалізації змісту навчання, що передбачає його диференціацію, індивідуалізацію - запровадження дистанційної, очно-заочної та екстернатної форми навчання - оптимізація мережі навчальних закладів системи післядипломної освіти з менеджменту на засадах поточного та стратегічного планування потреб у професійному розвитку фахівців

Аналіз матеріалу, наведеного у таблиці 2.2, свідчить, що післядипломна вища освіта з менеджменту є своєрідним засобом підвищення кваліфікації управлінських кадрів шляхом поглиблення, розширення і оновлення їх професійних знань, умінь і навичок в процесі професійного навчання.

У рамках нашого педагогічного дослідження об'єктом є професійна підготовка зі спеціальності “Адміністративний менеджмент”. У свою чергу, специфіка адміністративної діяльності визначає зміст професійної підготовки менеджерів цієї сфери. В основу концепції підготовки фахівців з адміністративного менеджменту покладено нормативні вимоги, що сформульовані у “Освітньо-професійній програмі” і “Освітньо-кваліфікаційній характеристиці” магістра зі спеціальності “Адміністративний менеджмент” [54, 55].

Освітньо-професійна програма вищої освіти за професійним спрямуванням підготовки фахівців з адміністративного менеджменту є основою вищої освіти, що розрахована на осіб з повною вищою освітою та передбачає протягом одного року для денної та півтора роки для заочної форми навчання отримання цими особами кваліфікації магістра. Організація всього навчально-виховного процесу з майбутніми магістрами з адміністративного менеджменту ґрунтується на підготовці фахівців, що здатні ефективно вирішувати складні прикладні проблеми у галузі управління, функціонування, та розвитком соціальних систем різного характеру і призначення. Професійна підготовка здійснюється на засадах практичної спрямованості на діяльність у конкретній сфері та передбачає проходження цільової управлінської практики у формі стажування з наступною підготовкою та публічним захистом випускної кваліфікаційної роботи. Ефективне забезпечення професійної підготовки фахівців означеного напрямку передбачає реалізацію зазначених у табл. 2.2 завдань із дотриманням наведених принципів, що, у свою чергу, зумовлює реалізацію системи відповідних педагогічних умов.

В контексті нашого дослідження система педагогічних умов має забезпечити ефективність професійної підготовки менеджерів адміністративної діяльності відповідно до мети, принципів та завдань післядипломної освіти з менеджменту. Аналіз науково-педагогічних джерел [56, 57, 90, 149, 169, 174, 183, 197] дозволив нам проаналізувати поняття “педагогічні умови” (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Поняття “педагогічні умови” у науково-педагогічних дослідженнях

Аспект вивчення у наукових дослідженнях	Сутність
Філософський	Те, від чого залежить дещо інше (зумовлене), суттєвий компонент комплексу об’єктів, за наявності якого за необхідністю слід здійснювати певне явище
Дидактичний	Сукупність факторів, компонентів навчального процесу, що забезпечують успішність навчання
Виховний	Середовище, у якому протікають ті чи інші педагогічні процеси

Таким чином, аналіз матеріалів табл. 2.3 дозволяє визначити педагогічні умови як одну зі сторін закономірності виховного (освітнього, навчального тощо) процесу, що зумовлює його успішність (ефективність, результативність тощо).

Аналіз науково-педагогічних джерел [32, 49, 60, 87, 101, 104, 131, 233] дозволив визначити, що дослідники професійної підготовки менеджерів у вищій школі виділяють різні педагогічні умови, що сприяють ефективності навчання: професійна підготовка, що спрямована на реалізацію мотиваційної, організаційної, комунікативної функцій менеджера [101]; професійна підготовка менеджерів у вищих технічних навчальних закладах як фахівців, що поєднують технічну освіту з високою управлінською культурою [49]; єдності особистісного та професійного розвитку, рольової організації навчального процесу [104].

Аналізуючи вищевикладене, зазначимо, що ефективність реалізації різних педагогічних умов, зокрема якісної професійної підготовки менеджерів в процесі післядипломної освіти, безпосередньо залежить від організації навчально-виховного процесу як цілісної системи.

Вважаємо доцільним першу педагогічну умову нашого дослідження визначити як удосконалення організації навчально-виховного процесу за спеціальністю “Адміністративний менеджмент” з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності студента-менеджера.

Процес отримання вищої освіти передбачає активізацію пізнавальної діяльності суб’єкта навчання, тобто студента, як закономірний розвиток навчально-виховного процесу. В рамках нашого дослідження відмінна риса протікання навчально-виховного процесу – це отримання другої вищої освіти як форми підвищення професійної кваліфікації суб’єктів управлінського процесу. У свою чергу, процес підвищення кваліфікації фахівців має на меті не тільки безперервне поступове накопичення та оновлення наявних професійних знань, удосконалення існуючих професійних якостей та розвиток умінь, але й розвиток особистісних властивостей, задоволення потреб у саморозвитку та самореалізації у подальшій професійній діяльності. Адже, як зазначає Н.Г. Ничкало, “неперервна освіта – це неперервний процес, що стимулює людей та дозволяє їм оволодіти необхідними знаннями, цінностями, навичками, що сприяють особистісній та професійній реалізації та самореалізації людини, підвищенню його кваліфікації протягом усього життя; включає навчання у різноманітних галузях, формальні і неформальні види освітньої активності; відображає неперервний процес розвитку людини; гарантує людині можливості для самовдосконалення, що сприяє адаптації людини до безперервно змінного світу” [157, с. 12].

Отже, процес підвищення кваліфікації в рамках отримання другої вищої освіти зі спеціальності “Адміністративний менеджмент” стає необхідною умовою задоволення суспільних потреб у висококваліфікованих фахівцях-професіоналах та особистісної потреби у самореалізації та

саморозвитку суб'єкта професійної діяльності. Як відзначає Р. Сімз зі школи ділової адміністрації коледжу “Вільям&Мері” (США), фахова підготовка – це процес зміни поведінки і мотивації для поліпшення відповідності особистісних характеристик співробітників посадовим вимогам. Процес цей включає заплановані програми, призначені для підвищення кваліфікації і продуктивності праці окремих співробітників, груп і організацій. Більш висока кваліфікація та ефективність, у свою чергу, означають, що у знаннях, навичках, вправності й поглядах, поведінці та мотивації відбуваються істотні зміни [191, с. 430]. У зв'язку з цим важливим моментом професійної підготовки в процесі підвищення кваліфікації в рамках другої вищої освіти стає дослідження особистісних потреб та мотивів об'єкта навчання, а саме активізації самостійної пізнавальної діяльності. При цьому великого значення набуває усвідомлення мети і завдань навчально-виховного процесу в рамках другої вищої освіти, її зв'язок із ефективністю професійної діяльності об'єкта навчання, що визначає його зміст, педагогічні умови і дидактичні принципи його формування.

Таким чином, в контексті розвитку суб'єкта навчально-виховного процесу – майбутнього менеджера адміністративної діяльності слід розглядати актуальність активізації його самостійної пізнавальної діяльності.

Аналіз науково-психологічної та педагогічної літератури [20, 39, 56, 64, 69, 109, 132] свідчить, що проблема самостійної пізнавальної діяльності досліджується вченими в першу чергу як прояв творчої діяльності особистості. Як зазначає С.О. Сисоєва “творчість у широкому розумінні розкриває потребу особистості в самовираженні, в самоактуалізації і розширенні своїх продукуючих можливостей” [204, с. 63]. Зазначимо, що творчість є невід'ємною складовою будь-якого виду діяльності, зокрема самостійної. Вона виступає рушійною силою, спонукає особистість до активної реалізації своїх потреб в процесі цієї діяльності. Адже, як зазначає С.Л. Рубінштейн, [195] діяльність хоча б у мінімальному ступені завжди творча та самостійна.

Таким чином, одним із завдань удосконалення навчально-виховного процесу зі спеціальності “Адміністративний менеджмент” з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності студента-менеджера стане розвиток творчого мислення та самостійної діяльності, що сприятиме подальшій активності у постійному оволодінні знаннями та використанням їх на практиці у професійній діяльності.

У свою чергу, творчість та самостійність особистості у процесі діяльності зумовлені певними потребами. В контексті нашого дослідження важливим моментом є наявність потреби самоактуалізації в процесі професійної діяльності. Така ситуація зумовлює наявність мотиву – підвищити свій кваліфікаційний рівень. На думку В.О. Толочка [213, с. 338], “...у мотивах конкретизуються потреби та здобуває своє “предметне” вираження те, на що конкретно спрямована активність людини”.

Аналіз психолого-педагогічного надбання з проблем мотивів діяльності та навчання [33, 58, 96, 141, 195] свідчить, що дослідники цієї проблеми виділяють кілька означень мотиву: - внутрішні спонукання, що пов’язані із необхідністю задоволення фізичних, соціальних й духовних потреб людини; - конкретне та “предметне” втілення потреб (те, що сприймається людиною як необхідне або бажане); - усвідомлення людиною своєї цілеспрямованої активності. Зокрема, С.Л. Рубінштейн [195] під мотивом розуміє усвідомлене спонукання для певної дії, що формується у міру того, як людина враховує, оцінює, зважає обставини, у яких вона перебуває, та усвідомлює мету, що постає перед нею; зі ставлення до них й породжується мотив у його конкретній змістовності, що необхідна для реальної життєвої дії. Найбільш змістовним й таким, що відповідає проблемі самостійної пізнавальної діяльності, вважаємо визначення, що надали Н.В. Бордовська та А.О. Реан [33, с. 184], згідно з яким мотив – це внутрішнє спонукання особистості до того або іншого виду активності (діяльність, спілкування, поведінка), що пов’язане із задоволенням певної потреби. В свою чергу, внутрішні мотиви складають основу для активної пізнавальної діяльності,

зумовлюючи тим самим розвиток самостійності. Важливо, що для сучасних менеджерів потреба у самопізнанні та саморозвитку зумовлена необхідністю професійного самовдосконалення з метою підвищення рівня професійної компетентності. Це, у свою чергу, передбачає поглиблення теоретичних знань, розвитку професійних умінь та навичок з теорії та практики управління і менеджменту, зокрема у процесі самостійної пізнавальної діяльності.

Аналіз психолого-педагогічних джерел [4, 20, 39, 56, 64, 69, 109, 132] свідчить, що проблему самостійної пізнавальної діяльності учені розглядають у різних аспектах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Дослідження самостійної пізнавальної діяльності

Напрямок	Зміст і сутність	Автор
Самостійна робота як форма активізації самостійної навчально-пізнавальної діяльності	<p>процес самостійної роботи дозволяє:</p> <ul style="list-style-type: none"> – успішно формувати свідомість і зміцнювати знання – підвищувати мотивацію навчання – вдосконалювати професійні вміння і навички – розвивати у студентів пізнавальні здібності, потребу ефективно підвищувати свій освітній рівень <p>виховувати культуру розумової та фізичної праці</p>	С.У Гончаренко [64] В.О.Козаков [109], В.І.Лозова [132], В.К. Буряк [39]
Особливості організації самостійної навчально-пізнавальної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення професійної спрямованості навчального матеріалу – проблемність змісту навчання – організація педагогічної взаємодії в різних навчальних системах – використання різноманітних дидактичних технологій від традиційних до інноваційних та інформаційних – відповідність принципам навчання – застосування особистісно-орієнтованого підходу до процесу навчання – необхідна умова – відповідне наукове і методичне забезпечення 	А.М. Алексюк [4], Л.В. Барановська [20], Р.С. Гуревич [69], М.І. Сметанський [56]

Таким чином, аналіз таблиці 2.4 свідчить, що самостійна пізнавальна діяльність як об'єкт педагогічних досліджень є актуальною у двох аспектах. По-перше, це самостійна робота як форма активізації самостійної навчально-пізнавальної діяльності, що впливає на: зміцнення знань, мотивацію навчання, розвиток професійних умінь, навичок, пізнавальних здібностей. Крім того, така форма навчальної діяльності зумовлює потребу ефективно підвищувати свій освітній рівень, що є актуальним у нашому дослідженні. По-друге, організація самостійної навчально-пізнавальної діяльності зумовлює її ефективність і полягає в реалізації головних педагогічних засад, а саме: професійна спрямованість навчального матеріалу; проблемність змісту навчання, організація педагогічної взаємодії в різних навчальних системах; використання різноманітних дидактичних технологій – від традиційних до інноваційних та інформаційних; відповідність принципам навчання.

Самостійна пізнавальна діяльність характеризує її суб'єкта як активну особистість, що прагне до саморозвитку, самоорганізації, самореалізації та самоконтролю в процесі цієї діяльності. У свою чергу, активність особистості в процесі пізнавальної діяльності зумовлена не тільки наявністю внутрішніх мотивів, але й професійними або ж навчальними інтересами. Зазначимо, що в такому контексті організації навчально-виховного процесу урахування особливостей діяльності її суб'єктів в процесі взаємодії потребує удосконалення.

Навчально-виховний процес становить не лише центральну ланку будь-якої педагогічної системи, реалізацію основних її положень, їхню практичну перевірку та своєрідне завершення її цілей і завдань, але й особливий вид людської діяльності, спрямованої на досягнення цих цілей. Як зазначає В.В. Ягупов [243, с.149], “основне призначення процесу – формування і розвиток вихованця, допомога у самоактуалізації, особистому і професійному житті”. Успішність та ефективність цього процесу визначається за результатами реалізації його основних функцій (навчання,

виховання та розвиток) за певних педагогічних умов, система яких формується в залежності від мети та принципів процесу навчання.

Мету будь-якої діяльності можна визначити як конкретний кількісний або якісний результат цієї діяльності, що формується в уявленні її суб'єкта. У навчальній діяльності “мета – це те, до чого прагне навчання, майбутнє, на яке спрямовані його зусилля” [174, с. 295]. Відповідно до мети навчання визначають й принципи, що зумовлюють ефективність навчання. За визначенням І.П. Підласого, дидактичні принципи – це основні положення, що визначають зміст, організаційні форми та методи навчального процесу у відповідності до його цілей та закономірностей [174, с. 440]. Сам процес навчання, на думку І.П. Підласого [174], включає у себе велику кількість різноманітних зв'язків та відношень багатьох факторів різного порядку та різної природи. Тож визначити процес навчання єдиним формулюванням досить складно.

Аналіз поняття “процес навчання” філософами у древності та середньовіччі [124] зводився переважно до розгляду його як викладання, тобто мав односторонній характер. Поступово з розвитком педагогічної науки та еволюціонуванням самого процесу навчання поняття “навчання” почали розглядати як систему, що сформована з двох складових – викладання та учіння. За визначенням І.П. Підласого [174]: “викладання – це діяльність вчителів з організації засвоєння навчального матеріалу, а учіння – діяльність тих, хто вчиться із засвоєння запропонованих їм знань”.

Сучасний процес навчання є досить складним і визначається педагогами по-різному, але набір ознак лишається незмінним: 1) двосторонній характер; 2) спільна діяльність суб'єкта та об'єкта навчального процесу; 3) керівництво з боку суб'єкта навчального процесу, що спрямовано на об'єкт; 4) спеціальна планомірна організація навчального процесу та подальше управління ним; 5) цілісність та єдність усіх систем, що забезпечують досягнення мети навчального процесу; 6) протікання процесу навчання відповідно до

закономірностей вікового розвитку об'єктів; 7) реалізація суб'єктом навчання заходів з управління розвитком та вихованням об'єктів навчального процесу.

Аналіз наведених ознак дозволяє визначити процес навчання як складну систему взаємодії суб'єкта та об'єкта, що має на меті розвиток тих, хто вчиться у всіх напрямках у процесі навчання. У свою чергу, ефективність навчально-виховного процесу в умовах другої вищої освіти, зокрема з адміністративного менеджменту, зумовлена такими факторами: метою цієї специфічної форми освіти; системою принципів, на яких вона ґрунтується та реалізується; змістом, що враховує практичний досвід і специфіку професійної діяльності тих, хто навчається; раціональною організацією педагогічного процесу як цілісної системи взаємодії у рамках суб'єкт - суб'єктних відносин між викладачем і студентом; застосуванням ефективних форм, методів, засобів і технологій навчання, що забезпечують досягнення поставленої мети відповідно до визначених принципів.

Таким чином, розглядаючи двосторонній характер навчально-виховного процесу за спеціальністю “Адміністративний менеджмент” слід визначити та проаналізувати діяльність суб'єкта – педагога та суб'єкта – той, хто навчається з даної спеціальності. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Характеристика взаємодії суб'єктів навчально-виховного процесу
зі спеціальності “Адміністративний менеджмент”**

Діяльність педагога	Діяльність майбутнього менеджера адміністративної діяльності
Конкретизація цілей навчання з означеної спеціальності: <ul style="list-style-type: none"> – підвищення рівня професійної компетенції управлінських кадрів – розширення теоретичних знань, розвиток умінь та навичок з адміністративної діяльності – розвиток професійно важливих особистісних якостей майбутніх менеджерів адміністративної діяльності 	Розвиток мотивації щодо корекції власного стилю професійної діяльності у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності у процесі навчання

Продовження табл. 2.5

Ознайомлення студентів-менеджерів з особливостями та специфікою адміністративної діяльності	Засвоєння студентами-менеджерами знань адміністративної діяльності
Управління процесом самостійної пізнавальної діяльності студентів-менеджерів з: <ul style="list-style-type: none"> – усвідомлення, отримання та конкретизації теоретичних знань щодо сутності адміністративної діяльності знань – розвитку професійних умінь відповідно до змісту адміністративної діяльності 	Аналіз, синтез, співставлення, систематизація власних знань та умінь студентами-менеджерами у процесі самостійної пізнавальної діяльності
Управління процесом пізнання студентами-менеджерами закономірностей та законів процесу управління та менеджменту, зокрема у адміністративній діяльності	Пізнання закономірностей та законів розвитку й функціонування суб'єкта управління в рамках адміністративної діяльності, розуміння причинно-наслідкових зв'язків студентами-менеджерами
Управління процесом інтеграції отриманих теоретичних знань та практичного досвіду професійної діяльності у сфері управління	Систематизація та узагальнення отриманих теоретичних знань, актуалізація їх застосування у професійній діяльності в сфері управління
Організація: <ul style="list-style-type: none"> – стажування як форми практичної підготовки – підготовки випускної кваліфікаційної роботи магістра 	Виконання майбутніми менеджерами адміністративної діяльності завдань стажування та підготовки випускної кваліфікаційної роботи магістра
Перевірка, оцінка динаміки знань та професійних умінь у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності шляхом застосування традиційних та сучасних методів навчання та психолого-педагогічної діагностики	Самоконтроль, самодіагностика динаміки знань та професійних умінь майбутніми менеджерами адміністративної діяльності у процесі самостійної навчально-пізнавальної діяльності

Аналіз табл. 2.5 свідчить, що характер взаємодії педагога та майбутнього менеджера адміністративної діяльності у навчальному процесі зумовлений специфікою професійної підготовки за означеною спеціальністю, її метою та завданнями. Окрім того, двосторонній характер взаємодії педагога й майбутніх менеджерів адміністративної діяльності зумовлює необхідність зворотного зв'язку, наявність якого визначає ефективність

діяльності системи взаємодії суб'єктів навчального процесу, а отже, необхідність організації такої взаємодії.

Організація будь-якого процесу передбачає реалізацію дій, що зорганізують певну сукупність об'єктів, навіть різної природи, у єдину систему, що планомірно функціонує.

Аналіз педагогічних досліджень сучасності з проблеми організації навчально-виховного процесу [22, 33, 142, 149, 169, 170, 174, 181, 205, 243] свідчить, що учені наголошують на необхідності запровадження теоретичних положень у практичній педагогічній діяльності. Так Н.Є. Мойсеюк [149], зазначає, що “теоретичні положення про педагогічний процес покликані допомогти педагогу спроектувати педагогічний процес, організувати співробітництво, оперативно контролювати хід процесу, вносити відповідні корективи, уважно аналізувати досягнуті результати, виявляти причини важливих недоліків і, нарешті, організувати цей процес, на рівні який забезпечує досягнення вищих цілей”.

У процесі наукового пошуку було встановлено, що удосконалення організації навчально-виховного процесу має базуватися, в першу чергу, на повній реалізації основних його функцій (виховання, навчання та розвиток) з урахуванням закономірностей процесу. У контексті нашого дослідження така організація передбачає корегування компонентів навчально-виховного процесу й системи взаємодії суб'єктів з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності тих, хто навчається на кожному етапі. Така ситуація передбачає врахування особливостей професійної діяльності тих, хто навчається, тобто майбутніх менеджерів адміністративної діяльності, а саме: готовність діяти з високим ступенем невизначеності; гнучкість у прийнятті рішень; прагнення до реалізації нововведень; постійна спрямованість на пошук нестандартних шляхів вирішення складних завдань; творчий підхід до впровадження конструктивних рішень в процесі діяльності організації; спрямованість професійної діяльності на управління соціальними системами тощо.

Таким чином, у процесі нашого дослідження важливим моментом стане удосконалення навчально-виховного процесу з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності, що дозволить вирішити такі завдання:

- підвищити рівень мотивації пізнавальної діяльності; систематизувати та розширити теоретичні знання з професійної діяльності суб'єктів управління;
- удосконалити професійні уміння у процесі самостійної навчально-пізнавальної діяльності;
- розвинути аналітичні та пізнавальні здібності шляхом удосконалення організації самостійної роботи студентів-менеджерів;
- підвищити рівень мотивації щодо корекції індивідуального стилю професійної діяльності.

У свою чергу, спеціальна організація навчально-виховного процесу передбачає: забезпечення професійної спрямованості та проблемності навчально-виховного процесу; організацію педагогічної взаємодії на засадах суб'єкт-суб'єктних відносин; використання активних методів навчання, інноваційних дидактичних технологій; застосування особистісно-орієнтованого підходу до процесу навчання; відповідне наукове і методичне забезпечення навчально-виховного процесу.

Отже, процес формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності у першу чергу передбачає активізацію самостійної пізнавальної діяльності з метою розвитку мотивації корекції власного індивідуального стилю професійної діяльності задля її удосконалення.

Як було зазначено вище, активна самостійна пізнавальна діяльність свідчить, що її суб'єкт – особистість, яка прагне до саморозвитку, самоорганізації, самореалізації та самоконтролю в процесі цієї діяльності. Зокрема, учені-акмеологи, вивчаючи професіоналізм, виділили у ньому особливу роль самодіагностики, самокорекції, саморозвитку,

самотивування. У свою чергу, сформовані на основі наведених процесів самовдосконалення уміння зумовлені не тільки наявністю внутрішніх мотивів, але й професійними або ж навчальними інтересами та передбачають удосконалення організації навчально-виховного процесу.

Безпосередньо удосконалення організації навчально-виховного процесу полягає у: організації ефективної взаємодії в рамках суб'єкт-суб'єктних відносин; підвищенні ролі самостійної пізнавальної діяльності студентів менеджерів в процесі професійної та самостійної підготовки; особистісній спрямованості навчання в контексті професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності.

Формування особистості вихованця передбачає розвиток таких важливих якостей як: прагнення до постійного підвищення рівня ефективності своєї діяльності, оволодіння управлінською культурою, здатність до саморозвитку в процесі професійної діяльності, здатність до постійного самовдосконалення, прагнення до підвищення свого професійного рівня в умовах навчання, здатність навчати працівників та здійснювати виховний вплив тощо.

Як було зазначено раніше, напрям професійної діяльності майбутнього менеджера адміністративної діяльності та специфіка другої вищої освіти зумовлюють: цілісність педагогічного процесу загалом, його побудову на засадах системи “викладач-студент”, за умов суб'єкт-суб'єктних відносин й необхідних прямих та зворотних зв'язків, а також використання особистісно-орієнтованих педагогічних технологій. Важливим моментом нашого дослідження є те, що суб'єктами педагогічного процесу є студенти спеціальності “Адміністративний менеджмент”, які у більшості є керівниками різних ланок управлінської ієрархії, що прагнуть підвищити свій кваліфікаційний рівень. Як свідчить аналіз проведених бесід із потенційними студентами [50], метою їх навчальної діяльності є накопичення обсягу управлінських знань та обов'язкове удосконалення на їх основі професійних умінь, що вже сформовані. Тому організація навчально-виховного процесу з

майбутніми фахівцями означеного напрямку ґрунтується на підготовці фахівців, здатних вирішувати складні прикладні проблеми у галузі управління соціальними системами різного характеру і призначення. Професійна підготовка здійснюється на засадах практичної спрямованості відповідно до змісту професійної діяльності тих, хто навчається (державне управління або управління підприємствами та організаціями різної форми власності).

Специфіка професійної підготовки фахівців означеного напрямку зумовлена, по-перше, метою навчання – підвищення кваліфікації управлінських кадрів; по-друге, – формою навчання – очно/заочна; по-третє, – змістом навчання – професійна спрямованість, відповідно до специфіки професійної діяльності суб'єкта навчання.

Отже, вважаємо за доцільне визначити другу педагогічну умову таким чином: корегування форм, методів та засобів навчання відповідно до специфіки адміністративної діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу.

Особливого значення для другої вищої освіти як способу підвищення кваліфікації набуває дотримання дидактичного принципу зв'язку теорії з практикою, в основу якого покладено філософську думку, що практика – перша та основна точка зору пізнання. Як зазначає І.П. Підласий [174], даний принцип базується на багатьох філософських, педагогічних та психологічних закономірностях: ефективність та якість навчання перевіряються, підтверджуються і спрямовуються практикою; практика – критерій істини, джерело пізнавальної діяльності та сфера застосування результатів навчання; ефективність зв'язку навчання із життям, теорії з практикою залежить від змісту освіти, організації навчально-виховного процесу, форм та методів навчання, що застосовуються, часу, що відводиться на трудову підготовку, а також від вікових особливостей тих, хто вчиться. Цінність цього принципу для нашого дослідження полягає у двосторонньому зв'язку теорії та практики, оскільки суб'єктами навчання виступають особи, що мають

практичний досвід професійної діяльності, але недостатній теоретичний запас знань. Тож для успішного та ефективного навчання в процесі підвищення кваліфікації в умовах другої вищої освіти доцільною буде спіральна структура викладу змісту навчання. Вона передбачає, що ті, хто вчиться, постійно розширюють та вдосконалюють коло пов'язаних із поставленою проблемою знань, при цьому тримаючи її у полі зору.

У рамках нашого дослідження важливість професійно-орієнтованого змісту навчання зумовлює ефективність підвищення кваліфікації управлінських кадрів в процесі професійної підготовки за спеціальністю “Адміністративний менеджмент” за очною та заочною формами навчання. У такому контексті важливим моментом стає процес формування професійно-орієнтованого змісту навчання, що зумовлений суспільними потребами та особистісними потребами і мотивами суб'єктів адміністративної діяльності. Оновлення змісту навчання має базуватися на мотивах, потребах та інтересах тих, хто навчається, враховуючи принципи неперервності, варіативності, багаторівневості та наступності освіти.

Аналіз науково-педагогічного надбання [69, 132, 149, 219] з проблеми удосконалення форм, методів та засобів навчання, зокрема професійної підготовки в умовах другої вищої освіти, свідчить, що значна увага приділяється психолого-педагогічним проблемам та дидактичним принципам навчання дорослих та підготовці викладачів для навчання дорослих.

Проблему ж професійної підготовки менеджерів різного профілю як в умовах базової, так і в рамках другої вищої освіти більшість учених-педагогів у своїх дослідженнях [4, 23, 65, 156, 190, 203, 233] розглядають у контексті форм, методів та засобів навчання: - психолого-педагогічний аспект реалізації сучасних методів навчання у вищій школі; - застосування інноваційних методів навчання у підготовці менеджерів; - застосування навчально-ігрового проектування у професійній підготовці менеджерів організацій тощо.

Таким чином, важливим моментом професійної підготовки менеджерів

стає обґрунтованість застосування певних форм, методів та засобів навчання відповідно до специфіки адміністративної діяльності.

У нашому дослідженні процес формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності зумовлений, у першу чергу, специфікою їх професійної діяльності. Професійна підготовка проводиться за двома напрямками: менеджер в сфері державного й муніципального управління та менеджер промислових підприємств, установ, організацій різних форм власності. У зв'язку з цим доречним буде проаналізувати зміст професійної діяльності менеджерів означеної специфіки.

У процесі наукового пошуку та аналізу було визначено базові відмінності у професійній діяльності керівників у сфері державного управління та у сфері управління підприємствами, установами та організаціями різних форм власності відповідно до функцій професійної діяльності її суб'єктів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності різних профілів (функціональний аспект)

Ознака	Менеджер у сфері державного управління	Менеджер у сфері управління підприємствами, установами та організаціями різних форм
ЗМІСТ ВИРОБНИЧИХ ФУНКЦІЙ	<p>проектувальна:</p> <ul style="list-style-type: none"> – здійснення цілеспрямованої послідовності дій щодо синтезу соціальних систем – розробка та визначення цілей, пріоритетів задля ефективного розвитку управлінської ситуації – прийняття управлінського рішення 	<p>проектувальна (проектно-конструкторська):</p> <ul style="list-style-type: none"> – здійснення цілеспрямованої послідовності дій щодо синтезу соціально-економічних, технічних, технологічних систем та їх складових – розробка документації, що необхідна для втілення та використання об'єктів та процесів прийняття управлінського рішення

ЗМІСТ ВИРОБНИЧИХ ФУНКЦІЙ	<p>організаційна:</p> <ul style="list-style-type: none"> – реалізація та виконання управлінського рішення – впорядкування апарату виконавців управлінського рішення – впорядкування взаємодії виконавчих суб'єктів – підвищення ефективності використання ресурсів і часу – створення умов для виконання управлінського рішення 	<p>організаційна:</p> <ul style="list-style-type: none"> – впорядкування структури і взаємодії складових елементів усіх систем з метою зниження невизначеності – пошук та ефективне використання засобів, ресурсів і часу для досягнення цілей організації – як окремий процес організації діяльності можна вважати планування – обґрунтування їх послідовності робіт, тривалості та строків їх виконання
	<p>управлінська:</p> <ul style="list-style-type: none"> – досягнення поставленої мети через залучення інших осіб до виконання управлінської діяльності – забезпечення сталого функціонування і розвитку соціальної систем завдяки інформаційному обміну засобами прямих і зворотних зв'язків – стимулювання активності виконавців управлінського рішення 	<p>управлінська</p> <ul style="list-style-type: none"> – досягнення поставленої мети через організацію інших осіб – забезпечення сталого функціонування і розвитку усіх систем організації завдяки інформаційному обміну – стимулювання діяльності співробітників задля ефективного досягнення поставлених цілей
	<p>виконавська</p> <ul style="list-style-type: none"> – перетворення управлінської ситуації відповідно до намічених планів, програм – зміна управлінського апарату відповідно до програм, планів – передача рішень до виконання 	<p>виконавська (технологічна, операторська):</p> <ul style="list-style-type: none"> – втілення поставленої мети за відомими алгоритмами – гнучкість у зміні організаційної структури відповідно до плану розвитку – служіння цілям організації, підпорядкованість вищим інстанціям

Таким чином, матеріал таблиці 2.6 свідчить, що відмінності у змісті функцій адміністративної діяльності в залежності від специфіки професійної

діяльності менеджерів зумовлюють відмінності у змісті умінь та наборі професійно важливих якостей, якими повинні володіти менеджери означених профілів. Так, для менеджерів адміністративної діяльності у сфері державного управління об'єктами діяльності є переважно соціальні системи, тоді як для суб'єкта адміністративної діяльності на підприємстві, установі чи в організації об'єктом виступає вже соціально-економічна система. Така ситуація у контексті формування індивідуального стилю професійної діяльності суб'єктів (менеджерів) адміністративної діяльності в процесі професійної підготовки зумовлює відповідне корегування форм, методів та засобів навчання.

Аналіз науково-педагогічних джерел [132, 170, 172, 181, 205, 219] свідчить, що з метою підвищення якості професійної підготовки майбутніх фахівців доцільним є застосування інноваційних методів та засобів навчання.

Доцільним, вважаємо використання таких активних методів навчання як: лекції-дискусії, "круглі столи", аналітичні вправи, аналітично-ситуаційні вправи, імітаційні вправи, рольові ігри, ділові ігри, стажування.

Широке використання активних методів навчання в процесі професійної підготовки сприяє активній розумовій та практичній діяльності, розвиває пізнавальні інтереси та здібності, творче мислення, уміння й навички самостійної та розумової праці, що сприяє подальшій активності у постійному оволодінні знаннями та використанням їх на практиці у професійній діяльності. Розмаїття таких методів навчання дозволяє не тільки активізувати пізнавальну діяльність студентів, реалізувати творчий потенціал особистості, але й розвинути уміння прийняття рішень для конкретних ситуацій.

Метою застосування наведених методів навчання є розвиток:

- *особистісних характеристик* (аналітичні, організаторські, комунікативні, ораторські здібності, рівень стресостійкості);
- *управлінських знань* щодо особливостей професійної діяльності

менеджера в організаціях державного управління, особливостей професійної діяльності менеджера на підприємстві та в організація;

➤ *професійних умінь відповідно до змісту адміністративної діяльності* (організація власної навчальної діяльності, формулювання та висловлювання власних думок у процесі доповіді, організація ефективного діалогу з колегами, аналіз власних професійних умінь відповідно до змісту адміністративної діяльності, аналіз змісту управлінської діяльності іншої специфіки, ефективний аналіз різних професійних ситуацій, стратегічне і тактичне планування діяльності, ухвалення колективного рішення у процесі спільної діяльності, координація діяльності організації та колективу з мотивації персоналу).

Аналіз педагогічного надбання з проблеми професійної підготовки менеджерів різного профілю [32, 49, 60, 87, 104, 131, 226, 233] свідчить, що система такої підготовки зорієнтована головним чином на оволодіння майбутніми менеджерами певною системою теоретичних знань, спеціальних умінь і навичок управлінської діяльності. Втім, сучасна професійна діяльність менеджера набуває особистісно-орієнтованого змісту. Успішність її реалізації все більше залежить від особистісних характеристик менеджера, серед яких: ціннісні орієнтації, розвинені рефлексивні здібності, комунікативна компетенція, акмеологічна культура тощо.

Тому третю педагогічну умову формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності ми визначили як оволодіння уміннями моделювання, оцінювання та прогнозування процесу взаємодії як необхідного фактора реалізації індивідуального стилю професійної діяльності менеджерами адміністративної діяльності.

Варто зазначити, що наведені уміння є базовими для менеджерів адміністративної діяльності у контексті соціономічного характеру взаємодії суб'єктів професійної діяльності.

Доцільним вважаємо спочатку розглянути особливості взаємодії суб'єктів у соціономічних професіях – системи типу “людина-людина”. Як зазначалось раніше, характерними ознаками взаємодії суб'єктів в рамках таких систем є складність і багатовимірність, а також обов'язковість зворотного зв'язку, який забезпечує ефективність самої взаємодії.

Аналіз науково-педагогічної літератури з проблеми особливості діяльності у системах типу “людина-людина” [2, 105, 199, 213] свідчить, що взаємодія суб'єктів здійснюється в умовах динамічності соціально-психологічних феноменів.

Як зазначає В.О. Толочек [213] “умови роботи представників соціономічних професій здебільшого визначаються за формальною структурою організації (кількістю рівнів управління, жорсткістю регламентації аспектів діяльності та поведінки тощо), особистісними особливостями безпосередніх керівників, організаційною культурою та ін.” Характерною ознакою таких професій є суттєвий вплив на його суб'єктів ряду факторів соціального середовища (соціальна та економічна політика держави, різноманітні феномени суспільного життя тощо).

Отже, однією з головних задач суб'єкта діяльності є включення у спільну діяльність. Особистість включається у розв'язання професійних задач, які стоять перед колективним суб'єктом діяльності, групою, займає певну позицію у сукупному суб'єкті, що виробляє спільний спосіб дії. Особистість повинна володіти здатністю до оптимального поєднання із діяльністю спільноти (її цілями, задачами та ін.) та діями інших, що складає її особливе завдання. У особистості як учасника спільної діяльності повинні формуватися особливі, індивідуальні якості, від яких залежить злагодженість дій людей [213, с 150].

Аналіз науково-педагогічного надбання з проблеми спільної діяльності суб'єктів [229] дозволяє визначити ознаки, наведені нижче (табл. 2.7).

Динамічні особливості спільної діяльності та її колективного суб'єкта [229, с. 114]

Ознаки спільної діяльності	Соціально-психологічний процес
Єдина ціль	Цілеутворення (цілепокладання)
Спонування працювати разом (загальна мотивація)	Мотивоутворення (мотивування)
Розділення діяльності на функціонально пов'язані складові	Розподіл функцій (між учасниками)
Об'єднання індивідуальних діяльностей	Об'єднання (суміщення)
Узгоджене виконання розподілених та об'єднаних індивідуальних діяльностей	Узгодження (координація)
Наявність управління як атрибутивної функції діяльності	Управління (регулювання)
Єдиний кінцевий результат	Оцінювання
Наявність єдиного простору та одночасність виконання індивідуальних діяльностей	Функціонування у єдиному просторі та часі

Аналізуючи наведені у таблиці 2.8 особливості спільної діяльності, можна констатувати, що вихідним моментом формування спільної діяльності з окремих учасників виступає єдина ціль. Наступним етапом формування “спільності” у процесі діяльності є загальна мотивація, що сприяє вирішенню суспільно значущих цілей, вирішувати задачі у більш повному обсязі. Важливим моментом для ефективної реалізації спільної діяльності виступає розподіл єдиного процесу діяльності на окремі, функціонально пов'язані дії та операції між учасниками. Такий розподіл зумовлює формування функціональної структури діяльності.

У свою чергу, спільність діяльності передбачає об'єднання функціональних структур у єдину систему та їх подальшу взаємодію і взаємозалежність. Для забезпечення ефективної взаємодії об'єднаних елементів системи необхідна узгодженість та координованість всіх дій. Реалізацію координаційних дій можливо здійснити в процесі управління,

який спрямований на учасників спільної діяльності, а через них – на предмет праці. Кінцевою метою будь-якої спільної діяльності виступає досягнення єдиного результату більш ефективно та якісно.

У процесі наукового пошуку встановлено, що важливим аспектом професійної діяльності менеджера є організаторська діяльність як кінцева ланка в системі управління людьми. Першим, хто почав дослідження з даного напрямку, був Л.І. Уманський [152]. Він виділив ряд функцій, що характеризують таку діяльність, зокрема, інтеграція особистостей, комунікація, навчання, виховання. Детально зміст перелічених функцій наведено нижче у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Зміст функцій організаторської діяльності менеджера
(класифікація Л.І. Уманського) [152]**

Інтеграція особистостей	Комунікація	Навчання	Виховання
<ul style="list-style-type: none"> – ознайомлення працівників із загальною задачею – визначення засобів та умов досягнення цілей – планування – координація спільної праці – облік – контроль 	<ul style="list-style-type: none"> – встановлення горизонтальних та вертикальних зв'язків в рамках колективу – встановлення зовнішніх зв'язків з вищим рівнем управління 	<ul style="list-style-type: none"> передача необхідних знань, умінь та навичок персоналу організації 	<ul style="list-style-type: none"> – створення позитивного прикладу, культура спілкування – принцип єдиної моралі – єдність слова і діла керівника – створення та підтримка у колективі позитивних традицій

При виконанні організаторської діяльності набір означених функцій проявляється в єдності та взаємозумовленості, при цьому можливі різні поєднання з перевагою тієї чи іншої функцій.

Є.С. Кузьмін, І.П. Волков та Ю.М. Ємельянов називають такі функції організаторської діяльності менеджера [152]: 1) адміністративна – визначення порядку виконання роботи, координація індивідуальних дій та нагляд за виконанням; 2) стратегічна – визначення цілей та вибір методів їх досягнення, планування та прогнозування; 3) експертно-консультативна, що передбачає аналіз діяльності всіх організаційних структур та персоналу; 4) комунікативно-регулююча – визначення системи комунікації та координація інформаційних потоків в організації; 5) представницька; 6) дисциплінарна; 7) виховна; 8) психотерапевтична.

А.В. Ковальов пропонує іншу класифікацію функцій організаторської діяльності менеджера [152]: 1) цілепокладання колективу; 2) планування; 3) узгодження; 4) стимулювання; 5) контроль; 6) виховання.

Таким чином, взаємодія суб'єктів спільної соціономічної діяльності має базуватися на таких принципах: урахування вимог соціального середовища; удосконалення системи взаємодії суб'єктів професійної діяльності (наявність зворотного зв'язку); оцінка успішності такої діяльності як інтегрального феномену.

У рамках нашого дослідження важливо проаналізувати особливості взаємодії суб'єктів в процесі реалізації професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності. Як було зазначено у параграфі 1.1, найбільш вагомими, а отже, основоположними для адміністративної діяльності, як виду професійної діяльності менеджера є організаційна і виконавська функції. Тому вважаємо за доцільне більш детально розглянути зміст означених функцій, у контексті умінь, якими повинен володіти менеджер адміністративної діяльності. Так, базовими для *організаційної функції менеджера адміністративної діяльності* є такі уміння: організація ефективного комунікаційного процесу; регламентація поточної діяльності

організації та розробка планів згідно з розробленими стандартами; визначення загальних корпоративних цінностей та створення належних соціально-психологічних умов діяльності колективу; регламентація структури організації; організація діяльності структурних підрозділів; організація розвитку персоналу; здійснення контролю у конкретних підрозділах; оцінювання діяльності колективу, використовуючи анкетування, атестації тощо; формулювання рекомендацій щодо розвитку персоналу; розробка процедури прийняття рішень та контролю в організації; організація нарад, зустрічей тощо; здійснення оцінки ефективності реалізації обраної організаційної стратегії.

Для виконавської функції менеджера адміністративної діяльності базовими є такі уміння: реалізації заходів для своєчасного інформаційного забезпечення організаційної діяльності; використання матеріальних та моральних стимулів підвищення ефективності діяльності; забезпечення ефективної взаємодії в рамках комунікаційного процесу; вибір методів контролю щодо діяльності організації; аналіз виконання плану розвитку персоналу; аналіз дотримання правил корпоративної етики; аналіз та оцінка ефективності взаємодії в рамках системи адміністративного управління; контроль за дотриманням безпеки праці персоналом організації, використовуючи чинне законодавство.

Аналіз умінь для організаційної та виконавської функцій, наведених вище, свідчить, що для менеджера адміністративної діяльності успішність реалізації професійних задач та умінь передбачає, в першу чергу, процес ефективної взаємодії у системі суб'єкт-суб'єктних відносин.

У процесі наукового пошуку встановлено, що мистецтво спілкування із керівниками вищого рівня полягає в забезпеченні єдності таких якостей, як старанність, самостійність, ініціатива. Основним критерієм для вибору своєї поведінки менеджер адміністративної діяльності повинен ставити інтереси справи. Це сприяє створенню у колективі творчої обстановки, у якій рішення керівника сприймаються підлеглими як необхідні, з розумінням і

доброзичливістю. Результатом прояву уміння менеджера адміністративної діяльності захопити людей, активізувати їх є інтенсифікація трудової і суспільної діяльності перш за все на основі підвищення творчого потенціалу кожного працівника і всього колективу. Працюючи з людьми, він повинен розуміти механізм формування їх вчинків, мотиви поведінки, а отже, і причини, що викликають ті або інші дії, – все це дозволить знаходити ефективні шляхи впливу на людей та взаємодії з ними. В умовах навіть одного і того ж суспільного середовища потреби і інтереси людей різняться залежно від конкретних умов їх життєдіяльності і від індивідуальних, особистісних і вікових особливостей. Кожна людина повинна розумно користуватися постійно зростаючими матеріальними і духовними можливостями, що надаються йому суспільством, бачити їх органічний зв'язок з результатами своєї праці.

Одним з основних блоків схеми обумовленості вчинків є мотивація – перехід від потреб особистості до інтересів і формування конкретних мотивів поведінки працівника. Характер мотиву поведінки залежить як від умов виробничого і суспільного середовищ, так і від суб'єктивних якостей особистості (свідомість, переконання, відповідальність за дії, здібність до оцінки наслідків дії і до оцінки значущості даної потреби порівняно з іншими потребами).

У психологічному механізмі поведінки особистості важливу роль відіграють ціннісні орієнтації – стійке, соціально обумовлене вибіркоче ставлення особи до матеріальних і духовних благ, які виступають як мета або засіб задоволення власних потреб. Ціннісні орієнтири визначаються як потребами і інтересами особистості, так і громадською думкою (колективу, соціальної групи, демографічного прошарку). Іноді це виглядає як відчуття стадності. Ціннісні орієнтації особистості тісно пов'язані з мотивами її діяльності, вони здійснюють на неї активний вплив. З ціннісними орієнтирами тісно пов'язані і соціальні установки – їх настрій відносно тих або інших явищ, процесів. Соціальні установки впливають на емоційну

реакцію і ставлення людей, наприклад, до різних змін в роботі, які вимагають психологічної підготовки. Істотну роль у мотивації вчинків людей відіграють їх домагання і очікуваність їх задоволення. Задоволення домагань підвищує настрої і трудову активність людей, створює атмосферу оптимізму. Знаючи домагання і очікування особистості, керівник може знайти найприйнятніші форми регулювання поведінки працівника.

У такому контексті вважаємо за доцільне навести перелік параметрів взаємодії менеджера із колективом [229, с.286]: розподіл повноважень між керівником й тими, ким керують; дії керівника у критичних (напружених) ситуаціях; контакти керівника із тими, ким керують; продуктивність роботи колективу за відсутності керівника; ставлення керівника до порад та заперечень з боку виконавців; контроль діяльності тих, ким керують; співвідношення рішень виробничих та соціально-психологічних задач у процесі керівництва колективом; характер наказів керівника; ставлення керівника до критики з боку тих, ким керують; поведінка керівника за умов нестачі знань; розподіл відповідальності між керівником й тими, ким керують; ставлення керівника до своїх заступників та помічників; емоційна задоволеність виконавців за відсутності керівника; переважні методи впливу на тих, ким керують; характер поведінки керівника із тими, ким керують; участь членів колективу в управлінні; дотримання керівником трудової дисципліни; характер спілкування керівника із виконавцями; характер прийняття рішень щодо керівництва колективом; взаємини між людьми у колективі; надання самостійності тим, ким керують; ставлення керівника до порад інших; співвідношення ініціативи керівника й тих, ким керують; характер вимогливості керівника; ставлення керівника до нововведень; залучення членів колективу до генерування рішень; ставлення керівника до самого себе.

Слід зазначити, що складність такого процесу зумовлена соціономічним характером професійної діяльності менеджера. У свою чергу, дослідження професійної діяльності суб'єктів у системах типу "людина-

людина” свідчать, що успішність такого виду діяльності – це інтегральний феномен, який складається з множини показників (якісних та кількісних) [213, с. 307]. У контексті взаємодії в рамках професійної діяльності до таких показників можна віднести: спрацьованість, сумісність із колегами, відносини із керівниками, клієнтами, партнерами тощо[213, с. 307].

Важливо зазначити, що менеджер адміністративної діяльності повинен уміти скоординувати злагоджену діяльність працівників, добирати кадри й формувати з них згуртований, працездатний колектив, розуміти, контактувати й спрацьовуватись із підлеглими, вищими керівниками та колегами по роботі, уміти організувати контроль виконання, бути чарівним, гнучким, здатним налагодити відносини, вміти переконувати, впливати силою власного прикладу. Важливою якістю є комунікабельність. Уміння контактувати із людьми передбачає здібність спиратися на колектив, захоплювати людей, діяти не силою наказу, а переконанням; уміння вислухати поради і рекомендації підлеглих, колег, знаходити і сприймати різноманітні ідеї та досвід інших.

Таким чином, з метою реалізації третьої педагогічної умови – оволодіння уміннями моделювання, оцінювання та прогнозування процесу взаємодії як необхідного фактора реалізації індивідуального стилю професійної діяльності менеджерами адміністративної діяльності у процесі професійної підготовки доцільно здійснювати такі завдання: розвивати у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності рефлексивних умінь щодо власної професійної діяльності та діяльності колективу; розвивати комунікативні здібності, емпатію; корегувати ціннісні орієнтації; моделювати процес колективної професійної діяльності з метою розвитку відповідних професійних умінь.

Реалізація цих завдань можлива шляхом застосування у навчально-виховному процесі відповідних методів навчання, включення студентів у спільну діяльність в рамках навчальної групи та організації цілеспрямованої роботи з розвитку відповідних умінь.

2.2. Методика перевірки педагогічних умов формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності

Процес формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності передбачав реалізацію визначених педагогічних умов шляхом впровадження у навчальний процес відповідної методики.

Аналіз науково-педагогічної літератури [149, 175, 196, 243,], дозволив розглянути зміст та сутність поняття методики у педагогічних дослідженнях. Так, В.В. Ягупов визначає методику дослідження педагогічних проблем як “...сукупність систематизованих прийомів і засобів наукового пошуку в педагогіці, правил і технології їх застосування, порядку інтерпретації одержаних результатів” [243, с. 104]. Т.І. Руднева зазначає, що “педагогічна методика – це послідовність та єдиний комплекс методів педагогічного дослідження, що, у свою чергу, являють собою шляхи чи способи отримання фактів із подальшою систематизацією” [196, с. 16]. Зазначимо, що поняття “методика” розглядається, у першу чергу, як конкретні принципи, форми та засоби використання методів, за допомогою яких здійснюється більш глибоке пізнання різноманітних педагогічних проблем та їх розв’язання.

Перевірка обґрунтованих педагогічних умов передбачала реалізацію формувального етапу експерименту. Для цього було сформовано експериментальні та контрольну групи, у яких було досліджено процес формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності в процесі професійної підготовки. Групи студентів було сформовано таким чином: Е1 (64 особи), Е2 (76 осіб), К (70 осіб). Перша експериментальна група Е1 включала у себе студентів очної форми навчання зі спеціальності “Адміністративний менеджмент”, друга експериментальна Е2 група відповідно – заочної форми зі спеціальності “Адміністративний менеджмент”. До складу контрольної групи

К увійшли студенти очної та заочної форми навчання цієї ж спеціальності. Такий розподіл за групами був зумовлений особливостями педагогічного процесу відповідно до очно/заочної форми навчання із відповідним застосуванням визначених педагогічних умов.

Так, у першій експериментальній групі було зrealізовано всі педагогічні умови: удосконалення організації навчально-виховного процесу за спеціальністю “Адміністративний менеджмент” з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності студента-менеджера; корегування форм, методів та засобів навчання у відповідності до специфіки адміністративної діяльності суб’єктів навчально-виховного процесу; оволодіння уміннями моделювання, оцінювання та прогнозування процесу взаємодії як необхідного фактора реалізації індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності. У другій експериментальній групі було використано першу і другу педагогічні умови: удосконалення організації навчально-виховного процесу за спеціальністю “Адміністративний менеджмент” з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності студента-менеджера; корегування форм, методів та засобів навчання у відповідності до специфіки адміністративної діяльності суб’єктів навчально-виховного процесу. Педагогічний процес у контрольній групі протікав без використання жодної з обраних нами педагогічних умов. Загалом, формувальний етап експерименту передбачав реалізацію таких завдань:

- провести теоретичний аналіз питань про особливості адміністративної діяльності менеджера у процесі реалізації професійних функцій із застосуванням індивідуального стилю професійної діяльності у процесі професійної підготовки (вивчення матеріалу дисциплін “Техніка адміністративної діяльності”, “Менеджмент організацій” та відповідних розділів з дисциплін “Теорія організацій”, “Кадровий менеджмент”, “Основи технології управління у промисловості”, “Основи державного управління і місцевого самоврядування”);

- перевірити ефективність визначених педагогічних умов для формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності в процесі професійної підготовки;
- провести діагностування рівня сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності.

Таким чином, перевірка ефективності визначених педагогічних умов для формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності в процесі професійної підготовки, як одне із завдань нашого дослідження передбачала використання певних методів педагогічного дослідження, форм та методів навчання. Адже, як зазначає Н.Є. Мойсеюк [149, с. 41], “методи педагогічних досліджень – це шляхи, способи пізнання педагогічної дійсності”. Розмаїття таких методів дозволяє проаналізувати і детально дослідити педагогічний процес як цілісну систему. У процесі експериментальної роботи було використано методи педагогічного дослідження, що розкрито нижче (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Методи педагогічного дослідження, що використані
у ході експериментальної роботи**

Методи педагогічних досліджень	Мета використання
<i>Традиційно-педагогічні методи</i>	
Спостереження – цілеспрямований, об’єктивний, систематичний метод збору інформації з метою фіксації поведінки та діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності та керівників різних ланок управлінської ієрархії	Вивчення особливостей студента-менеджера та професійного менеджера; виявлення розвитку професійних управлінських умінь; аналіз рівня сформованості індивідуального стилю професійної діяльності менеджера

<p>Бесіди з керівниками різних ланок управлінської ієрархії та з майбутніми менеджерами адміністративної діяльності</p>	<p>Вивчення ролі індивідуального стилю у професійній діяльності менеджера, аналіз виробничих ситуацій, залежно від специфіки професійної діяльності</p>
--	---

Продовження табл. 2.9

<p>Психолого-педагогічна діагностика:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Методика на визначення адміністративного стилю управління (адаптований варіант Є.Є. Тунік) [222, с. 294-299]; – Методика на визначення комунікативних та організаторських здібностей [222, с. 263-265]; – Методика на виявлення рівня невербальної креативності [222, с. 69-71] – Тест “Готовність до саморозвитку” [15, с. 26-28] – Тест “Чи хороший Ви плановик” [15, с. 114-115] – Методика на визначення стилю керівництва [15, с. 355-356] – Методика на визначення рівня стресостійкості [222, с. 248-249] – Методика на виявлення спрямованості особистості у професійній діяльності [33, с. 270-275] – Тренінг стресостійкості – Тренінг невербальних комунікацій – Методика на визначення групової згуртованості [222, с. 184-185] 	<p>Визначення рівня:</p> <p>сформованості особистісних якостей (комунікативні, організаторські та креативні здібності, рівень стресостійкості)</p> <p>розвиненості мотивації самовдосконалення</p> <p>розвиненості проектувальних та організаторських умінь, що необхідні для успішної реалізації індивідуального стилю професійної діяльності майбутніми менеджерами адміністративної діяльності</p>
---	---

<p>Аналіз продуктів діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – аналіз створеного портрету ефективного менеджера – аналіз твору на тему “Актуальність саморозвитку у професійній діяльності” – аналіз пам’ятки “Мій досконалий індивідуальний стиль професійної діяльності” – аналіз результатів виконання конкурсного завдання на найкраще визначення індивідуального стилю професійної діяльності менеджера – аналіз словнику фраз на тему “Ефективне ділове спілкування” – аналіз змісту контрольних та розрахункових робіт студентів заочної форми навчання – аналіз змісту щоденнику та звіту зі стажування 	<p>Визначення:</p> <p>особистісних якостей ефективного менеджера</p> <p>рівня теоретичних знань щодо професійної діяльності</p> <p>рівня комунікативних та організаторських здібностей</p> <p>рівня аналітичних здібностей</p> <p>здатності до саморозвитку</p> <p>рівня мотивації пізнавальної діяльності</p>
---	---

Продовження табл. 2.9

<p>Аналіз виробничих ситуацій відповідно до змісту адміністративної діяльності шляхом виконання аналітичних вправ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – “Актуальність ефективного індивідуального стилю професійної діяльності у роботі сучасного менеджера” – “Загальний аналіз діяльності підприємства” – “Конфліктна ситуація та ефективні шляхи її розв’язання” 	<p>Визначення рівня розвиненості проектувальних, організаторських, управлінських та виконавських умінь залежно від специфіки професійної діяльності</p>
---	---

<p>– “Програма удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності менеджера”</p> <p>– “Алгоритм прийняття управлінського рішення”</p>	
<p>Самоаналіз індивідуального стилю професійної діяльності у процесі підготовки самопрезентації на тему “Я-менеджер”</p>	<p>Виявлення рівня розвитку умінь саморефлексії у суб’єкту професійної діяльності</p>
<p>Метод проектів передбачав аналіз та розробку програми для удосконалення організаційної структури підприємства</p>	<p>Вивчення рівня розвиненості організаційних умінь, які передбачають здатність менеджера будувати оптимальну та ефективну організаційну структуру управління, здатність аналізувати діяльність організації, прийняття колективного рішення</p>
<p>Соціологічні методи</p>	
<p>Анкетування – метод масового збору матеріалу за допомогою спеціально розроблених анкет “Чинники успішної управлінської діяльності”</p>	<p>Визначення рівня теоретичних уявлень суб’єкту управління щодо професійної діяльності; розвиненості особистісних якостей, що необхідні суб’єкту управління; сформованості управлінських умінь і навичок</p>
<p>Кількісні методи</p>	
<p>Методи математичної статистики</p>	<p>Обробка результатів дослідження для подальшого аналізу емпіричних даних</p>

Загалом, експериментальне дослідження проходило у формі педагогічного експерименту, що складався з двох етапів: констатувального – актуалізація заявленої гіпотези з метою визначення системи педагогічних умов для формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності; формувального –

перевірка ефективності визначених педагогічних умов. Безпосередньо для перевірки обраних педагогічних умов у дисертаційному дослідженні було використано методи та форми навчання, що наведені нижче (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Методи та форм навчання, використані
у ході експериментальної перевірки обраних педагогічних умов**

Використані методи та форми навчання	Мета використання
<ul style="list-style-type: none"> ➤ проблемні лекції ➤ семінари-дискусії ➤ “круглі столи” ➤ дискусійне обговорення 	<p>сприяють розвитку професійно та особистісноважливих якостей, що необхідні суб’єкту управління, формуванню стійкого інтересу до розширення професійних управлінських знань, удосконалення сформованих умінь та навичок, адекватної оцінки власного індивідуального стилю професійної діяльності у суб’єктів управління</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ тренінгові технології ➤ ділові ігри ➤ рольові ігри ➤ аналіз конкретних ситуацій ➤ імітаційні вправи ➤ метод “мозкового штурму” ➤ відеометод 	<p>дали можливість оволодіти ефективними шляхами удосконалення та корекції індивідуального стилю професійної діяльності суб’єктів управління, проаналізувати оптимальну спрямованість професійної діяльності на себе, на завдання та на колектив, що зумовлює ефективність діяльності соціально-економічної системи, сформулювати та розвинути уміння ефективно працювати у команді</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ розв’язання професійних задач, враховуючи специфіку професійної діяльності суб’єкту управління ➤ тренінг стресостійкості ➤ аналіз та вирішення виробничих задач та ситуацій 	<p>сприяють розвитку умінь ефективної саморегуляції, самодіагностики, самоменеджменту, розвитку стресостійкості тощо, дозволяють вирішувати професійні завдання з управління у колективі, володіти технологією забезпечення толерантного ділового спілкування і процесу ефективного розв’язання конфліктних ситуацій</p>

Таким чином, враховуючи матеріал наведений у табл. 2.10, а також зміст визначених у дослідженні педагогічних умов на кожному етапі

реалізації методики з формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності, було використано певні методи та форми навчання.

Реалізація першого – мотиваційного етапу передбачала: реалізацію першої педагогічної умови; систематизацію та розширення майбутніми менеджерами адміністративної діяльності управлінських знань; розвиток мотивації щодо корекції власного стилю професійної діяльності. Безпосередньо, для реалізації першого етапу було використано такі форми і методи навчання: *проблемні лекції; колективні методи навчання; метод “мозкового штурму”; метод самопрезентації*. Зазначені методи дозволили формувати особистісну та професійну складові індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Результати застосування наведених форм і методів навчання
для реалізації мотиваційного етапу методики**

Особистісна складова індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності	Професійна складова індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності
<p><i>сприяли розвитку:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ стійкої мотивації до корекції власного індивідуального стилю професійної діяльності ➤ мотивації досягнення ➤ аналітичних здібностей ➤ рефлексивних здібностей ➤ схильності до розумного ризику ➤ здібностей до самоменеджменту 	<p><i>сприяли розвитку управлінських знань щодо:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ особливостей адміністративної діяльності ➤ особливостей управління соціальними системами ➤ сутності ефективної управлінської праці та шляхів її забезпечення ➤ актуалізації удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності як фактора організаційного розвитку

Продовження табл. 2.11

--	--

<p><i>забезпечили:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ активізацію пізнавальної діяльності ➤ активізацію розумової діяльності у процесі обґрунтування власних думок ➤ творче засвоєння навчального матеріалу ➤ концентрацію уваги та розумових зусиль 	<p><i>сприяли розвитку умінь щодо:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ адекватної оцінки власного індивідуального стилю професійної діяльності у суб'єктів управління ➤ інтегрування теоретичних знань та професійного досвіду ➤ колективної інтелектуальної діяльності ➤ аналізу, обробки та узагальнення теоретичної інформації для використання у практичній діяльності ➤ прийняття самостійних і колективних рішень ➤ планування власної діяльності
--	--

Реалізація другого – практично-моделюючого етапу передбачала: реалізацію другої педагогічної умови – корегування форм, методів та засобів навчання у відповідності до специфіки адміністративної діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу; розвиток управлінських умінь відповідно до змісту адміністративної діяльності; розвиток умінь із розв'язання професійних завдань та виробничих ситуацій залежно від специфіки професійної діяльності.

Для реалізації другого етапу було використано такі форми і методи навчання: *лекції-дискусії, “круглі столи”, аналітичні вправи, аналітично-ситуаційні вправи, імітаційні вправи, рольові ігри, ділові ігри, стажування*. Вони дозволили формувати особистісну та професійну складові індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Результати застосування наведених форм і методів навчання для
реалізації практично-моделюючого етапу методики**

Особистісна складова індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності	Професійна складова індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності
<p><i>сприяли розвитку:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ аналітичних здібностей ➤ організаторських та комунікативних здібностей ➤ ораторських здібностей <p><i>забезпечили:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ підвищення рівня стресостійкості 	<p><i>сприяли розвитку управлінських знань щодо:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ особливостей професійної діяльності менеджера в організаціях державного управління ➤ особливостей професійної діяльності на підприємствах <p><i>сприяли розвитку умінь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ організовувати власну навчальну діяльність ➤ висловлювати власні думки у процесі доповіді ➤ організовувати діалогу із колегами ➤ відповідно до змісту адміністративної діяльності аналізувати власні професійні уміння ➤ аналізувати зміст професійної діяльності іншої специфіки ➤ ефективно аналізувати різні професійні ситуації ➤ стратегічного і тактичного планувати діяльності ➤ приймати колективне рішення у процесі спільної діяльності ➤ координувати діяльність організації і колективу

Реалізація третього – аналітико-рефлексивного етапу передбачала: реалізація третьої педагогічної умови – оволодіння уміннями моделювання, оцінювання та прогнозування процесу взаємодії як необхідного фактора реалізації індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності; розвиток у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності рефлексивних умінь щодо власної професійної діяльності та діяльності колективу; розвиток комунікативних здібностей, емпатії та корекцію спрямованості особистості у професійній діяльності (на себе, на завдання, на колектив). Для реалізації третього етапу було використано такі форми і методи навчання: *проблемні лекції, аналітичні вправи, інсценізація, відеометод, імітаційні вправи, аналіз графічного матеріалу, тренінг невербальної комунікації, дискусійне обговорення*. Наведені форми і методи навчання дозволили формувати особистісну та професійну складові індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Результати застосування наведених форм і методів навчання для реалізації аналітико-рефлексивного етапу методики

Особистісна складова індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності	Професійна складова індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності
<p><i>сприяли розвитку:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ аналітичних здібностей в процесі оцінки власної поведінки у діловому спілкуванні 	<p><i>сприяли розвитку управлінських знань щодо:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ розвитку організаційних процесів ➤ особливостей організації колективної діяльності ➤ особливостей управлінської взаємодії у соціальних системах ➤ організаційної культури як фактора успішного організаційного розвитку ➤ проблеми конфліктів у професійній діяльності

<p><i>сприяли розвитку:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ комунікативних здібностей ➤ рефлексивних здібностей ➤ емпатії та здібностей до самооцінки <p><i>забезпечили розвиток інтуїції</i></p>	<p><i>сприяли розвитку умінь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ оцінювати та прогнозувати процес ефективної взаємодії у професійній діяльності ➤ моделювати процес взаємодії у процесі колективної діяльності ➤ оцінювати та прогнозувати розвиток соціальних систем ➤ аналізувати вплив корпоративної культури на організаційні процеси, зокрема на колективну діяльність ➤ аналізувати процес ділового спілкування у толерантному середовищі ➤ аналізувати конфліктні ситуації з метою ефективного розв'язання ➤ невербального спілкування <p><i>сприяли розвитку умінь ефективного ділового спілкування</i></p>
---	--

Реалізація першого мотиваційного етапу передбачала корекцію змісту навчальних дисциплін “Техніка адміністративної діяльності” і “Менеджмент організацій”. Теоретичну і практичну частини курсів було доповнено темою “Зміст і сутність адміністративної діяльності”, вивчення якої сприяло формуванню у студентів необхідного рівня управлінських знань щодо особливостей адміністративної діяльності та стійкої мотивації до корекції власного індивідуального стилю професійної діяльності.

Важливим моментом у реалізації мотиваційного етапу була діагностика мотиваційної спрямованості студентів щодо корекції власного індивідуального стилю професійної діяльності. Для цього було використано адаптовану для студентів спеціальності “Адміністративний менеджмент” методику на виявлення готовності до саморозвитку (додаток Д). За результатами методики було виявлено, що корекція власного індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності у процесі професійної підготовки стане

важливим аспектом підвищення кваліфікаційного рівня управлінських кадрів, що, у свою чергу, позитивно вплине на успішність їх професійної діяльності.

Аналіз навчального плану спеціальності “Адміністративний менеджмент” показав, що усі дисципліни включені до циклу професійно-орієнтованої підготовки. Детальний аналіз усіх навчальних програм засвідчив, що найбільш змістовними щодо вивчення адміністративної діяльності та стилю управління є дисципліни “Техніка адміністративної діяльності” і “Менеджмент організацій”.

Так у процесі вивчення дисципліни “Техніка адміністративної діяльності” значна увага приділяється детальному аналізу сутності адміністративної діяльності менеджера, що у свою чергу, забезпечує високий рівень необхідних теоретичних знань та розвиток практичних умінь студентів. У процесі навчання з цієї дисципліни студенти-менеджери вивчають: сутність корпоративної культури організації, її місію і цілі; сутність і види управлінських рішень; основні етапи процесу підготовки та виконання управлінських рішень; психологічні аспекти прийняття управлінських рішень; управління трудовими протиріччями в колективі; управління комунікаціями; принципи ділового і управлінського спілкування; техніку телефонного спілкування; техніку ділової бесіди; комунікаційний процес і шляхи його вдосконалення; соціально-психологічні аспекти управлінської взаємодії; діяльність керівника і вимоги до особистості керівника; стиль керівництва, типологію стилів керівництва та їх характеристику; основні чинники формування індивідуального стилю керівництва; сутність конфлікту і його стадії; проблеми міжособистісних і міжгрупових конфліктів; основні причини виникнення; роль менеджера у розв’язанні конфлікту.

У процесі вивчення дисципліни “Менеджмент організацій” значна увага приділяється аналізу загально організаційного розвитку, ролі

менеджера як суб'єкта управлінського процесу організації та сутності його професійної діяльності. У процесі навчання з цієї дисципліни студенти-менеджери вивчають: поняття організаційної структури, її зв'язок з цілями, призначенням і стратегією організації; загальну характеристику управління організацією; основні аспекти управління соціальними системами; особливості мотивації персоналу; принципи організації праці менеджера як суб'єкту управлінського процесу; сутність ефективної праці менеджера та шляхи її забезпечення; раціональність професійної діяльності менеджера та критерії її ефективності; показники, критерії і оцінку ефективності організаційної діяльності; організацію робочого місця менеджера, його ергономічні особливості; принципи планування та раціонального використання робочого часу.

Таким чином, зміст зазначених дисциплін відповідає вимогам професійної підготовки менеджерів адміністративної діяльності у контексті отримання базових знань з теорії та практики менеджменту в організаціях, проте не є повним для високого рівня управлінських знань щодо особливостей адміністративної діяльності менеджера у процесі реалізації професійних функцій із застосуванням індивідуального стилю професійної діяльності. Тому до змісту навчальних та робочих програм з цих дисциплін було внесено зміни.

Зміст дисципліни “Техніка адміністративної діяльності” в рамках вивчення тем “Зміст і сутність адміністративної діяльності”, “Стиль керівництва. Типологія стилів керівництва та їх характеристика”, “Основні чинники формування індивідуального стилю керівництва” було зорієнтовано на теоретичний аналіз питань про особливості адміністративної діяльності менеджера у процесі реалізації професійних функцій із застосуванням індивідуального стилю професійної діяльності. Вивчення дисципліни “Менеджмент організацій”, зокрема тем “Сутність ефективної управлінської праці”, “Раціональність управлінської діяльності та критерії її ефективності”,

було зорієнтовано на теоретичний аналіз питань про особливості управлінської діяльності менеджера у процесі загальноорганізаційного розвитку; особливості управління соціальними системами; сутність ефективної управлінської праці та шляхи її забезпечення, у контексті удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності; показники і критерії ефективності діяльності організації шляхом оцінки ефективності адміністративної діяльності менеджера.

Важливим моментом стало проведення проблемних лекцій з означених тем. Така форма організації навчального процесу дозволила студентам отримати знання щодо: особливостей адміністративної діяльності у процесі реалізації професійних функцій; особливостей управління соціальними системами; сутності ефективної управлінської праці та шляхів її забезпечення; актуальності удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності як фактора загальноорганізаційного розвитку.

Перше семінарське заняття на тему “Актуальність ефективного індивідуального стилю професійної діяльності у роботі сучасного менеджера” проводилось за принципом колективного навчання. Таке навчання сприяє по-перше, формуванню та розвитку мотивації тих, хто навчається у співпраці, по-друге, колективне навчання включає кожного, хто навчається в активну роботу на час всього заняття у змінних парах та мікро групах, по-третє, колективне навчання – це невимушене спілкування і, нарешті, воно перетворює кожного, хто навчається у суб’єкт навчально-виховного процесу, тобто реалізує принцип суб’єкт-суб’єктних відносин між викладачем і студентом або між студентами.

У контексті нашого дослідження означена форма організації навчального процесу передбачала реалізацію таких завдань: формування мотивації удосконалення власного індивідуального стилю професійної діяльності у тих, хто навчається; активізацію пізнавальної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності; формування аналітичних

здібностей в процесі вирішення поставленого завдання; побудову навчально-виховного процесу на засадах суб'єкт-суб'єктних відносин.

Робота передбачала вивчення текстового навчального матеріалу за означеною вище темою. Спочатку було реалізовано технологічну схему забезпечення колективного навчання, яка передбачала визначення цілей діяльності, розробку інструкції колективної діяльності, розподіл функцій та формування пар, робота попарно та підбиття підсумків.

Перший крок. Було розроблено маршрут вивчення навчального матеріалу щодо ефективного стилю управління. Матеріал складався з двох частин: базова – аналітична підборка «Кращі топ-менеджери України» [137], додаткова – навчальний матеріал на тему «Про стилі керівництва» [229, с. 261-269]. Обраний матеріал обсягом 20 сторінок було поділено на 5 частин.

Другий крок. Для роботи над матеріалом першої частини студентів було поділено на пари. Один зі студентів тихо читав текст, інший слідкував по тексту. Після закінчення один переказував те, що прочитав, а інший доповнював та уточнював. Спільно студенти обирали назву кожна пара для своєї частини і складали її план. У процесі такої роботи майже у всіх парах виникла дискусія щодо конкретизації назви тексту та пунктів плану. Така ситуація сприяла активізації розумової діяльності студентів, здатності до чіткого формулювання власних думок та розвитку аналітичних здібностей у процесі детальної обробки інформації. Після цього студенти на окремому аркуші занотовували назву та план.

Третій крок. Було сформовано нові пари. У них студенти спочатку скорочено повторили зміст першої частини, звіряли плани та уточнювали спільний план, змінюючи його форму. Потім один зі студентів переказував першу частину, а інший, слідкуючи за викладенням матеріалу за нотатками партнера, доповнював. Після цього студенти-менеджери провели аналогічну роботу із другою частиною. Було сформовано нові пари для роботи над третьою, четвертою та п'ятою частинами.

Четвертий крок. Важливим моментом такої колективної діяльності стала робота останньої пари. Закінчивши роботу студенти повідомили про це викладачу.

П'ятий крок. Проаналізувавши усі частини тексту, студенти сформували малі групи по 3 особи. Вони обрали ведучого, який надавав кожному слово, у тому числі й собі, з метою викладення всього матеріалу. Виступ кожного група оцінювала за 5-бальною шкалою. Список з оцінками ведучий передав викладачеві, який перевіряв додатково знання трьох студентів. Оцінки викладача і учасників гри співпали. Така ситуація свідчить про те, що вимогливість до своїх колег у студентів досить висока.

Наступне семінарське заняття проходило у вигляді конкурсу на найкраще визначення індивідуального стилю професійної діяльності менеджера. Завдання передбачало формулювання та детальне обґрунтування індивідуального стилю професійної діяльності менеджера, використовуючи отримані теоретичні знання.

Студенти на окремих картках записували визначення. На виконання конкурсного завдання було відведено 25 хвилин. Після виконання студенти здавали картки викладачеві, який кожне визначення читав уголос. Шляхом відкритого голосування студенти обирали найкраще визначення і, відповідно, було розподілено призові місця. Після цього викладач спільно зі студентами аналізували кращі визначення та головні недоліки решти. Аналітична робота проходила досить жваво і кожен студент обґрунтовував власне визначення спираючись на теоретичний матеріал та власний професійний досвід.

Доречним вважаємо навести визначення, що отримало перше місце: “Індивідуальний стиль професійної діяльності менеджера – це сукупність методів, способів та прийомів управлінського впливу на соціально-економічну систему задля досягнення поставленої мети, що використовує менеджер, у силу власних особистісних характеристик”. Почесні друге та третє місця поділили такі визначення, відповідно:

– індивідуальний стиль професійної діяльності менеджера – система операцій або дій, що сприяють оптимізації його професійної діяльності у процесі її реалізації, яка заснована на індивідуальних особливостях менеджера;

– індивідуальний стиль професійної діяльності менеджера – засіб, що забезпечує ефективне виконання сукупності професійних менеджерських функцій із використанням ресурсів особистості.

Доречним вважаємо навести висловлювання студента Сергія М., який зазначив: “Для мене участь у конкурсі це завжди жага перемоги, тому я намагаюсь зробити все добре і краще за інших”. Студентка Людмила Н. зазначила, що іноді їй, як керівнику, бракує ініціативності підлеглих у реалізації певного завдання, тому вона використовуватиме конкурс, як засіб мотивації до активної професійної діяльності.

Таким чином, така форма навчального процесу сприяла розвитку у студентів: активізації розумової діяльності у процесі обґрунтування власних думок; розвитку аналітичних здібностей у процесі узагальнення отриманих теоретичних знань; розвитку мотивації досягнення у процесі змагальної діяльності.

Наступним етапом було проведення “мозкового штурму”, який є одним з найпоширеніших методів активного навчання, що застосовують з метою організації колективної розумової діяльності для пошуку нетрадиційних шляхів вирішення проблем.

Студентам було запропоновано скласти портрет ефективного менеджера. У контексті нашого дослідження, така робота передбачала визначення набору знань, умінь та навичок ефективного менеджера, його професійно важливих особистісних якостей. У процесі роботи студенти висловлювали неоднозначні думки щодо визначення рис ефективного менеджера, що викликало запеклу дискусію, зокрема у питанні гендерного

аспекту управлінської діяльності. Більшість студентів зазначали, що ефективним менеджером має бути лише чоловік, адже саме він має відповідний набір особистісних якостей. Так студент Сергій К. зазначив: “Чоловік більш жорсткий у розв’язанні організаційних конфліктів та у прийнятті рішень в екстремальних умовах”.

За результатами роботи було складено узагальнений портрет ефективного менеджера (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Узагальнений портрет ефективного менеджера

Особистісні якості	Професійні знання, уміння і навички
<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень загальної та управлінської культури – розвинені лідерські якості – стресостійкість – здатність до самоорганізації та саморозвитку – стратегічне мислення – високий рівень креативності – розвинені аналітичні здібності – інтелігентність – порядність – чесність 	<ul style="list-style-type: none"> – високі організаторські та комунікативні здібності – високі професійні знання у галузі управління – ефективний стиль управління – здатність приймати рішення в екстремальних умовах – відповідальність – уміння мотивувати персонал – розвинені управлінські уміння та навички – здатність до ризику

Таким чином, аналізуючи результати “мозкового штурму” було зроблено висновки про те, що провідним фактором успішності менеджера є особистісні якості, які зумовлюють ефективність професійної діяльності та

міжособистісного спілкування із колегами й підлеглими. Важливо також зазначити, що стиль управління, на думку студентів, безпосередньо залежить від особистісних якостей менеджера. Доречним буде навести думку студента Ігоря М., який зазначив: “Менеджер має бути вольовою людиною та уміти вирішувати складні ситуації”. Отже, проведення “мозкового штурму” сприяло:

- творчому засвоєнню матеріалу щодо сутності ефективної управлінської праці, раціональності управлінської діяльності та критеріїв її ефективності;
- поєднанню отриманих теоретичних знань із досвідом професійної управлінської діяльності студентів;
- активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів;
- формуванню здібності концентрувати увагу та розумові зусилля для вирішенні конкретного завдання;
- формуванню досвіду колективної інтелектуальної діяльності.

На наступному семінарському занятті студентам було запропоновано провести самопрезентацію на тему “Я-менеджер” у контексті реалізації власного індивідуального стилю професійної діяльності. Така форма проведення заняття була зумовлена тим, що навички самопрезентації стали невід’ємною частиною сучасних управлінських професій, зокрема, менеджера.

Термін “самопрезентація” зазвичай використовують як синонім управління враженням для визначення різних стратегій і технік, що застосовує індивід у процесі створення власного іміджу та враження про себе, які він демонструє оточуючим [148, с. 9] . У контексті нашого дослідження, самопрезентація була проаналізована, як поведінкова реалізація мотивації відповідно до теорії Р. Аркіна та А. Шутца [148, с. 12-14]. Учені у самопрезентації бачили реалізацію мотивації досягнення або ж уникнення невдач і виділяли, відповідно, придбану та захисну самопрезентації.

Підготовка самопрезентації передбачала аналіз ефективності власної професійної діяльності у контексті застосування індивідуального стилю із використанням категоріального апарату з теорії та практики менеджменту. Студенти заздалегідь отримали завдання і самостійно підготували самопрезентацію у вигляді доповіді на 5-7 хвилин.

Така форма проведення заняття дозволила сформувати високий рівень мотивації досягнення у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності. Так у процесі самопрезентації 88 % студентів використали так звану придбану самопрезентацію, яка є свідченням вираженої мотивації досягнення. Це зумовлено, у першу чергу, відповідністю завдання самопрезентації реальним соціальним ролям, статусу, освіті, професійним функціям студентів спеціальності “Адміністративний менеджмент”. Проте інші студенти використали захисну самопрезентацію. Така ситуація зумовлена тим, що майбутні менеджери адміністративної діяльності не усвідомили завдання. Так 17 % із 22 % були менеджери із досвідом роботи на управлінській посаді до двох років, а 5 % це були рядові менеджери нижчої ланки, які не мали підлеглих і тому намагались уявити себе у ролі керівника. Тобто складання самопрезентації цими студентами було зумовлено неадекватністю вибору середовища для вирішення завдання.

Таким чином, проведення самопрезентації дозволило майбутнім менеджерам адміністративної діяльності проаналізувати ефективність власної професійної діяльності у контексті застосування індивідуального стилю із використанням категоріального апарату з теорії та практики менеджменту у процесі самооцінки.

Важливо зазначити, що більшість студентів досить критично підійшли до складання самопрезентації. Так, студент Андрій Х. зазначив: “Я завжди вважав, що краща оцінка власної діяльності – це думка колег, підлеглих чи партнерів. Однак, самостійно оцінити себе досить складно, адже потрібно бути об’єктивним і визнавати деякі неприємні моменти”. Студентка Наталія Є. висловила думку, що складність самопрезентації полягає у тому,

що безпосередньо процес підготовки активізує студента до аналізу власної діяльності з професійної точки зору та оцінки особистісних якостей. Оцінка власного індивідуального стилю професійної діяльності у процесі самопрезентації дозволила студентам також розвинути рефлексивні здібності.

Наступним етапом було проведення семінару за темою “Програма удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності менеджера”.

Семінар передбачав використання методу аналізу конкретних ситуацій, який є одним з найбільш ефективних та поширених у організації активної пізнавальної діяльності студентів. У контексті нашого дослідження роботу з аналізу індивідуального стилю професійної діяльності та розробки рекомендацій з його удосконалення було організовано у вигляді колективного обговорення варіантів та прийняття мотивованого висновку.

Складання рекомендацій з удосконалення передбачало роботу у групах по 3 особи:

- аналіз матеріалів за результатами визначення стилю керівництва кожного студента на власному підприємстві (стиль керівництва визначали підлеглі);
- обговорення варіантів удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності;
- прийняття мотивованих висновків у вигляді рекомендацій з удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності по кожному студенту.

Першим етапом реалізації програми стало опитування колег та підлеглих кожного студента на його підприємстві. Для цього було використано методику на визначення стилю керівництва адаптовану для студентів спеціальності “Адміністративний менеджмент” (Додаток Е). Після обробки результатів було проведено їх детальний аналіз та визначено недоліки кожного зі стилів керівництва.

Другий етап передбачав визначення варіантів удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності конкретного менеджера. Для

цього група розробила загальну систему, яка передбачала урахування факторів, що забезпечують ефективність професійної діяльності менеджера у контексті реалізації індивідуального стилю, а саме: розвиток професійноважливих особистісних якостей; орієнтацію індивідуального стилю на колективну діяльність; розвиток управлінських знань, що необхідні для ефективно професійної діяльності суб'єкту управління; удосконалення та розвиток професійних умінь і навичок відповідно до змісту адміністративної діяльності; урахування організаційних факторів (структура управління, організаційна культура тощо).

Третій етап передбачав визначення конкретних шляхів удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності менеджера для кожного студента. Результатом колективної діяльності стали прийняті мотивовані висновки у вигляді рекомендацій з удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності. Така форма роботи сприяла аналізу різних оцінок з приводу вирішення завдання та активізації творчої діяльності студентів у процесі внесення змін і доповнень у стандартні рішення.

Таким чином, використання методу аналізу конкретних ситуацій сприяло процесу активізації пізнавальної діяльності студентів у процесі обробки теоретичної інформації, її узагальнення та використання у практичній діяльності з метою вирішення поставленого завдання. Окрім того, цей метод сприяв розвитку аналітичних здібностей студентів та забезпечив можливість використання матеріалів проведеного опитування для обґрунтування власних самостійних рішень.

Результати семінарського заняття у вигляді рекомендацій було використано на наступному занятті, що мало практичний характер. Кожен студент повинен був скласти план дій щодо удосконалення власного індивідуального стилю професійної діяльності відповідно до визначених рекомендацій. Для цього студенти повинні були використати базові методи планування і тайм-менеджменту, розподіливши процес удосконалення у часі. Обидві групи методів базуються на знаменитому правилі Парето: 20% всіх

справ дають 80% всіх результатів, і навпаки. Тобто, необхідно концентрувати увагу на тих справах, які входять в ці 20%, і саме їх відносити до розряду важливих.

Перший метод – це “ABC-аналіз”, який передбачає чітке планування професійної діяльності від важливих справ до найменш значущих. Сутність методу: А-задачі – це найважливіші, на їх виконання потрібно всього 10% часу, але значущість А-задач, з урахуванням їх внеску у досягнення цілей, оцінюється у 70%. В-задачі – це задачі середньої важливості, вони складають приблизно 20% за витратами часу і 20% за значущістю. Щодо С-задач, то вони займають приблизно 70% часу, але роблять внесок у розмірі всього 10%. Причому, на думку фахівців з тайм-менеджменту [8, 12], цей метод розрахований на розвиток умінь з планування, розрахунку власної діяльності та аналітичних здібностей.

Другий метод – метод поєднання критеріїв “важливості і терміновості”, що заснований на класичному принципі тайм-менеджменту – принципі Ейзенхауера. Всі справи можна розподілити таким чином: *A – важливі і термінові; B – важливі і нетермінові; C – неважливі і термінові; D – неважливі і нетермінові*. На думку Гліба Архангельського [12], відомого фахівця в області тайм-менеджменту “в організації власного часу важливі не загальні правила, а індивідуальний стиль, який людина обирає для себе, як комфортний і такий, що дає максимальну ефективність”.

Таким чином, ефективну систему організації свого часу менеджер адміністративної діяльності має розробити тільки особисто. Тому використання означених методів планування і тайм менеджменту дозволило стимулювати студентів до самостійного прийняття рішень щодо планування власної професійної діяльності у контексті удосконалення індивідуального стилю, що сприяло розвитку аналітичних здібностей, що необхідні для процесу планування власного часу, а також сприяло розвитку схильності до розумного ризику у професійній діяльності. На завершення заняття було проведено тест на самооцінювання “Чи хороший Ви плановик?” (додаток Ж).

Важливим моментом активізації самостійної пізнавальної діяльності, зокрема для студентів заочної форми навчання, стало виконання низки розрахункових та контрольних завдань з дисциплін “Техніка адміністративної діяльності”, “Менеджмент організацій”, “Теорія організацій”, “Кадровий менеджмент” (Приклад тем – табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Мета і зміст розрахункових та контрольних робіт

Дисципліна	Тема роботи		Мета
	розрахункова	контрольна	
Техніка адміністративної діяльності	Техніка визначення рівня якості виконання управлінських функцій	Базові принципи сучасної концепції адміністративного менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> ➤ формування управлінських знань щодо сучасного стану теорії та практики адміністративного менеджменту ➤ формування умінь практичного вирішення професійних задач
Менеджмент організацій	Визначення чисельності населення працездатного віку на початок наступного року, із використанням поточних даних	Проаналізувати системний підхід у менеджменті	<ul style="list-style-type: none"> ➤ узагальнення та систематизація управлінських знань щодо розвитку організацій ➤ формування умінь розв’язання виробничих та організаційних задач
Теорія організацій	Провести розрахунок охопту контролем за формулою Грайчунуса	Організаційна культура підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ➤ формування управлінських знань щодо факторів організаційної культури ➤ формування умінь розв’язання виробничих та організаційних задач з метою удосконалення управлінської діяльності
Кадровий менеджмент	Розробка кваліфікаційної характеристики фахівця	Стратегія управління персоналом, її організація та виконання	<ul style="list-style-type: none"> ➤ формування управлінських знань щодо особливостей діяльності кадрової служби ➤ формування умінь щодо забезпечення ефективної діяльності персоналу

Зазначимо, що виконання розрахункових і контрольних робіт проходило самостійно у міжсесійний час, що дало змогу активізувати пізнавальну діяльність студентів у процесі підготовки теоретичних питань та практичного вирішення поставлених задач.

Останнім етапом активізації самостійної пізнавальної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності було складання пам'ятки менеджеру “Мій ефективний індивідуальний стиль професійної діяльності”. Робота передбачала узагальнення теоретичних знань отриманих у процесі проблемних лекцій, використання попереднього практичного досвіду семінарських і практичних занять та власної професійної діяльності. Робота проводилась самостійно і дозволила студентам визначити пріоритети у реалізації професійної діяльності шляхом використання ефективного індивідуального стилю.

Таким чином, для реалізації першого етапу методики, що передбачав удосконалення організації навчально-виховного процесу зі спеціальності “Адміністративний менеджмент” з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності студента-менеджера, засвоєння ними управлінських знань та розвиток мотивації щодо корекції власного стилю професійної діяльності були використані такі методи: проблемні лекції, колективні методи навчання, “мозковий штурм”, прийоми самопрезентації, методи самооцінки (оцінка власного індивідуального стилю професійної діяльності), оцінки, психолого-педагогічне тестування, методи тайм-менеджменту.

Процес використання означених методів сприяв активізації пізнавальної діяльності студентів, формуванню мотивації корекції власного стилю професійної діяльності, мотивації пізнавальної діяльності, розвитку креативних і аналітичних здібностей, мотивації досягнення та здібностей до самоменеджменту. На цьому етапі формувалися акмеологічний, рефлексивний та мотиваційно-ціннісний компоненти.

Реалізація другого етапу методики – практично-моделюючого передбачала засвоєння теоретичних знань щодо особливостей управління

відповідно до специфіки організацій. Для цього детально було розглянуто окремі теми дисциплін “Основи технології управління у промисловості” та “Основи державного управління та місцевого самоврядування”. За цими темами було проведено лекції дискусійного характеру, на яких студенти мали змогу не тільки отримати теоретичні знання щодо відмінностей професійної діяльності менеджера у організаціях залежно від специфіки, але й доповнити теоретичний матеріал прикладами з власного досвіду такої діяльності.

Специфіка професійної підготовки зі спеціальності “Адміністративний менеджмент” передбачає розподіл за спеціалізаціями “Державне управління” та “Управління у промисловості та в організаціях”. Перше семінарське заняття з дисциплін “Основи технології управління у промисловості” та “Основи державного управління та місцевого самоврядування” передбачало дискусійне обговорення аналізу особливостей сучасного управління у промисловості та у галузі державного управління відповідно. Студенти заздалегідь знали тему заняття і мали змогу підготувати дані за матеріалами компетентних видань та висновків експертів провідних дослідних центрів. Рівень підготовки до семінару можна було визначити за змістом та обсягом підготовлених студентами матеріалів. Деякі студенти обмежилися лише даними Інтернет видань, інші навпаки, проаналізували лише діяльність власного підприємства чи організації. Проте більшість студентів 78 % впоралась із завданням. Безпосередньо семінар проводився у формі дискусії, де кожен мав змогу висловити власну думку у формі доповіді та обґрунтувати її. Студенти досить жваво обговорювали твердження кожного доповідача. Доповідач, у свою чергу, мав змогу аргументовано, спираючись на компетентні видання та думку експертів, а також аналізуючи власний професійний досвід, довести свою правоту.

Така форма проведення заняття надала змогу студентам: по-перше, організувати власну діяльність у процесі самостійної підготовки матеріалів для обговорення та у процесі доповіді, по-друге, проаналізувати та

узагальнити теоретичний матеріал і власну практичну діяльність для підготовки доповіді, по-третє, розвинути такі управлінські уміння, як висловлювання власних думок у процесі доповіді та організацію діалогового спілкування із колегами.

Наступне семінарське заняття було виїзним, тобто проводилось на підприємствах та в організаціях. Зі студентів було сформовано пари. При чому студент зі спеціалізацією державного управління відвідував промислове підприємство чи організацію і, навпаки, керівник підприємства чи організації мав відвідати управління чи відділ установи державного управління. У процесі виїзного заняття студенти повинні були проаналізувати особливості професійної діяльності суб'єкту управління залежно від специфіки управлінського процесу (управління на підприємствах або в організаціях чи державне управління), скласти її характеристику, виділити позитивні та негативні моменти, зробити висновки. Доцільним вважаємо навести висловлювання студента Євгена З.: “Ніколи не міг подумати, що управління містобудування та архітектури у нашому місті має таку складну структуру та виконує близько 30 функцій.” Форму подачі звіту за результатами проведеного аналізу студенти обирали самостійно, що надало змогу розвинути їх організаторські здібності.

Наступним етапом було проведення двох семінарів у вигляді “круглого столу” за участю студентів обох груп. На першому семінарському занятті обговорювались особливості управління у промисловості та в організаціях, було визначено специфічні риси управлінського процесу, охарактеризовано особливості професійної діяльності суб'єкта управління відповідно до змісту адміністративної діяльності. Друге семінарське заняття проходило у тому ж форматі та було присвячено особливостям державного управління.

Така форма занять дозволила студентам проаналізувати професійну діяльність іншої специфіки, узагальнити набір власних умінь відповідно до змісту адміністративної діяльності – проектувальні, організаційні, управлінські та виконавські і, головне, провести обмін досвідом у контексті

позитивних сторін професійної діяльності суб'єктів управління. Після проведення семінарів було визначено рівень організаторських та комунікативних здібностей студентів із використанням тесту “КОЗ-2” (додаток Г)

На наступному семінарському занятті з дисциплін “Основи технології управління в промисловості” та “Основи державного управління та місцевого самоврядування” студентам було запропоновано розв’язання ситуаційно-аналітичної вправи на тему “Загальний аналіз діяльності підприємства”. Необхідно було проаналізувати діяльність підприємства чи підрозділу (залежно від спеціалізації) та обрати план розвитку для нього. Метою завдання було оволодіння вміннями з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації, аналізу життєвого циклу організації та формування її організаційної культури. Для виконання вправи студентам було запропоновано використати метод SWOT-аналізу (Strength – сила, Weakness – слабкість, Opportunities – можливості, Threats – загрози), який дозволяє провести сумісне вивчення зовнішніх (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, постачальники, конкуренти, споживачі) та внутрішніх факторів (цілі, структура, завдання, технологія, персонал, ресурси), що впливають на організацію. Виконання вправи передбачало таку систему дій: проаналізувати зовнішнє середовище для підприємства чи підрозділу; проаналізувати внутрішнє середовище для підприємства чи підрозділу на основі реальних даних; побудувати матрицю SWOT-аналізу; проаналізувати вплив підприємства чи підрозділу на елементи зовнішнього середовища; визначити який тип стратегії слід обрати для ефективного розвитку підприємства чи підрозділу. Виконання запропонованої вправи дозволило розвинути аналітичні вміння студентів у процесі розв’язання професійної ситуації. Також було сформовано стратегічні й тактичні вміння з розробки плану розвитку підприємства чи підрозділу відповідно до цілей, чинного законодавства та програм діяльності.

Наступним етапом стало використання методу проектів, а саме, розробка проекту на тему: “Аналіз організаційної структури підприємства”. Об’єктом аналізу виступали, відповідно, підприємство чи департамент у системі державного управління. Матеріалами для проведення дослідження були: стисла характеристика апарату управління організації; опис якісного і кількісного складу апарату управління та організації загалом; схема організаційної структури управління; штатний розклад організації; таблиці для внесення розрахункових величин щодо чисельності працівників, службовців, посадових категорій за підрозділами та працівників управління укрупнених підрозділів за категоріями; розрахункові формули для визначення складу посадових категорій апарату управління (Додатки 3, 3.1).

Студентам було запропоновано виконати наступні завдання:

1. Згідно з даними штатного розкладу визначити, які підрозділи відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро/департаменту, управління, а які – ні, і тому повинні бути реорганізовані;

2. За наведеними формулами визначити склад посадових категорій для апарату управління даного підприємства чи департаменту в цілому і звести дані у відповідну таблицю. Необхідно було також визначити відхилення за кожною категорією та проаналізувати їх;

3. Провести розрахунки тих самих посадових категорій у рамках кожного підрозділу, наведеного у відповідній таблиці. Проаналізувати нормативну і фактичну чисельність за кожним підрозділом і кожною категорією;

4. На основі проведеного аналізу та розрахунків розробити пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів по кількості працівників у відділі, бюро/департаменті, управлінні. Результати розрахунку занести у відповідну таблицю;

5. На основі аналізу частин досліджуваної проблеми побудувати нову структурну схему управління підприємством чи департаментом у системі державного управління, врахувавши норми керованості вищого керівництва.

Безпосередньо реалізація проекту проходила у 3 етапи, на кожному з яких виконувалися відповідні завдання. *Перший етап.* Навчальна група була поділена на 3 команди. Керівникам груп було видано необхідну документацію для проведення гри. *Другий етап.* Проведення розрахунків та формування висновків. Учасники провели розрахунки, заповнили відповідні таблиці, проаналізували нормативну та фактичну чисельність за кожним підрозділом і розробили пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів. При цьому учасники ділової гри обґрунтовували свої рішення. *Третій етап.* Підведення підсумків та визначення результатів. Кожен керівник групи доповів про виконання проекту згідно поставлених завдань. На основі обговорення запропонованих проектів був розроблений кінцевий варіант організаційної структури управління підприємством чи департаментом у системі державного управління.

Таким чином, застосування методу проектів дозволило сформувати такі необхідні організаційні уміння, які передбачають здатність менеджера будувати оптимальну та ефективну організаційну структуру управління, здатність аналізувати діяльність організації, прийняття колективного рішення.

Наступне семінарське заняття з дисципліни “Техніка адміністративної діяльності” проходило у формі імітаційної гри за темою “Алгоритм прийняття управлінського рішення”. Метою гри було розвинути у студентів уміння щодо прийняття індивідуального та колективного управлінського рішення. Означені уміння є базовими для управлінської функції адміністративної діяльності. Гра передбачала прийняття кожним учасником самостійних рішень з розробки алгоритму прийняття управлінського рішення, обґрунтування власної думки на базі практичного досвіду вирішення проблем. Учасники гри приймали рішення спочатку самостійно, а потім колективно групами. Кожна з команд на основі консультацій розробила загальну думку з розробки алгоритму. Один з членів команди (ситуаційний лідер) доповідав думку своєї команди та наводив її логічне

обґрунтування. Порядок гри передбачав вирішення таких завдань: 1) заповнення бланку учасника гри (додаток 3.2) – графа “Індивідуальна оцінка”, де визначав послідовність дій під час розв’язання проблем, згідно наведених етапів прийнятих рішень; 2) внесення результатів групової роботи щодо визначення послідовності дій під час розв’язання проблем, згідно наведених етапів прийнятих рішень до бланку учасника гри (додаток 3.2) – графа “Групова оцінка”; 3) визначення відхилень у розрахунках і внесення результатів до бланку (додаток 3.2). Важливим моментом було проведення гри відповідно до чіткого регламенту, оскільки одним із критеріїв для оцінювання її результатів була швидкість виконання завдань. У ході запропонованої гри студенти мали змогу розвинути вміння щодо прийняття індивідуального та колективного управлінського рішення в умовах спільної діяльності. Важливим моментом стала регламентація часу, що дала змогу підвищити рівень стресостійкості студентів та ефективно організувати власну діяльність.

Одним зі способів розвитку стресостійкості та підвищення її рівня стало проведення на практичному занятті з дисципліни “Психофізичний тренінг” відповідних вправ (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Перелік і зміст занять з розвитку стресостійкості

Тема заняття	Зміст
Управління стресом	<ul style="list-style-type: none"> ➤ природа стресу, прийоми усунення причин стресу, принципи управління стресом, реакція на стрес, управління емоціями, конфліктами, змінами ➤ навички самоуправління у стресових та конфліктних ситуаціях, а також при взаємодії із колегами та підлеглими ➤ стресові ситуації на роботі, особиста програма захисту від стресу, візуальна психотехніка і корекція стресових станів, життєві цінності та захист від стресу тощо

Продовження табл. 2.13

Стресостійкість: технологія і практика	Управління без стресу, стресс-online, екологія переговорів
Тренінг підвищення стресостійкості	<ul style="list-style-type: none"> ➤ моніторинг рівня стресу ➤ техніки саморегуляції ➤ техніки зміни внутрішнього ставлення, викривлення у сприйнятті, управління стресовими ситуаціями
Стрес-менеджмент	Розвиток умінь із використання власних ресурсів для зняття напруги

Аналіз змісту наведених у табл. 2.13 занять дозволив констатувати, що вивчення процесу стресу, його причин, негативних та позитивних функцій надало можливість студентам отримати необхідні знання з цих питань.

Проведення тренінгів з підвищення стресостійкості дозволило розвинути у майбутніх менеджерів адміністративного менеджменту позитивне мислення, навички регулювання емоцій, використання методів релаксації, “виходу з тупика” тощо.

Наступне семінарське заняття з дисципліни “Техніка адміністративної діяльності” передбачало розвиток у студентів умінь з мотивації та координації діяльності персоналу, що є базовими для виконавської функції адміністративної діяльності. Для цього студентам-менеджерам було запропоновано розв’язати професійні ситуації щодо оперативного регулювання на прикладі конкретного підприємства чи департаменту залежно від типу організаційної структури. Така робота дозволила розвинути у студентів уміння з координації діяльності соціально-економічних систем, аналітичні та організаторські здібності.

Для розвитку умінь з мотивації персоналу студентам було запропоновано рольову гру “Надія на підвищення”. Метою гри було формування умінь з мотивації праці та визначення потреб працівників. Учасників було двоє, інші були спостерігачами.

Для проведення гри обом учасникам було роздано ролі, що наведені у додатку К. Порядок проведення гри: 1) Викладач пояснював сутність

ситуації гравцям та спостерігачам. 2) Гравці вивчали свої ролі, спостерігачі оформлювали кабінет керівника. 3) Інсценізація – 12-15 хвилин. 4) Обговорення.

Завдання, що були реалізовані у процесі гри:

- Спостерігачі повинні були визначити наскільки керівникові вдалося провести бесіду таким чином, щоб співробітниця змогла оцінити власні можливості. Чи сприяв він адекватній самооцінці?
 - Оцінити, наскільки добре керівник слухав та ставив запитання.
 - Оцінити методи мотивації, які використовував керівник.
 - Оцінити наскільки співробітниця зберегла мотивацію до праці і почуття власної гідності.

У результаті проведення гри студенти мали змогу розвинути вміння ефективно і адекватно оцінювати: менеджером своїх працівників; ефективність комунікативного процесу із підлеглими; ефективність використаних методів мотивації; рівень мотивації до праці у підлеглих.

Завершальним пунктом у реалізації практично-моделюючого етапу стало проходження студентами стажування на підприємстві. Метою стажування було систематизувати і проаналізувати теоретико-методологічну базу, а також зібрати практичний матеріал для випускної кваліфікаційної роботи магістра зі спеціальності “Адміністративний менеджмент”.

Процес стажування передбачав реалізацію студентом таких завдань: 1) провести теоретичний аналіз об’єкту дослідження випускної кваліфікаційної роботи магістра у теорії та практиці управління, вивчити його особливості; 2) дослідити особливості предмету випускної кваліфікаційної роботи магістра; 3) сформулювати пропозиції щодо удосконалення або розвитку відділу, бюро, апарату управління бази стажування; 4) зібрати матеріали для випускної кваліфікаційної роботи у вигляді нормативних документів, організаційної документації, даних моніторингу бази стажування. Окрім того, під час проходження стажування студенти вели щоденник практики, у якому кожен день був детально

розписаний, що дозволило їм організувати та спланувати власний час для більш ефективної роботи. За результатами проходження стажування студенти склали звіт, у якому детально було викладено реалізацію кожного завдання. Після завершення стажування студенти склали залік.

Таким чином, для реалізації другого етапу методики, що передбачав корегування форм, методів та засобів навчання у відповідності до специфіки адміністративної діяльності об'єктів навчально-виховного процесу, розвиток базових умінь для кожної з функцій адміністративної діяльності (проектувальної, організаторської, управлінської, виконавської), розвиток умінь із розв'язань професійних задач та виробничих ситуацій залежно від специфіки професійної діяльності були використані такі методи: лекції-дискусії, аналітичні та аналітично-ситуаційні вправи, імітаційні вправи, рольові та ділові ігри, семінари-круглі столи, стажування на підприємстві чи в організації, психолого-педагогічне тестування.

Процес використання означених методів сприяв розвитку:

- стратегічних й тактичних умінь з розробки плану розвитку підприємства чи підрозділу відповідно до цілей чинного законодавства та програм діяльності;
- управлінських умінь;
- умінь висловлювати власні думки у процесі доповіді
- умінь з організації діалогового спілкування із колегами;
- умінь з координації діяльності соціально-економічних систем та організаційних умінь;
- аналітичних умінь у процесі розв'язання професійної ситуації;
- умінь прийняття ефективного індивідуального та колективного рішення;
- аналітичних здібностей;
- організаторських та комунікативних здібностей.

Окрім того, було підвищено рівень стресотсійкості, як важливої складової сучасного менеджера адміністративної діяльності.

На цьому етапі формувалися рефлексивний, комунікативний та функціонально-діяльнісний компоненти.

Третій заключний етап реалізації методики – аналітико-рефлексивний передбачав оволодіння студентами уміннями моделювання, оцінювання та прогнозування процесу взаємодії у професійній діяльності, розвиток у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності рефлексивних умінь щодо власної професійної діяльності та діяльності колективу; розвиток емпатії та корекцію ціннісних орієнтацій. Для цього було проведено проблемні лекції з дисципліни “Менеджмент організацій” за темами “Організаційні процеси та управління ними”, “Управління соціальними системами” та з дисципліни “Теорія організацій” за темами “Організаційна культура”, “Організаційні процеси та система управління” щодо проблеми взаємодії та її ефективності у контексті професійної діяльності суб’єкта управління.

Детально було проаналізовано особливості організаційних процесів, розвиток колективу як об’єкта управлінського процесу, особливості управління та взаємодії у соціальних системах, організаційну культуру як соціально-філософську засаду організаційного розвитку, роль організаційної культури як фактора успішності соціально-економічної системи. У ході таких лекцій студенти мали змогу більш детально ознайомитися із особливостями взаємодії суб’єкту і об’єкту управління у процесі професійної діяльності шляхом розв’язання системи пізнавальних завдань, що відображали основний зміст означеної викладачем теми. Крім того, важливим елементом проблемних лекцій стало діалогічне спілкування, що забезпечило ефективність засвоєння теоретичних знань. У результаті студенти отримали теоретичні знання з проблеми розвитку організаційних процесів, колективної діяльності, особливостей управлінської взаємодії у соціальних системах, організаційної культури як фактора успішності організаційного розвитку.

На семінарському занятті з дисципліни “Теорія організацій” студентам було запропоновано проаналізувати ефективність власної управлінської діяльності шляхом застосування моделі охопту контролем та розрахунку

ефективності взаємодії керівника за числом зв'язків за формулою Грайчунуса [146, с. 56]. Для аналізу студенти використовували дані власного підприємства.

За результатами проведеної роботи студенти склали звіт та вносили пропозиції для удосконалення власної управлінської діяльності. Важливим моментом проведеної роботи, на думку студентів, став аналіз власної діяльності із застосуванням наукових методів та розробка пропозицій, які були також науково обґрунтовані. Доцільно навести думку студента Сергія В., який зазначив: “Моя управлінська діяльність здавалась мені не дуже ефективною, але я не міг зрозуміти у чому причина. Проведений аналіз дозволив визначити, що число зв'язків із підлеглими у мене вище, ніж має бути, тому доцільним буде делегувати частину повноважень для більш ефективної діяльності організації”. У процесі такої роботи студенти мали змогу оволодіти вміннями оцінювання та прогнозування процесу ефективної взаємодії у професійній діяльності та розвинути рефлексивні вміння.

Наступним кроком був аналіз візуального матеріалу. Студентам було запропоновано кілька малюнків, на яких було зображено різні ситуації взаємодії людей у процесі колективної діяльності. Необхідно було охарактеризувати кожен малюнок, запропонувавши варіанти ситуації, що відбувається. На малюнках були запропоновані такі ситуації:

- проведення ділової наради в організації;
- ділові переговори із партнерами / інвесторами;
- проведення співбесіди із кандидатом на посаду;
- проведення розмови із співробітником щодо його звільнення;
- конфлікт у системі “керівник-підлеглий”;
- конфлікт у системі “керівник-група”;
- конфлікт у системі “керівник вищої ланки-керівник середньої ланки”.

Така аналітична вправа дозволила студентам розвинути вміння оцінювання та прогнозування процесу взаємодії у професійній діяльності та рефлексивні здібності. Після цього студентам було запропоновано інсценувати розглянуті ситуації, розподіливши ролі самостійно. У процесі інсценування кожен учасник поведився природно, використовував певні фрази, жести тощо. Інсценування було відзняте на камеру та після програвання ситуацій відеоматеріал було проаналізовано спільно із викладачем.

За результатами оцінки власних дій студенти склали таблицю, у яку занесли позитивні сторони власної поведінки та розв'язання тієї чи іншої ситуації, а в іншу, відповідно – негативні. Найбільш розповсюджені наведені нижче у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Результати оцінки власної поведінки у процесі вирішення ситуації взаємодії

Позитивні сторони	Негативні сторони
<ul style="list-style-type: none"> ➤ використання теоретичних знань щодо взаємодії у процесі колективної діяльності; ➤ використання теоретичних знань щодо особливостей розвитку соціальних систем; ➤ використання теоретичних знань щодо організаційної культури; ➤ розуміння необхідності толерантної поведінки у процесі ділового спілкування; ➤ розуміння необхідності ефективного розв'язання конфліктних ситуацій; ➤ прояв емпатії; ➤ здатність до самооцінки та рефлексії 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ елементи шаблонів у поведінці для різних ситуацій; ➤ використання авторитарного стилю спілкування у процесі конфліктної ситуації ➤ використання стилю суперництва для розв'язання конфлікту ➤ використання конфліктогенів у процесі ділового спілкування; ➤ використання негативних фраз у процесі розв'язання конфліктних ситуацій; ➤ використання зайвих жестів у процесі спілкування

Аналізуючи результати власної поведінки у процесі вирішення інсценованих ситуацій, студенти зазначили, що негативні сторони викликані, по-перше, недостатньою розвиненістю умінь ефективної поведінки залежно від конкретної ситуації взаємодії, по-друге, використанням у процесі ділового спілкування неефективних фраз, по-третє, використанням у процесі розв'язання конфліктних ситуацій негативних фраз і, нарешті, не завжди доречним використанням жестів, міміки тощо у процесі спілкування із колегами.

Проте переваги позитивних моментів засвідчили, що проведення інсценування із подальшим його детальним розглядом сприяло розвитку у студентів відповідних умінь: моделювати взаємодію у процесі колективної діяльності; оцінювати та прогнозувати особливості розвитку соціальних систем; аналізувати процес ділового спілкування у толерантному середовищі; аналізувати вплив корпоративної культури на організаційні процеси, зокрема, колективну діяльність; аналізувати конфліктні ситуації з метою їхнього ефективного розв'язання. Також важливим позитивним моментом став розвиток емпатії та здібностей до самооцінки і рефлексії. Як зазначила студентка Олена К.: “У процесі інсценування я зрозуміла, що ефективна взаємодія в організації це не тільки ввічливе ставлення до оточуючих, але й знання багатьох аспектів колективної діяльності від звичайного ділового спілкування до використання позитивних слів у процесі розв'язання конфлікту”.

Відповідно до результатів виконання попереднього завдання наступним було складання словнику фраз на тему “Ефективне ділове спілкування”. Завдання передбачало скласти словник за такими розділами: 1) Ділове спілкування в організації; 2) Ділові переговори; 3) Міжнародні ділові переговори; 4) Переговори по телефону; 5) Переговори у конфліктній ситуації. Для кожного розділу студенти мали запропонувати кілька типових ситуацій і 10 фраз ефективної взаємодії у кожній ситуації. Для розділу “Міжнародні ділові переговори” необхідно було також включити фрази на мові того, з ким переговори проводяться. Виконання цього завдання

дозволило закріпити теоретичні знання щодо ефективного ділового спілкування і розвинути вміння використання відповідних фраз.

Як зазначає Н.Т. Оганесян [160, с. 73] “спілкування – не тільки природний дар, але й технологія: прийоми встановлення контактів, вміння бачити, відчувати, сприймати, розуміти мовленнєвого партнера, знання законів соціальної взаємодії людей...”. Тому важливим елементом реалізації аналітико-рефлексивного етапу було проведення тренінгу невербальної комунікації [160, с. 77].

Перша вправа “Мімічні маски”. Кожен учасник отримав записку із завданням мімічно представити певний емоційний стан з 10 основних: щастя, подив, страх, злість, смуток, відраза, презирство, інтерес, ніяковість, рішучість. Важливо було не підміняти реальну міміку гримасами. За одну дві хвилини всі учасники презентували “маски”. Кожен учасник намагався знайти оптимальну та зрозумілу форму вираження. Після презентації було проведено детальне обговорення, яке дало змогу учасникам розвинути рефлексивні вміння щодо сприйняття та розуміння особисто та іншими мімічного спілкування і його ролі у діловому спілкуванні.

Друга вправа “Невербальний діалог”. Двом учасникам гри було запропоновано провести діалог, у процесі якого замість слів вони промовляли цифри. Метою вправи було визначення характеру діалогу за інтонацією виконавців. Виконавцям були запропоновані варіанти задач: доведення, засмучення, захоплення, звинувачення тощо. Говорити можна було спонтанно або за попередньою домовленістю. Інші учасники вправи мали вгадати стан виконавців. Після реалізації вправи було проведено її аналіз спочатку учасниками, а потім виконавцями. Виконання вправи сприяло розвитку таких якостей як інтуїція, комунікативні здібності, емпатія. Зазначені якості є важливими у процесі ведення переговорів по телефону, оскільки співрозмовники не бачать обличчя один одного та орієнтуються лише на інтонацію і тембр голосу.

Третя вправа “Фотографія”. Учасники отримали картки незнайомих людей та завдання уважно придивитися до них, звернути увагу на погляд,

мімічний вираз, позу, одяг. Учасники мали визначити характер, настрій, род занять, звички, стиль життя, сімейний стан тощо цих людей. Також учасники мали змогу уявити якими керівниками або підлеглими можуть бути ці люди. Кожен учасник мав зрозуміти і пояснити свої припущення. Виконання останньої вправи дозволило закріпити уміння невербального спілкування, рефлексивні уміння та емпатію.

Процес колективної взаємодії як і процес ділового спілкування неможливий без конфліктних ситуацій, адже конфлікт окрім негативних наслідків може сприяти й конструктивним рішенням проблем. Тому студентам було запропоновано проблемну лекцію з дисципліни “Менеджмент організацій” за темою “Конфлікти в організаціях та шляхи їх розв’язання”. На лекції було розглянуто теоретичні питання щодо проблеми конфлікту, особливості конфліктних ситуацій в організаціях та на промислових підприємствах і шляхи їх розв’язання. На практичному занятті студентам було запропоновано рольову гру “Конфліктна ситуація та ефективні шляхи її розв’язання”. Гра складалася з двох етапів. Перший етап передбачав виконання вправи “Конфліктні ситуації у професійній діяльності”. Учасники пропонували варіанти конфліктних ситуацій із власного досвіду і коротко характеризували кожен. Було запропоновано 10 ситуацій, наведених нижче у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Конфліктні ситуації у професійній діяльності

№	Тип конфліктної ситуації	Зміст ситуації
1.	Керівник-підлеглий	Підлеглий неефективно виконує посадові обов’язки
2.		Підлеглий незадоволений оплатою праці
3.		Підлеглий не дотримується дисципліни
4.		Керівник суб’єктивний в оцінці професійної діяльності підлеглого
5.		Керівник необґрунтовано звільняє підлеглого

6.	Керівник-колектив	Керівник використовує неефективний стиль управління
7.		Керівник використовує неефективні методи мотивації праці
8.	Керівник-колектив	Керівник нерівномірно розподіляє обов'язки між членами колективу
9.		Колектив не приймає нового керівника
10.	Керівник-керівник (між керівниками різних ієрархічних рівнів)	Керівник вищого рівня концентрує усю повноту владних повноважень у своїх руках

Серед запропонованих ситуацій учасники гри шляхом відкритого голосування обрали одну найбільш актуальну та значущу у сучасних умовах. Після чого обрану ситуацію було колективно проаналізовано. Метою цього етапу було актуалізувати професійний досвід суб'єктів управління у контексті конфліктологічних знань.

Другий етап передбачав групову діяльність із розв'язання запропонованих раніше ситуацій. Учасники сформували групи по 2 особи. Ведучий видав тему для розігрування ситуації. Кожен учасник охарактеризував себе як сторону конфлікту після чого перейшли до програвання ситуації. У момент ескалації конфлікту ведучий зупинив гру, надавши можливість учасникам конфлікту осмислити свої дії, можливий подальший перебіг ситуації та її розв'язання. У цей час інші пари продовжили розвиток конфліктної ситуації так, як вони уявляють. За 5 хвилин кожна пара запропонувала власний варіант подальшого перебігу та розв'язання конфлікту. Така ситуація сприяла виведенню конфлікту з “рівня позицій” на “рівень інтересів”, спрямовуючи учасників на пошук оптимального та ненасильницького шляху розв'язання конфлікту. У цей час основна пара мала змогу доповнити свій варіант виходу з конфліктної ситуації альтернативними та обрати оптимальний шлях вирішення конфлікту. У результаті проведеної гри студентами було детальне вивчено закономірності, механізми та ефективні способи міжособистісної взаємодії

для ефективного колективного спілкування; змодельовано конфліктні ситуації у контексті дослідження психологічних проблем учасників та шляхів розв'язання конфлікту. Також участь у грі сприяла зняттю емоційної напруги учасників.

Важливим показником ефективної колективної діяльності та міжособистісної взаємодії в організації є організаційна культура. Учені визначають її як “філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, атитюди й норми, що пов'язують організацію у єдине ціле та розділяються її членами” [146, с. 79]. Душа організації – організаційна культура. Носіями організаційної культури є люди. Тому з метою визначення рівня організаційної культури навчальної групи студентам було запропоновано ігрову дискусію на тему “Організаційна культура як провідний фактор організаційного розвитку”. Така форма проведення заняття була обрано не випадково.

Сучасна суспільна та колективна діяльність не можлива без полеміки, спорів, дебатів та дискусій. У наукових дослідженнях ці поняття слугують для узагальненого визначення спору. Так, дискусією (від лат. *discussio* – дослідження, розгляд, розбір) називають “такий публічний спор, що має на меті визначення та співставлення різних точок зору, пошук, виявлення істинної думки, знаходження правильного рішення спірного питання” [160, с. 110]. Головна мета дискусійного обговорення – обмін думками, у ході якого кожен учасник має бути об'єктивним та уміти приймати колективну думку.

Метою дискусії за темою “Організаційна культура як провідний фактор організаційного розвитку” було дослідження процесу групової взаємодії, процесу прийняття групового рішення, розвиток умінь ефективно поведінки для досягнення згоди у розв'язання колективних завдань, використання ефективних стилів комунікативної діяльності тощо. Безпосередньо процес дискусійного обговорення був організований відповідно до теми дискусії. Студенти заздалегідь отримали тему і повинні були підготувати матеріал

щодо стану організаційної культури у конкретній організації, використовуючи отримані теоретичні знання та наукову літературу з означеного питання. Перед початком дискусійного обговорення викладач пояснив учасникам правила ведення дискусії, розподілив ролі-функції у дискусійній групі, пояснив мету дискусії і інструкції до її проведення та організував роботу у групах.

Згідно інструкції студенти мали проранжувати 9 ознак організаційної культури: 1) мета та завдання організації; 2) декларація прав працівників; 3) що заохочується і забороняється; 4) ділові та моральні якості; 5) умови праці, робоче місце; 6) оплата та оцінка праці; 7) соціальні блага; 8) соціальні гарантії; 9) хобі у відповідності до ступеня прояву цих ознак на досліджуваному підприємстві. Найбільш виражена ознака мала бути оцінена у 1 бал, а найменш виражена відповідно у 9 балів. Спочатку процес оцінки наведених ознак проходив індивідуально, а потім у групі з метою групового прийняття рішення.

У процесі обговорення група мала прийти до єдиної думки, що було досить не просто, тому група керувалася такими правилами: 1) уникати захищати власні судження; 2) підходити до вирішення завдання логічно; 3) уникати змінювати власну думку тільки заради досягнення згоди; 4) не намагатися уникати конфлікту; 5) уникати використовувати такі методи розв'язання конфлікту, як голосування, компромісне рішення з метою досягнення згоди при розв'язанні групового завдання; 6) розглядати розбіжності у думці як допомогу, а не як перешкоду у прийнятті рішення. Після колективного ранжування ознак організаційної культури підприємства залежно від ступеню враженості група порівняла свої оцінки з правильним порядком ранжування, що був здійснений експертами.

Така форма заняття дозволила підвищити рівень ціннісних орієнтацій студентів та сприяла усвідомленню ними важливості оптимізації спрямованості професійної діяльності (на себе, на завдання, на колектив), що, у свою чергу, гармонізує процес міжособистісної взаємодії та колективну

діяльність. Окрім того, застосування дискусійного обговорення у навчальному процесі сприяло розвитку здібностей толерантного ставлення до опонентів та колег, комунікативних умінь та конкретизації власних думок у процесі обговорення.

Наступним етапом було визначення рівня групової згуртованості студентів з метою визначення готовності до ефективної взаємодії у процесі колективної діяльності (додаток Р).

Таким чином, для реалізації третього етапу методики, що передбачав оволодіння уміннями моделювання, оцінювання та прогнозування процесу взаємодії як необхідного фактора реалізації індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності; розвиток у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності рефлексивних умінь щодо власної професійної діяльності та діяльності колективу; комунікативних здібностей, емпатії та корекцію особистісної спрямованості у професійній діяльності (на себе, на завдання, на колектив) були використані такі методи: проблемні лекції, аналітичні вправи, інсценізація, відеометод, імітаційні вправи, аналіз графічного матеріалу, тренінг невербальної комунікації, дискусійне обговорення.

Процес використання означених методів сприяв засвоєнню теоретичних знань з проблеми розвитку організаційних процесів, колективної діяльності, особливостей управлінської взаємодії у соціальних системах, організаційної культури як фактора успішного організаційного розвитку.

У процесі реалізації третього етапу методики майбутні менеджери адміністративної діяльності розвили такі професійні уміння як оцінювання та прогнозування процесу ефективної взаємодії, моделювання ефективної взаємодії у процесі колективної діяльності, аналіз процесу ділового спілкування у толерантному середовищі, аналіз впливу корпоративної культури на організаційні процеси, аналіз конфліктних ситуацій з метою ефективного розв'язання. Окрім того, використання зазначених методів

сприяло розвитку рефлексивних та комунікативних здібностей, емпатії. Важливо, що у процесі застосування тренінгу майбутні менеджери адміністративної діяльності розвивали уміння невербального спілкування.

На цьому етапі формувалися комунікативний, рефлексивний, мотиваційно-ціннісний та функціонально-діяльнісний компоненти.

Висновки до другого розділу. Проведений аналіз науково-педагогічних та психологічних джерел свідчить, що тенденція розвитку системи професійної підготовки менеджерів розглядається у різних аспектах: дослідження моделі майбутнього управлінця відповідно до вимог сучасності; аналіз змісту професійної підготовки залежно від специфіки управління; диференціація інформаційно-методичного забезпечення професійної підготовки менеджерів; дослідження післядипломної управлінської освіти. Тому сьогодні постають цілком нові цілі і завдання у підготовці менеджерів до професійної діяльності в процесі базової управлінської освіти.

Визначено необхідність дослідження післядипломної вищої освіти з менеджменту, що має враховувати соціально-економічні умови, в яких діє менеджер-професіонал, ґрунтуватися на засадах розширення теоретичних знань у всіх аспектах його професійної діяльності, удосконалення вже сформованих професійних умінь та навичок, гармонійного розвитку особистості менеджера як суб'єкта педагогічного процесу. Аналіз нормативних документів дозволив визначити післядипломну вищу освіту з менеджменту як спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення і оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі раніше освоєної однієї з основних освітніх програм вищої освіти та практичного досвіду.

Обґрунтовано, що формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності буде ефективним за таких *педагогічних умов*: - удосконалення організації

навчально-виховного процесу зі спеціальності “Адміністративний менеджмент” з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності студента-менеджера; - корегування форм, методів і засобів навчання відповідно до специфіки адміністративної діяльності суб’єктів навчально-виховного процесу; - оволодіння уміннями моделювання, оцінювання та прогнозування процесу взаємодії як необхідного фактора реалізації індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності.

Процес формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності передбачав реалізацію визначеної методики з метою впровадження у навчально-виховний процес відповідних педагогічних умов. Безпосередньо реалізація методики проходила у три взаємопов’язані етапи: мотиваційний, практично-моделюючий та аналітико-рефлексивний. Реалізація першого – мотиваційного етапу передбачала: реалізацію першої педагогічної умови; систематизацію та розширення майбутніми менеджерами адміністративної діяльності управлінських знань; розвиток мотивації щодо корекції власного стилю професійної діяльності. Для реалізації першого етапу було використано такі форми і методи навчання: *проблемні лекції; колективні методи навчання; метод “мозкового штурму”; метод самопрезентації.* Реалізація другого – практично-моделюючого етапу передбачала: реалізацію другої педагогічної умови – корегування форм, методів та засобів навчання у відповідності до специфіки адміністративної діяльності суб’єктів навчально-виховного процесу; розвиток управлінських умінь відповідно до змісту адміністративної діяльності; розвиток умінь із розв’язання професійних завдань та виробничих ситуацій залежно від специфіки професійної діяльності. Для реалізації другого етапу було використано такі форми і методи навчання: *лекції-дискусії, “круглі столи”, аналітичні вправи, аналітично-ситуаційні вправи, імітаційні вправи, рольові ігри, ділові ігри,*

*стажування. Реалізація третього – аналітико-рефлексивного етапу передбачала: реалізація третьої педагогічної умови – оволодіння уміннями моделювання, оцінювання та прогнозування процесу взаємодії як необхідного фактора реалізації індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності; розвиток у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності рефлексивних умінь щодо власної професійної діяльності та діяльності колективу; розвиток комунікативних здібностей, емпатії та корекцію спрямованості особистості у професійній діяльності (на себе, на завдання, на колектив). Для реалізації третього етапу було використано такі форми і методи навчання: *проблемні лекції, аналітичні вправи, інсценізація, відеометод, імітаційні вправи, аналіз графічного матеріалу, тренінг невербальної комунікації, дискусійне обговорення.**

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО СТИЛЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Аналіз результатів констатувального етапу експерименту.

У процесі аналізу проблеми удосконалення професійної підготовки менеджерів з метою формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності нами було проведено експериментальне дослідження.

Процес дослідження певного педагогічного явища складається з виявлення його структури, як системи дій, що реалізує дослідник для досягнення означеної мети та ефективного розв'язання окресленої наукової проблеми.

Так на підготовчому етапі педагогічного дослідження, дослідник виконує такі дії: обирає дослідну проблему і визначає мету дослідження; формулює дослідну проблему; визначає об'єкт і предмет дослідження; формулює гіпотезу; визначає параметри верифікації сформульованої гіпотези; обирає метод та опрацьовує техніку дослідження; опрацьовує план дослідження [243, с. 110-111].

Таким чином, експериментальна робота у педагогічних дослідженнях передбачає перевірку заявленої гіпотези шляхом реалізації зазначених завдань із використанням певних методів.

В.В. Ягупов [243, с. 120] визначає гіпотезу як "...твердження, яке являє собою ймовірне вирішення проблеми". На думку І.П. Підласого [174, с. 120], "гіпотеза – це припущення, що передбачає дослідну перевірку, якому належить визначальна роль".

Безпосередньо процес перевірки гіпотези полягає у запровадженні у навчально-виховний процес низки педагогічних умов. Тому важливим моментом стає організація експериментальної роботи, яка полягає у їх системній, послідовній реалізації.

Експериментальна перевірка педагогічних умов формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності передбачала проведення педагогічного експерименту.

Його безпосередня реалізація проходила у Національному технічному університеті “Харківський політехнічний інститут”, Харківському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Донецькому Національному університеті економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського за участю 324 студента галузі знань 0306 “Менеджмент і адміністрування” (за напрямом підготовки 7.030601, 8.030601 “Менеджмент”) та 210 студентів напряму “Специфічні категорії” (за спеціальністю 8.000007 “Адміністративний менеджмент”). Також експериментом було охоплено 43 керівники різних управлінських рівнів організацій, підприємств та установ міст Харкова та Донецька.

Процес педагогічного дослідження в рамках експериментальної роботи передбачає використання певних методів, що представляють собою “...засіб досягнення будь-якої мети, вирішення конкретного завдання; сукупність прийомів або операцій практичного чи теоретичного засвоєння (пізнання) дійсності” [243, с. 103].

У рамках нашого дослідження, на констатувальному етапі було проаналізовано необхідність підвищення кваліфікації суб’єктів управлінського процесу у процесі одержання післядипломної освіти з менеджменту.

Для цього було використано метод запитань, що "...базується на цілеспрямованому отриманні інформації шляхом усного або письмового опитування і реалізується у формах *бесіди* (метод отримання інформації за допомогою словесного спілкування), *інтерв'ю* (метод збирання первинної інформації у педагогічних дослідженнях) та *анкетування* (метод педагогічного дослідження за допомогою анкет, що на відміну від інтерв'ю може здійснюватися заочно)" [243, с. 133-134].

Зокрема, для анкетування були використані питання, що були поділені на такі блоки: теоретичні уявлення суб'єкту управління про власну професійну діяльність; сформовані управлінські уміння і навички; особистісні якості суб'єкту управління (додаток Б). В анкетуванні приймало участь 43 керівника.

Таблиця 3.1

Рівень прояву чинників успішної професійної діяльності суб'єктів управління

Чинник успішної управлінської діяльності	Рівень		
	високий, %	середній, %	низький, %
Теоретичні уявлення суб'єкту управління щодо професійної діяльності	37,2	46,3	16,5
Розвинені особистісні якості, що необхідні суб'єкту управління (рівень стресостійкості, рівень емпатії та рівень мотивації досягнення)	7,3	40,5	52,2
Сформовані управлінські уміння і навички	18,5	67,2	14,3

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.1, свідчить, що 46,3 % керівників мають середній рівень теоретичних уявлень суб'єкту управління щодо професійної діяльності, 37,2 % – високий та 16,5 % – низький, що зумовлено недостатністю базових знань з теорії та практики управління та менеджменту.

Окрім того, серед опитаних керівників високий рівень розвиненості особистісних якостей, що необхідні суб'єкту управління мають – 7,3 %, а високий рівень сформованості управлінських умінь та навичок лише 18,5 %. Проте, середній рівень розвиненості особистісних якостей, що необхідні суб'єкту управління мають 40,5 % опитаних керівників і середній рівень сформованості управлінських умінь та навичок – 67,2 %. Відповідно низький рівень розвиненості особистісних якостей, що необхідні суб'єкту управління мають 52,2 % опитаних керівників, а сформованості управлінських умінь та навичок – 14,3 %. Така ситуація зумовлена більшою орієнтацією суб'єкта управління на виконання професійних функцій та завдань, проте середнім рівнем розвиненості управлінських навичок для їх виконання.

Серед особистісних якостей, що необхідні суб'єкту управління детально було проаналізовано рівень стресостійкості, рівень емпатії та рівень мотивації досягнення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розвиненість особистісних якостей, що необхідні суб'єкту управління

Особистісні якості	Рівень прояву (%)		
	Високий	Середній	Низький
Стресостійкість	–	27,3	72,7
Емпатія	5,4	64,1	30,5
Мотивація досягнення	19,8	67,1	13,1

Аналіз матеріалу, наведеного у табл. 3.2, свідчить, що рівень прояву таких особистісних якостей суб'єкту управління, як стресостійкість, емпатія та мотивація досягнення досить нерівномірний. Так 72,7 % опитаних керівники мають низький рівень стресостійкості, що негативно відбивається на фізичному та психологічному стані суб'єкту управління, а також впливає на ефективність професійної діяльності в цілому. Високий рівень емпатії мають 5,4 % опитаних керівників, а середній – 64,1 %. Така ситуація свідчить про те, що ефективну взаємодію із підлеглими та організацію роботи колективу здійснює трохи більше половини керівників, при цьому третина з них не здатні до ефективної спільної діяльності. Важливо відмітити, що 67,8 % опитаних керівників мають середній рівень мотивації досягнення. Це свідчить про те, що вони прагнуть до успішного виконання будь-яких професійних задач, як фактора розвитку організації в цілому.

Також, у процесі експериментального дослідження, нами було використано методикау “Визначення адміністративного стилю управління” (адаптований варіант Є.Є. Тунік) (додаток В).

Таблиця 3.3

Рівень використання провідного та додаткового стилю управління

Провідний стиль	% керівників	Додатковий стиль	% керівників
Демократичний	17	Демократичний	8
Кооперативний	25	Кооперативний	17
Обмежена участь	–	Обмежена участь	33
Бюрократичний	–	Бюрократичний	17
Невтручання	–	Невтручання	–
Доброзичливий деспот	33	Доброзичливий деспот	25
Авторитарний	42	Авторитарний	17

Аналіз результатів наведених у табл. 3.3. засвідчив, що більшість опитаних керівників (42 %) як провідний використовують авторитарний стиль, а як додатковий – стиль обмеженої участі (33 %). Демократичний стиль як провідний використовують лише 17 % керівників, а як додатковий – 8 %.

Окрім того, на констатувальному етапі проведеного дослідження студентам-менеджерам було запропоновано методику на виявлення рівня комунікативних та організаторських здібностей (додаток Г). В опитуванні брало участь 534 студенти.

У ході діагностики було виявлено, що рівень комунікативних здібностей у студентів-менеджерів нижче за рівень організаторських (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рівень сформованості комунікативних та організаторських здібностей у студентів-менеджерів

Здібності	Рівень сформованості комунікативних та організаторських здібностей у студентів-менеджерів (%)		
	Високий	Середній	Низький
Комунікативні	34,5	62,3	3,2
Організаторські	37,6	62,4	–

Матеріали, наведені у таблиці 3.4, свідчать, що високий рівень сформованості організаторських та комунікативних здібностей мають, відповідно – 37,6 % та 34,5 % студентів-менеджерів. Більше половини опитаних студентів мають середній рівень сформованості

комунікативних (62,3 %) та організаторських (62,4 %) здібностей. Низький рівень сформованості комунікативних здібностей у 3,2 % студентів-менеджерів.

Аналіз науково-педагогічної літератури [33, 149, 170] свідчить, що останнім часом одним з ефективних методів, що дозволяє поєднати зміст освіти й ті знання і уміння, які формуються є метод проектів.

Н.Є. Мойсеюк [149, с. 294] метою проектного навчання визначає “створення педагогом під час навчального процесу таких умов, за яких результатом є індивідуальний досвід проектної діяльності учнів”. На думку автора, основними завдання такого навчання є: “можливість навчити учнів самостійно здобувати знання, застосовувати їх для розв’язання нових пізнавальних і практичних завдань; сприяти розвитку комунікативних навичок, здатності працювати у різноманітних групах, виконуючи різні соціальні ролі; формувати уміння користуватися дослідницькими прийомами (збирати необхідну інформацію, висувати різні гіпотези, уміти робити висновки)”.

Як, зазначає В.С. Кукушин [170, с. 238], основу методу проектів складає розвиток пізнавальних навичок студентів, уміння самостійно конструювати власні знання, умінь орієнтуватися у інформаційному просторі, розвиток критичного мислення, що зумовлює включення тих, хто навчається до навколишньої дійсності. Метод проектів дозволяє здійснити зв’язок освіти із життям через активну участь тих, хто навчається у дослідній діяльності.

Таким чином, метод проектів – це засіб навчання, використання якого дозволяє отримати тим, хто навчається необхідні знання та уміння у процесі планування та виконання практичних завдань – проектів, що постійно ускладнюються. Тому у процесі констатувального етапу студентам-менеджерам було запропоновано виконання проекту щодо розробки

програми з удосконалення стилю управління у конкретній організації.

Виконання проекту передбачало:

- розробку сукупності проектних завдань зі створення програми з удосконалення стилю професійної діяльності суб'єкту управління;
- визначення класифікації програм залежно від форми власності організації, стажу роботи, рівня теоретичних управлінських знань, рівня сформованості управлінських умінь та навичок суб'єкту управління, а також його особистісних якостей;
- розробку алгоритму виконання студентами-менеджерами проекту (визначення мети та завдань програми з удосконалення стилю управління, аналіз підходів до вивчення стилів управління, діагностику стилю професійної діяльності суб'єкту управління, визначення методів удосконалення стилю професійної діяльності суб'єкту управління тощо);
- оформлення результатів у вигляді практичних рекомендацій з удосконалення стилю професійної діяльності суб'єкту управління у конкретній організації;
- презентацію проекту, доповідь та обговорення результатів проведеного дослідження із залученням експертів, у ролі яких можуть виступали студенти з потоку, викладачі та керівники досліджуваної організації.

Зазначимо, що у процесі виконання проекту більшість студентів-менеджерів запропонували неефективні рекомендації з удосконалення стилю професійної діяльності суб'єкту управління. Так, 31,5 % студентів не чітко могли класифікувати програму з удосконалення стилю управління у конкретній організації. Така ситуація була викликана проблемою визначення рівня теоретичних управлінських знань, рівня сформованості управлінських умінь та навичок суб'єкту управління, а також його особистісних якостей. Більшість учасників проектного навчання – 64,2 % успішно впорались із

визначенням мети та завдань програми з удосконалення стилю управління, аналізом підходів до вивчення стилів управління, діагностикою стилю професійної діяльності суб'єкту управління. Але у 43,3 % з 64,2 % виникли труднощі із визначенням методів удосконалення стилю професійної діяльності суб'єкту управління, що було провідним моментом проектного дослідження. Рекомендації теоретичного характеру запропонували 4,3 % студентів. Зміст цих рекомендацій полягав у застосуванні суб'єктом управління демократичного стилю. Окремі студенти, навіть розробили модель “Ідеальний керівник”, яка, на думку експертів, не стане дієвою у сучасних соціально-економічних умовах. Наведені результати виконання проектного завдання зумовлені у першу чергу, недостатнім рівнем теоретичних знань та відсутністю практичного досвіду професійної діяльності у майбутніх менеджерів. Така ситуація була зумовлена тим, що студентами не було застосовано системний та комплексний підхід до аналізу і дослідження стилю професійної діяльності суб'єкту управління.

Отже, результати методик, що були застосовані дозволили визначити 3 групи студентів за рівнем сформованості індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

Розподіл студентів відповідно до рівня сформованості індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів

Група	Кількість студентів		Рівень сформованості
	осіб	%	
1	48	8,9%	креативний
2	167	31,4%	адаптивний
3	319	59,7%	репродуктивний

Дані таблиці 3.5 свідчать, що результати констатувального етапу експерименту дозволили сформулювати характеристику відповідного рівня індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів.

Креативний рівень :

- реалізація індивідуального стилю професійної діяльності із використанням теоретичних знань, сформованих умінь у процесі аналізу та оцінки власного стилю;
- швидка адаптація до змін в організації, пошук ефективних шляхів удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності, аналіз інноваційних тенденцій корегування власного індивідуального стилю професійної діяльності;
- володіння вміннями з удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності шляхом саморозвитку та прогнозування професійного зростання із використанням інноваційних тенденцій;
- висока мотивація пізнавальної діяльності й творча активність у процесі професійної діяльності;
- високий рівень розвитку саморегуляції, висока стресостійкість, володіння навичками самооцінки;
- здатність до самодіагностики в процесі реалізації індивідуального стилю професійної діяльності та оцінки стилю професійної діяльності підлеглих та колег;
- здатність до ефективного самоменеджменту;
- високий рівень емпатії; - висока мотивація удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності;
- оптимальне співвідношення спрямованості професійної діяльності менеджера на себе, на завдання та на колектив;
- вміння працювати у команді, здійснювати управління відносинами у колективі та комунікативні вміння сформовані на високому рівні;

– забезпечення толерантного ділового спілкування і процесу ефективного розв'язання конфліктних ситуацій.

Адаптивний рівень :

– реалізація індивідуального стилю професійної діяльності засобами сформованих умінь, застосування теоретичних знань для оцінки та корекції стилю самостійно;

– готовність до професійного саморозвитку, до оволодіння вміннями прогнозування професійного зростання з метою удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності;

– достатній рівень мотивації пізнавальної діяльності;

– розуміння необхідності самоактуалізації як фактора успішної професійної діяльності;

– достатній рівень розвитку саморегуляції та стресостійкості, розуміння необхідності самодіагностики для оцінки ефективності індивідуального стилю професійної діяльності;

– знання із самоменеджменту слугують основою для корегування індивідуального стилю професійної діяльності, але застосовуються час від часу;

– самооцінка та прояв емпатії мають ситуативний характер;

– спрямованість професійної діяльності (на себе, на колектив, на задачу) формується ситуативно;

– комунікативні вміння, що сформовані у процесі професійної діяльності постійно вдосконалюються і забезпечують ефективність командної роботи, управління відносинами та коректність у постановці цілей і завдань;

– розуміння необхідності толерантного ділового спілкування та актуалізація ефективного розв'язання конфліктних ситуацій.

Репродуктивний рівень :

- шаблонна реалізація індивідуального стилю професійної діяльності на основі загальних теоретичних знань й досвіду власної професійної діяльності та діяльності колег;
- ставлення менеджера до акмеологічних факторів розвитку професійної діяльності невизначене, індіферентне у зв'язку із необізнаністю у цій сфері;
- рефлексивні здібності розвинені слабо;
- комунікативні здібності сформовані у процесі власної професійної діяльності;
- розв'язання конфліктних ситуацій та ділове спілкування відбуваються стихійно;
- командна робота та ефективне управління відносинами в процесі реалізації професійної діяльності менеджера відбувається ситуаційно;
- мотиваційні фактори ефективної реалізації індивідуального стилю професійної діяльності на низькому рівні; - потреба у самореалізації в процесі професійної діяльності низька.

Вченими були визначені та експериментально перевірені різні критерії та показники сформованості стилю професійної діяльності, культури спілкування менеджерів тощо. Зокрема, було досліджено культуру професійного спілкування менеджерів, стиль професійної діяльності вчителів, оптимальний стиль управлінської діяльності.

Так В.А. Лівенцова [131] виділяє такі показники сформованості культури професійного спілкування менеджера: 1) мотиваційно-ціннісний – ієрархічна структура орієнтацій, які визначають спрямованість спілкування; 2) перцептивний – здатність адекватно, неупереджено і точно сприймати особистісні властивості та поведінку партнерів по спілкуванню, правильно розуміти їхні мотиви і переживання, індивідуальні особливості;

3) інтерактивний – уміння будувати відносини з будь-яким партнером, домагатися ефективної взаємодії на основі спільних інтересів, гнучко застосовувати різні стратегії і тактики міжособистісної взаємодії;

4) комунікативний – здатність чітко, зрозуміло, виразно і грамотно висловлювати думки й почуття.

Ж.В. Ковалів [107] у своїй роботі визначила такі критерії сформованості індивідуального стилю професійної діяльності вчителів: 1) ціннісно-орієнтований (професійна позиція, мотиваційна спрямованість і самопізнання); 2) комунікативно-орієнтований (контактність; комунікабельність, емоційна культура); 3) інноваційно-орієнтований (новаторство, творчий потенціал, педагогічна інтуїція).

У своєму дослідженні Л.В. Зіміна [89] дослідила такі показники оцінки оптимального стилю управлінської діяльності: перший рівень “Керівник-Задача” – ставлення до роботи, ступінь радикалізму, спрямованість на результат; другий рівень “Керівник-Колектив” – стиль взаємодії із підлеглими, творчий підхід, рефлексивні здібності. У якості критеріїв оптимального стилю управлінської діяльності виступають управлінські знання та уміння, навички такі, як: інтеграція; організація; комунікація; продуктивність; ініціювання, представництво загальне; участь; домінування; оцінка.

Проаналізувавши вищезазначені критерії, ми виділили та використовували для отримання результатів у ході констатувального етапу експерименту такі критерії та показники сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Критерії та показники рівня сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності

Критерії	Рівень сформованості	Показники сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності
Акмеологічний	Креативний	Володіння уміннями з удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності шляхом саморозвитку та прогнозування професійного зростання із використанням інноваційних тенденцій. Висока мотивація пізнавальної діяльності й творча активність в процесі професійної діяльності
	Адаптивний	Готовність до професійного саморозвитку, до оволодіння уміннями прогнозування професійного зростання з метою удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності. Достатній рівень мотивації пізнавальної діяльності. Розуміння необхідності самоактуалізація в процесі професійної діяльності
	Репродуктивний	Знання щодо професійного саморозвитку, прогнозування професійного зростання та самоактуалізації в процесі професійної діяльності є фрагментарними. Відсутні здібності до інноваційних тенденцій у професійному розвитку
Рефлексивний	Креативний	Високий рівень розвитку саморегуляції, висока стресостійкість, володіння навичками самооцінки. Здатність до самодіагностики у процесі реалізації індивідуального стилю професійної діяльності та оцінки стилю професійної діяльності підлеглих та колег. Здатність до ефективного самоменеджменту, високий рівень емпатії
	Адаптивний	Достатній рівень розвитку саморегуляції та стресостійкості, розуміння необхідності самодіагностики для оцінки ефективності індивідуального стилю професійної діяльності. Знання із самоменеджменту слугують основою для корегування індивідуального стилю професійної діяльності, але застосовуються час від часу. Самооцінка та прояв емпатії мають ситуативний характер
	Репродуктивний	Низький рівень стресостійкості, шаблонне оцінювання професійної діяльності, дій та вчинків підлеглих та колег. Завищені амбіції, що зумовлюють неадекватність самооцінки та неспроможність само діагностики

Продовження табл. 3.6

Мотиваційно-ціннісний	Креативний	Висока мотивація удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності. Оптимальне співвідношення спрямованості професійної діяльності менеджера на себе, на завдання та на колектив. Потреба у самореалізації в процесі професійної діяльності
	Адаптивний	Достатній рівень мотивації удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності. Спрямованість професійної діяльності формується стихійно, залежно від ситуації
	Репродуктивний	Мотиваційні фактори ефективної реалізації індивідуального стилю професійної діяльності на низькому рівні, потреба у самореалізації в процесі професійної діяльності відсутня
Комунікативний	Креативний	Уміння працювати у команді, здійснювати управління відносинами в колективі та комунікативні уміння сформовані на високому рівні. Ефективне забезпечення толерантного ділового спілкування і процесу ефективного розв'язання конфліктних ситуацій
	Адаптивний	Комунікативні уміння сформовані в процесі професійної діяльності постійно вдосконалюються і забезпечують ефективність командної роботи, управління відносинами та коректність у постановці цілей і завдань. Розуміння необхідності толерантного ділового спілкування та актуалізація ефективного розв'язання конфліктних ситуацій.
	Репродуктивний	Комунікативні здібності сформовані в процесі власної професійної діяльності, розв'язання конфліктних ситуацій та ділове спілкування відбуваються стихійно. Командна робота та ефективне управління відносинами в процесі реалізації професійної діяльності менеджера відбувається ситуаційно
Функціонально-діяльнісний	Креативний	Реалізація індивідуального стилю професійної діяльності шляхом виконання типових виробничих функцій із використанням аналізу та оцінки власного стилю. Швидка адаптація до змін в організації, пошук ефективних шляхів удосконалення ІСПД, аналіз інноваційних тенденцій корегування власного ІСПД, висока інформаційна компетенція. Високі організаційні, аналітичні та творчі здібності, що забезпечують ефективність та високі результати професійної діяльності
	Адаптивний	Реалізація індивідуального стилю професійної діяльності шляхом виконання типових виробничих функцій, аналіз та оцінка якого відбуваються ситуаційно. Адаптація до організаційних змін, усвідомлення необхідності удосконалення ІСПД. Здібність до самостійного удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності. Достатній рівень інформаційної компетенції. Високі організаційні та аналітичні здібності, що забезпечують ефективність професійної діяльності
	Репродуктивний	Індивідуальний стиль професійної діяльності реалізується шляхом виконання типових виробничих функцій. Організаційні зміни ускладнюють процес реалізації професійних функцій. Інформаційна компетенція базується виключно на знаннях у певній сфері. Середні організаційні здібності, що забезпечують посередні результати професійної діяльності

3.2. Аналіз результатів експериментальної роботи з формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності

Будь-яка експериментальна робота передбачає перевірку заявленої гіпотези та порівняння результатів констатувального і формувального етапів експериментальної роботи.

Проведений аналіз дозволив оцінити ефективність визначених педагогічних умов шляхом аналізу динаміки рівнів сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності у процесі реалізації відповідної методики.

Відповідно до визначеної структури індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності (акмеологічний, рефлексивний, мотиваційно-ціннісний, комунікативний, функціонально-діяльнісний) для кожного компоненту було діагностовано рівень сформованості показників.

Ступінь сформованості акмеологічного компоненту було визначено за рівнем прояву мотивації пізнавальної діяльності, креативних здібностей (вербальних і невербальних) і здібностей до саморозвитку. Для цього було використано такі методи педагогічного дослідження як бесіда, аналіз продуктів діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності та психолого-педагогічну діагностику. Зокрема для оцінки мотивації пізнавальної діяльності та здібностей до саморозвитку зі студентами проводились бесіди стосовно доцільності післядипломної освіти з менеджменту як важливого фактора професійного вдосконалення. Окрім того, студентам було запропоновано написання твору на тему “Актуальність саморозвитку у професійній діяльності”.

Також для визначення рівня здібностей для саморозвитку було використано методику “Готовність до саморозвитку” (додаток Д).

Для визначення рівня креативних здібностей було застосовано методики на визначення рівня невербальної креативності (додаток П) та на виявлення соціальної креативності (додаток Л)

Результати визначення рівня сформованості акмеологічного компоненту індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності наведено нижче у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Динаміка сформованості акмеологічного компоненту індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності

Ступінь сформованості акмеологічного компоненту	Експериментальні групи								Контрольна група			
	Е1 (64 особи)				Е2 (76 осіб)				К (70 осіб)			
	Констат. етап		Формув. етап		Констат. етап		Формув. етап		Констат. етап		Формув. етап	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
<i>Мотивація пізнавальної діяльності</i>												
– Висока	-	-	16	25	-	-	20	26,3	-	-	2	2,9
– Середня	21	32,8	38	59,4	30	39,4	45	59,2	25	35,7	24	34,3
– Низька	43	67,2	10	15,6	46	60,5	11	14,5	45	64,3	44	62,8
<i>Креативні здібності (вербальні і невербальні)</i>												
– Високі	-	-	15	23,4	-	-	16	21,1	-	-	2	2,8
– Середні	39	60,9	44	68,8	46	60,5	53	69,7	42	60	42	60
– Низькі	25	39,1	5	7,8	30	39,5	7	9,2	28	40	26	37,2
<i>Здібності до саморозвитку</i>												
– Високі	1	1,5	15	23,4	-	-	20	26,3	-	-	1	1,4
– Середні	44	68,8	39	60,9	50	65,8	41	53,9	46	65,7	46	65,7
– Низькі	19	29,7	10	15,6	26	34,2	15	19,8	24	34,3	23	32,9

Дані таблиці 3.7 свідчать, що реалізація педагогічних умов у процесі формувального етапу педагогічного дослідження сприяла формуванню майбутніх менеджерів адміністративної діяльності мотивації самовдосконалення, самопізнання та саморозвитку в процесі навчання.

Проведення формувального етапу засвідчило значне збільшення студентів з високим рівнем сформованості акмеологічного компоненту у групах E1 та E2. Так, мотивація пізнавальної діяльності у цих групах зростає більше ніж у 2 рази, що свідчить про чітке усвідомлення студентів необхідності самопізнання, як фактора ефективної професійної діяльності менеджера адміністративної діяльності. Проте у групі E1 така ситуація виражена сильніше, оскільки навчання студентів у цій групі проводилось заочною формою навчання із використанням всіх педагогічних умов та активних методів навчання у процесі професійної підготовки.

Відмітимо, що незначне зростання кількості студентів із високим та середнім рівнями сформованості акмеологічного компоненту у контрольній групі також свідчить про необхідність саморозвитку як важливого фактора ефективної професійної діяльності менеджера адміністративної діяльності.

У процесі експериментальної роботи ми проводили бесіди зі студентами-менеджерами стосовно необхідності й актуальності підвищення рівня своєї кваліфікації. Зокрема студент Дмитро З. висловив таку думку: “Не можливо бути хорошим менеджером, якщо не вмієш керувати власним розвитком.

Тому навчання зі спеціальності “Адміністративний менеджмент” заочною формою стало для мене не просто можливістю підвищити свій професіоналізм, але й дало змогу утвердитися у думці, що саморозвиток – це основа професійної діяльності менеджера”.

Результати написання майбутніми менеджерами адміністративної діяльності твору на тему “Актуальність саморозвитку у професійній діяльності” засвідчили усвідомлення ними необхідності у саморозвитку, самопізнанні та самовдосконаленні як фактора професійного вдосконалення,

про що свідчить чіткість у обґрунтуванні власної думки стосовно поставленої проблеми.

Така ситуація зумовлена тим, що у процесі навчання за спеціальністю “Адміністративний менеджмент” студенти змогли структурувати теоретичні знання з менеджменту організацій, теорії організацій у процесі самостійної пізнавальної діяльності на проблемних лекціях, а також розвинути необхідні уміння щодо саморозвитку, самопізнання та самонавчання у процесі ділових та рольових ігор, під час розв’язання ситуаційних вправ, а також у процесі підготовки завдань студентами заочної форми навчання.

Ступінь сформованості рефлексивного компоненту було визначено за рівнем прояву емпатії, самооцінки та здатності до стресостійкості. Для цього було використано такі методи педагогічного дослідження:

- бесіди з майбутніми менеджерами адміністративної діяльності;
- спостереження за студентами у процесі дискусійного обговорення;
- спостереження за студентами у процесі тренінгу стресостійкості;
- самопрезентацію як форму самооцінювання;
- взаємооцінювання у процесі групової діяльності;
- виконання конкурсного завдання на найкраще визначення індивідуального стилю професійної діяльності.

Окрім того, у процесі оцінювання цього компоненту було також використано психолого-педагогічну діагностику: - методика діагностики соціальної емпатії (додаток М); - методика на перцептивну оцінку типу стресостійкості (додаток М.1); - методика експрес-діагностики рівня самооцінки (додаток М.2).

Результати визначення рівня сформованості рефлексивного компоненту індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності наведено нижче у табл. 3.8.

Аналіз динаміки сформованості рефлексивного компоненту індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів

адміністративної діяльності свідчить про значне зростання – більш ніж у 2,5 рази, здатності до стресостійкості у групах E1 та E2.

Таблиця 3.8

Динаміка сформованості рефлексивного компоненту індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності

Ступінь сформованості рефлексивного компоненту	Експериментальні групи								Контрольна група			
	E1 (64 особи)				E2 (76 осіб)				K (70 осіб)			
	Констат. етап		Формув. етап		Констат. етап		Формув. етап		Констат. етап		Формув. етап	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
<i>Рівень емпатії</i>												
– Висока	3	4,7	16	23,5	3	3,9	8	10,5	2	2,9	3	4,3
– Середня	41	64,1	34	53,1	48	63,2	48	63,2	44	62,9	45	64,3
– Низька	20	31,2	15	23,4	25	32,9	20	26,3	24	34,2	22	31,4
<i>Здатність до стресостійкості</i>												
– Сильно виражена	-	-	13	15,6	-	-	15	19,7	-	-	-	-
– Помірно виражена	17	26,6	34	57,8	21	27,6	41	53,9	18	25,7	20	28,6
– Слабо виражена	35	54,7	12	18,7	40	52,6	14	18,5	36	51,4	35	50
– Нестійка (дуже слаба)	12	18,7	5	7,9	15	19,7	6	7,9	16	22,9	15	21,4
<i>Рівень самооцінки</i>												
– Завищена	29	45,3	12	18,8	35	46,1	13	17,1	31	44,3	28	40
– Нормативна (реалістична)	19	29,7	43	67,3	23	30,3	53	69,7	21	30	27	38,6
– Занижена	16	25	9	14	18	23,6	10	13,2	18	25,7	15	21,4

Слабо виражена стресостійкість на початку експериментальної роботи була зумовлена низьким рівнем у студентів-менеджерів теоретичних знань щодо проблеми стресу та відповідних умінь з управління стресом. Як зазначила Олена В.: “Моя робота на посаді начальника управління зі зв’язків із громадськістю передбачає часте емоційне навантаження, психологічну напругу, спілкування із різними людьми. Тому стрес – це мій постійний супутник!” Вивчення процесу стресу, його причин, негативних та позитивних функцій на заняттях з дисципліни “Психофізичний тренінг” надало можливість студентам отримати необхідні знання з цих питань.

Проведення тренінгів з підвищення стресостійкості дозволило розвинути у майбутніх менеджерів адміністративного менеджменту позитивне мислення, навички регулювання емоцій, використання методів релаксації, “виходу з тупика”.

Реалізація цих заходів зумовила отримані результати – сильну і помірно виражену здатність до стресостійкості на рівні 73,4 % у групі E1, та 73,6 % у групі E2. Зазначимо, що майже 70 % студентів обох експериментальних груп мають нормативну (реалістичну) самооцінку, що є результатом запроваджених у навчальний процес відповідних заходів.

На початку експериментальної роботи, як свідчать дані табл. 3.8, більшість студентів мали завищену самооцінку. Така ситуація була зумовлена досвідом професійної діяльності на управлінській посаді вищого та середнього рівня ієрархії. Це проявлялося у зверхньому та критичному ставленні до викладачів, особливо у процесі розгляду тем, що відповідали профілю діяльності таких студентів. Майже у третини студентів спостерігалася занижена самооцінка, що свідчило про посади нижчого рівня управлінської ієрархії. Неадекватність самооцінки – завищена була виявлена у всіх групах, у двох експериментальних та у контрольній. Проте у контрольній групі суттєвих змін у рівні самооцінки не відбулося.

Важливим моментом експериментальної роботи стало підвищення рівня емпатії в обох експериментальних групах, про що свідчать дані табл. 3.8.

Так, у першій експериментальній групі рівень емпатії зріс майже на 19 %, що зумовлено застосування усіх педагогічних умов. Проведення занять передбачало колективну діяльність у розв'язанні завдань, розвиток умінь оцінювання, моделювання та прогнозування спільної діяльності, діалогічні та дискусійні обговорення тощо.

У другій експериментальній групі Е2 зміни відбулись не суттєві – рівень емпатії зріс лише на 6,6 %, оскільки до складу групи входили лише студенти заочної форми навчання, які не мали змогу систематично розвивати уміння оцінювання, моделювання та прогнозування спільної діяльності.

Для визначення ступеню сформованості мотиваційно-ціннісного компоненту індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності було використано такі методи педагогічного дослідження:

- бесіди з майбутніми менеджерами адміністративної діяльності;
- бесіди із підлеглими і колегами майбутніх менеджерів адміністративної діяльності;
- спостереження за студентами у процесі дискусійного обговорення.

Окрім того, у процесі оцінювання цього компоненту було також використано психолого-педагогічну діагностику: методика діагностики спрямованості особистості (на себе на завдання на колектив) (додаток Н).

Результати визначення рівня сформованості мотиваційно-ціннісного компоненту індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності наведено нижче у табл. 3.9.

**Динаміка сформованості мотиваційно-ціннісного компоненту
індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів
адміністративної діяльності**

Ступінь сформованості мотиваційно- ціннісного компоненту	Експериментальні групи								Контрольна група			
	E1 (64 особи)				E2 (76 осіб)				K (70 осіб)			
	Констат. етап		Формув. етап		Констат. етап		Формув. етап		Констат. етап		Формув. етап	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
<i>Мотивація удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності</i>												
– Висока	-	-	13	20,3	-	-	14	18,4	-	-	-	-
– Середня	20	31,3	29	45,3	23	30,3	32	42,1	28	40	31	44,3
– Низька	44	68,7	22	34,4	53	69,7	30	39,4	42	60	39	55,7
<i>Мотивація досягнення</i>												
– Високий	11	17,2	24	37,5	12	15,8	23	30,2	10	14,3	11	15,7
– Середній	40	62,6	28	43,7	47	61,8	38	50	45	64,3	47	67,1
– Низький	13	20,3	12	18,8	17	22,4	15	19,8	15	21,4	12	17,2

Аналіз динаміки сформованості мотивації удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності свідчить про її зростання майже на 20 % в обох експериментальних групах.

Так, у групі E1 цей показник зріс на 20,3 %, а у групі E2 – на 18,4 %. Така ситуація свідчить про ефективність удосконалення організації навчально-виховного процесу зі спеціальності “Адміністративний менеджмент” з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності.

Безпосередньо для організації навчально-виховного процесу було використано такі методи як проблемні лекції, колективні методи навчання, “мозковий штурм”, методи тайм-менеджменту, що сприяли конкретизації,

розширенню та уточненню студентами-менеджерами теоретичних знань адміністративної діяльності, розвитку мотивації удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності та усвідомленню необхідності професійного самовдосконалення шляхом корекції індивідуального стилю професійної діяльності.

У контрольній групі К змін практично не відбулося оскільки навчально-виховний процес був недостатньо спрямований на розвиток мотивації удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності.

Аналіз мотивації досягнення особистості майбутніх менеджерів адміністративної діяльності також засвідчив позитивну динаміку цього показника. Причому такі зміни характерні для обох експериментальних груп.

Так, у першій експериментальній групі Е1 високий рівень мотивації досягнення на констатувальному етапі мали 17,2 % студентів, а після проведення формувального етапу високий рівень був у 37,5 % майбутніх менеджерів адміністративної діяльності, тобто приріст склав 20,3 %. Така ситуація зумовлена використанням у навчально-виховному процесі таких методів як проблемні лекції, аналітичні вправи, розв'язання професійних задач та ситуацій, дискусійне обговорення, що сприяли засвоєнню теоретичних знань щодо актуальності розвитку мотивації досягнення, як важливого фактора ефективної професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності.

Ще одним показником, що характеризує мотиваційно-ціннісний компонент стала спрямованість особистості майбутнього менеджера адміністративної діяльності. Цей показник характеризує ціннісні орієнтації особистості майбутнього менеджера адміністративної діяльності. Визначення рівня напряму цього показника здійснювалось шляхом застосування психолого-педагогічної діагностики, а саме, використанням методики

діагностики спрямованості особистості (на себе на завдання на колектив).
Результати визначення рівня спрямованість особистості майбутнього менеджера адміністративної діяльності наведено нижче у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Динаміка сформованості спрямованості особистості майбутнього
менеджера адміністративної діяльності**

Спрямо- ваність осо- бистості майбутнього менеджера адміністратив- ної діяльності	Експериментальні групи								Контрольна група			
	E1 (64 особи)				E2 (76 осіб)				K (70 осіб)			
	Констат. етап		Формув. етап		Констат. етап		Формув. етап		Констат. етап		Формув. етап	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
На себе	20	31,3	17	26,6	24	31,6	22	28,9	21	30	20	28,6
На завдання	35	54,7	27	42,2	40	52,6	31	43,8	37	52,9	38	54,3
На колектив	9	14	20	31,2	12	15,8	23	30,3	12	17,1	12	17,1

Аналіз даних табл. 3.10 свідчить, що у результаті проведеного експериментального дослідження спрямованість особистості майбутніх менеджерів адміністративної діяльності зазнала змін. Як свідчать дані констатувального етапу у двох експериментальних групах та одній контрольній біла відмічена тенденція нерівномірного розподілу спрямованості особистості.

Так більше половини студентів у всіх групах (E1 – 54,7 %, E2 – 52,6 % та K – 52,9 %) мали чітко виражену спрямованість на завдання. Третина студентів всіх груп мали виражену спрямованість на себе, і тільки 14 % студентів експериментальної групи E1; 15,8 % експериментальної групи E2

та 17,1 % контрольної групи К мали чітко виражену спрямованість на колектив. Така ситуація, на думку студентів, була зумовлена низьким та середнім рівнем умінь ефективної взаємодії у професійній діяльності.

Окрім того, як зазначив студент Олександр Б.: “У своїй роботі я, як керівник орієнтую і себе і колектив, в першу чергу, на ефективне виконання професійних завдань.”

З метою корекції особистісної спрямованості майбутніх менеджерів адміністративної діяльності у навчально-виховному процесі було використано:

- проблемні лекції, що сприяли засвоєнню теоретичних знань з проблеми взаємозумовленості видів спрямованості особистості у професійній діяльності;
- аналітичні вправи, що сприяли розвитку умінь моделювання ефективної взаємодії у процесі колективної діяльності
- дискусійне обговорення з метою аналізу впливу корпоративної культури на організаційні процеси.

Ефективність наведених методів засвідчили результати формувального етапу експериментального дослідження. Так, в обох експериментальних групах можна констатувати практично рівномірний розподіл видів спрямованості особистості майбутніх менеджерів адміністративної діяльності.

У групі Е1 спрямованість на себе склала 26,6 %, на завдання – 42,2 %, на колектив – 31,2 %. У групі Е2 спрямованість на себе склала 28,9 %, на завдання – 43,8 %, на колектив – 30,3 %. У контрольній групі змін практично не відбулося.

З метою аналізу змін у спрямованості особистості майбутніх менеджерів адміністративної діяльності було застосовано метод первинної статистичної обробки результатів і розраховано вибірккову дисперсію:

$$\bar{S}^2 = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n (x_k - \bar{x})^2, \quad (3.1)$$

де \bar{S}^2 – вибіркова дисперсія або звичайна дисперсія;

$\sum_{k=1}^n (x_k - \bar{x})^2$ – вираз, що означає необхідність для всіх x_k від першого до

останнього у даній виборці необхідно розрахувати різниці між частками та середніми значеннями, звести ці різниці у квадрат та просумувати.

Так, для першої експериментальної групи $E1 \bar{x} = 21$, розрахунок констатувального етапу здійснюємо за формулою:

$$\bar{S}^2 = \frac{((20 - 21)^2 + (35 - 21)^2 + (9 - 21)^2)}{3} \quad (3.2)$$

$$\bar{S}^2 = 113,7$$

Відповідно розрахунок формувального етапу для першої експериментальної групи $E1 \bar{x} = 21$, здійснюємо за наведеною формулою:

$$\bar{S}^2 = \frac{((17 - 21)^2 + (27 - 21)^2 + (20 - 21)^2)}{3} \quad (3.3)$$

$$\bar{S}^2 = 17,7$$

Таким чином, значне зменшення значення вибіркової дисперсії \bar{S}^2 , яке дорівнює 17,7 у групі $E1$ свідчить про відносно рівномірний розподіл спрямованості особистості майбутнього менеджера адміністративної діяльності.

Для групи $E2$ також було здійснено відповідні розрахунки. Так, для $E2 \bar{x} = 25$, розрахунок констатувального етапу здійснюємо за формулою:

$$\bar{S}^2 = \frac{((24-25)^2 + (10-25)^2 + (12-25)^2)}{3} \quad (3.4)$$

$$\bar{S}^2 = 131,7$$

Відповідно розрахунок формувального етапу для другої експериментальної групи Е2 $\bar{x} = 25$, здійснюємо за наведеною формулою:

$$\bar{S}^2 = \frac{((22-25)^2 + (31-25)^2 + (23-25)^2)}{3} \quad (3.5)$$

$$\bar{S}^2 = 16,3$$

Таким чином, у другій експериментальній групі спостерігається значне зменшення значення вибіркової дисперсії \bar{S}^2 , яке дорівнює 16,3, що свідчить про відносно рівномірний розподіл спрямованості особистості майбутнього менеджера адміністративної діяльності. Відповідні розрахунки було здійснено і для контрольної групи К, для якої $\bar{x} = 23$. Значення \bar{S}^2 на констатувальному етапі у цій групі дорівнювало 107, значення \bar{S}^2 на формувальному етапі у цій групі дорівнювало 118,3, що свідчить про незначні зміни у спрямованості особистості майбутніх менеджерів адміністративної діяльності.

У процесі оцінки динаміки мотиваційно-ціннісного компоненту у якості високого рівня сформованості показника спрямованості особистості майбутнього менеджера адміністративної діяльності виступала оптимальне співвідношення спрямованості на себе, на завдання та на колектив.

Для визначення ступеню сформованості комунікативного компоненту було використано такі методи педагогічного дослідження:

- бесіди з майбутніми менеджерами адміністративної діяльності;
- спостереження за студентами у процесі колективної діяльності;

– складання словнику фраз на тему “Ефективне ділове спілкування”.

Окрім того, у процесі оцінювання цього компоненту було також використано методикау діагностики рівня комунікативних здібностей (додаток Г) та експертну оцінку згуртованості навчальної групи (додаток Р). Результати визначення рівня сформованості комунікативного компоненту індивідуального стилю професійної діяльності майбутнього менеджера адміністративної діяльності наведено нижче у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Динаміка сформованості комунікативного компоненту індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності

Ступінь сформованості комунікативного компоненту	Експериментальні групи								Контрольна група			
	Е1 (64 особи)				Е2 (76 осіб)				К (70 осіб)			
	Констат. етап		Формув. етап		Констат. етап		Формув. етап		Констат. етап		Формув. етап	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
<i>Комунікативні здібності</i>												
– Високі	14	21,9	40	62,5	17	22,3	22	28,9	16	22,9	17	24,3
– Середні	43	67,2	23	35,9	50	65,8	48	63,2	48	68,6	48	68,6
– Низькі	7	10,9	1	1,56	9	11,9	6	10,5	6	8,5	5	7,14
<i>Здатність до толерантного ділового спілкування</i>												
– Висока	11	17,2	24	37,5	15	19,7	19	25	12	17,1	12	17,1
– Середня	39	60,9	27	42,2	42	55,3	41	53,9	41	58,6	42	60
– Низька	14	21,9	13	20,3	19	25	16	21,1	17	24,3	16	22,9
<i>Використання ефективного стилю розв’язання конфліктних ситуацій</i>												
– Часто	3	4,7	21	50	6	7,9	38	50	5	7,1	5	7,1
– Час від часу	36	56,2	24	37,5	42	55,3	28	36,8	41	58,6	42	60
– Рідко	25	39,1	19	29,7	28	36,8	10	13,2	24	34,3	23	32,9

Аналіз даних табл. 3.11 щодо динаміки сформованості комунікативного компоненту свідчить, що значні зміни відбулися у експериментальній групі E1, які зумовлені очною формою навчання та застосуванням всіх педагогічних умов у процесі експериментальної роботи. Зокрема, високий рівень комунікативних здібностей у студентів цієї групи зріс на 40,9 %, що зумовлено застосуванням у навчально-виховному процесі таких методів активного навчання як ділові та рольові ігри, “круглі столи”, дискусії тощо.

У експериментальній групі E2 високий рівень комунікативних здібностей зріс лише на 6,6 %. Така ситуація була зумовлена тим, що до складу групи входили лише студенти заочної форми навчання, що передбачало аудиторні заняття лише в рамках установочних сесій, що склало шість тижнів за весь навчальний рік. Тому студенти не мали змогу систематично спілкуватися у навчальній групі та розвивати відповідні уміння. У контрольній групі відбулися не значні зміни рівня комунікативних здібностей.

З метою підвищення рівня здатності до толерантного ділового спілкування та розвитку умінь з використання ефективного стилю розв’язання конфліктних ситуацій, навчально-виховний процес було організовано шляхом застосування проблемних лекцій з питань конфліктології, організаційного розвитку та ефективної роботи колективу.

Також, у навчальному процесі було використано аналітичні вправи з розв’язання конфліктних ситуацій та удосконалення ділового спілкування у професійній діяльності, що дозволило розвинути у студентів уміння конструктивного діалогу, ефективного розв’язання конфлікту, толерантність.

Так у експериментальній групі E1 здатність до толерантного ділового спілкування збільшилась на 20,3 %, оскільки було застосовано усі педагогічні умови.

Як зазначив студент Володимир К.: “У процесі навчання я оволодів уміннями з ефективного розв’язання конфліктних ситуацій, що знадобиться мені на посаді керівника відділу, оскільки мій колектив досить складний, і до кожного співробітника потрібен окремий підхід”.

Проте у експериментальній групі Е2 відбулися незначні зміни – високий рівень здатності до толерантного ділового спілкування збільшився на 5,3 %, оскільки студенти заочної форми навчання ситуативно розвивали уміння щодо застосування ефективного стилю розв’язання конфліктних ситуацій та толерантного ділового спілкування у процесі установочних сесій.

Загалом спеціальна організація навчально-виховного процесу зумовила зміни у відносинах між студентами, про що свідчило конструктивне проведення діалогів, використання методу компромісу та співробітництва при розв’язанні конфліктних ситуацій, прояв толерантності у процесі дискусійних обговорень тощо.

Формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності у контексті розвитку професійних умінь передбачало розвиток функціонально-діяльнісного компоненту. Показником сформованості цього компоненту стала оцінка розвиненості проєктувальних, організаторських, управлінських, виконавських умінь та організаторських здібностей, що підкріплювались отриманими у процесі професійної підготовки теоретичними знаннями.

Процес розвитку зазначених умінь та організаторських здібностей проходив у процесі цілеспрямованої професійної підготовки з дисциплін “Менеджмент організацій”, “Теорія організацій”, “Техніка адміністративної діяльності”, “Основи технології управління у промисловості”, “Основи державного управління та місцевого самоврядування” із використанням аналітичних вправ щодо розв’язання професійних завдань та ситуацій, ділових та рольових ігор, що передбачали програвання типових виробничих

ситуацій. Окрім того, для оцінки рівня розвиненості проектувальних, організаторських, управлінських та виконавських умінь був використаний метод експертних оцінок для аналізу процесу стажування майбутніх менеджерів адміністративної діяльності.

Для діагностування рівня означених умінь та організаторських здібностей було використано також методи психолого-педагогічної діагностики: методика на визначення рівня організаторських здібностей (додаток Г); тест “Чи хороший Ви плановик?” (додаток Ж)

Результати визначення рівня сформованості функціонально-діяльнісного компоненту наведено нижче у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Динаміка сформованості функціонально-діяльнісного компоненту
індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів
адміністративної діяльності**

Ступінь сформованості функціонально- діяльнісного компоненту	Експериментальні групи								Контрольна група			
	Е1 (64 особи)				Е2 (76 осіб)				К (70 осіб)			
	Констат. етап		Формув. етап		Констат. етап		Формув. етап		Констат. етап		Формув. етап	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
<i>Рівень організаторські здібності</i>												
– Високі	19	29,7	51	79,7	24	31,6	62	81,5	22	31,4	28	40
– Середні	44	68,7	13	20,3	50	65,8	14	18,5	47	67,1	42	60
– Низькі	1	1,6	-	-	2	2,6	-	-	1	1,5	-	-
<i>Рівень проектувальних умінь</i>												
– Високий	9	14,1	34	53,1	13	17,1	39	51,3	10	14,3	12	17,1
– Середній	40	62,5	25	39,1	44	57,9	29	38,2	41	58,6	40	57,1
– Низький	15	23,4	5	7,8	19	25	8	10,5	19	27,1	18	25,7

<i>Рівень організаторських умінь</i>												
– Високий	15	23,4	46	71,9	18	23,7	52	68,4	17	24,3	18	25,7
– Середній	45	70,3	18	28,1	49	64,5	23	30,3	46	65,7	48	68,6
– Низький	4	6,3	-	-	9	11,8	1	1,3	7	10	4	5,7
<i>Рівень управлінських умінь</i>												
– Високий	11	17,1	34	53,1	15	19,7	30	39,4	12	17,2	14	20
– Середній	43	67,2	27	42,2	47	61,8	38	50	44	62,8	46	65,7
– Низький	10	15,6	3	4,7	14	18,4	8	10,6	14	20	10	14,3
<i>Рівень виконавських умінь</i>												
– Високий	13	20,3	48	75	16	21,1	53	69,7	15	21,4	15	21,4
– Середній	44	68,8	15	23,4	50	65,7	21	27,6	46	65,7	48	68,6
– Низький	7	10,9	1	1,6	10	13,2	2	2,7	9	12,9	7	10

Аналіз даних динаміки рівнів розвиненості проектувальних, організаторських, управлінських, виконавських умінь та організаторських здібностей свідчить, що зміни відбулися у двох експериментальних групах Е1 та Е2. Так, у групі Е1 високий рівень організаторських здібностей зріс на 50 %, а у групі Е2 на 49,9 %.

Загалом значне збільшення високого рівня організаторських здібностей у експериментальних групах було зумовлено застосуванням спеціально організованої форми проведення аудиторних занять що передбачала використання колективних форм навчання, застосування студентами принципів тайм-менеджменту у самостійній підготовці до семінарських занять для очної форми навчання, контрольних та розрахункових завдань для заочної форми навчання тощо.

Як зазначив студент Ігор Р. “У моїй роботі начальника наукового підрозділу доречним буде використання принципів тайм-менеджменту для організації роботи колективу”.

Студентка Юлія Т. зазначила, що виконання контрольних та розрахункових робіт у міжсесійний час стимулювало її до організації власного часу, його плануванню та розподілу.

Аналіз даних табл. 3.12 також свідчить про незначне зростання (8,6 %) високого рівня організаторських здібностей у контрольні групі К. Така ситуація зумовлена тим, що навіть і без спеціально організованого педагогічного процесу навчальна діяльність стимулює розвиток організаторських здібностей. До того ж, об'єктами навчально-виховного процесу виступали дорослі люди із досвідом професійної управлінської діяльності, що було одним із факторів таких змін.

Результати проведення експериментального дослідження свідчать про суттєве зростання високого рівня розвиненості організаторських та виконавських умінь, які, як засвідчив аналіз освітньо-кваліфікаційної характеристики спеціальності “Адміністративний менеджмент” є найбільш змістовними.

Так у групі Е1 зростання високого рівня організаторських умінь склало 48,5 % та виконавських 54,7 %, у групі Е2 відповідно на 44,7 % та 48,6 %, що свідчить про ефективність організації навчально-виховного процесу як заочною та і заочною формами навчання. На третину збільшився високий рівень розвиненості проєктувальних умінь в обох експериментальних групах Е1 та Е2, що було зумовлено проходженням стажування на підприємстві або в організації. У процесі стажування студенти склали щоденник практики, у якому детально вказували зміст власної діяльності під час стажування, що передбачало складання плану на тиждень та підбиття підсумків за результатами його виконання.

Важливим моментом у процесі розвитку проєктувальних умінь стало проведення аналітичних та ситуаційно-аналітичних вправ щодо діяльності підприємств. Як зазначив студент Євген З.: “Провівши детальний аналіз

власного підприємства із застосуванням методу SWOT-аналізу мій колектив швидко зорієнтуватися у критичній ситуації”.

У розвиненості управлінських умінь простежується нерівномірна динаміка у експериментальних групах, оскільки застосування колективних форм навчання у експериментальній групі E1, до складу якої увійшли студенти очної форми навчання, було більш продуктивним ніж у групі E2, до складу якої увійшли студенти заочної форми. Так зростання високого рівня у групі E1 склало 36 %, а у групі E2 – 19,7 %.

Окремі висловлювання студентів з групи E2 засвідчили ефективність застосування колективних форм навчання. Андрій С. зазначив, що алгоритм прийняття рішення, який застосовувався на семінарському занятті з дисципліни “Техніка адміністративної діяльності” він використовуватиме у власній професійній діяльності на посаді заступника генерального директору.

У контрольній групі значних змін не відбулося, оскільки організація навчально-виховного процесу проходила у звичайному режимі, а розвиток управлінських умінь відбувався ситуативно.

Також, оцінка розвиненості проектувальних, організаторських, управлінських, виконавських умінь та організаторських здібностей проходила за результатами експертної оцінки стажування студентів. Для цього було сформовано експертну групу з п’яти чоловік, до складу якої увійшли: керівник від бази практики, керівник практики від кафедри і три викладачі кафедри, що мають науковий ступінь, один з яких був не залежним експертом, тобто не проводив занять зі спеціальності “Адміністративний менеджмент”.

Процес експертної оцінки передбачав врахування таких критеріїв: відгук керівника від бази практики; відгук керівника від кафедри; аналіз щоденнику, що вів студент у процесі стажування експертною комісією; аналіз звіту, що складав студент за результатами стажування експертною

комісією; результати складання заліку за результатами стажування експертній комісії.

Безпосередньо оцінювання рівня розвиненості проєктувальних, організаторських, управлінських, виконавських умінь та організаторських здібностей проходило так: за позитивні відгуки керівників стажування, правильно оформлений щоденник і змістовний звіт зі стажування, відмінне складання заліку студент отримував від 4-5 балів; за відгуки керівників стажування, що мали незначні зауваження, посереднє складання щоденнику і звіту зі стажування, складання заліку із зауваженнями – від 2-3 балів; за незадовільні відгуки від керівників стажування та за не складений залік – 1 бал.

Таким чином, детальний аналіз змін, що відбулися у розвиненості проєктувальних, організаторських, управлінських, виконавських умінь та організаторських здібностей, які складають функціонально-діяльнісний критерій індивідуального стилю професійної діяльності майбутнього менеджера адміністративної діяльності, засвідчив, що організований навчально-виховний процес з формування індивідуального стилю професійної діяльності мав практичний характер.

Було використано різноманітні форми і методи навчання, що закріплювали теоретичні знання у процесі семінарських занять, а саме, ділові ігри, розв'язання виробничих ситуацій, аналітичні вправ тощо, які сприяли розвитку організаторських здібностей та умінь відповідно до змісту адміністративної діяльності. Важливим моментом стало також проходження стажування.

Для обробки експериментальних даних та одержаних результатів нами було використано методи математичної статистики. Аналіз динаміки рівнів сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутнього

менеджера адміністративної діяльності передбачав визначення рівнів сформованості відповідних показників:

- акмеологічного (мотивація пізнавальної діяльності, креативні здібності, готовність до саморозвитку);
- рефлексивного (рівень емпатії, самооцінки, здатність до стресостійкості);
- мотиваційно-ціннісного (мотивація удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності, оптимальне співвідношення спрямованості особистості у професійній діяльності (на себе, на завдання, на колектив), мотивація досягнення);
- комунікативного (комунікативні здібності, здатність до толерантного ділового спілкування, використання ефективного стилю розв'язання конфліктних ситуацій);
- функціонально-діяльнісного (рівень розвиненості проєктувальних, організаторських, управлінських, виконавських умінь, організаторські здібності).

З метою підрахунку коефіцієнта сформованості індивідуального стилю професійної діяльності використовувалася формула:

$$K_k = \frac{\sum_{i=1}^k n_i}{m \cdot n}, \quad (3.6)$$

де n_i – бал i -го показника, m – кількість усіх показників, n – максимальний бал i -го показника.

У процесі дослідно-експериментальної роботи ми встановили залежність між кількістю балів і рівнями сформованості ІСПД майбутніх менеджерів адміністративної діяльності: – 3 бали – креативний рівень; – 2 бали – адаптивний; – 1 бал – репродуктивний. Для обчислення узагальненого результату нами було використано методика А.А. Киверялга [122, с. 258]. За цією методикою: креативний рівень сформованості індивідуального стилю професійної діяльності

можна констатувати у випадку, коли одержані студентом оцінки перевищують 75 % максимально можливих тобто коли студент набирає від 11,25 до 15 балів. Адаптивний – у випадку 25-відсоткового відхилення оцінки від середнього, тобто студент набирає від 3,75 до 11,25 балів. Репродуктивний рівень – оцінки складають менше, ніж 25% максимально можливих, тобто студент набирає менше 3,75 балів .

Результати з виявлення динаміки розвиненості індивідуального стилю професійної діяльності майбутнього менеджера адміністративної діяльності наведено в таблиці 3.13, аналіз матеріалів якої свідчить про ефективну роботу з формування індивідуального стилю професійної діяльності.

Таблиця 3.13

Динаміка сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності

Рівні сформованості ІСПД майбутніх менеджерів адміністративної діяльності	Експериментальні групи								Контрольна група			
	Е1 (64 особи)				Е2 (76 осіб)				К (70 осіб)			
	Констат. етап		Формув. етап		Констат. етап		Формув. етап		Констат. етап		Формув. етап	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
креативний	1	1,6	17	26,6	-	-	13	17,1	-	-	1	1,4
адаптивний	23	35,9	30	46,8	27	35,5	46	60,5	29	41,4	37	52,9
репродуктивний	40	62,5	17	26,6	49	64,5	17	22,4	41	58,6	32	45,7

З метою аналізу динаміки рівнів сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності у

процесі обробки результатів педагогічного експерименту було застосовано методи математичної статистики.

Важливим моментом стала перевірка рівня статистичної значущості у різниці між результатами експериментальної роботи.

У нашому дослідженні процес перевірки рівня статистичної значущості передбачав використання критерію Фішера (кутового перетворення), який призначений для співставлення двох вибірок за частотою прояву ефекту, що цікавить дослідника. Цей критерій оцінює достовірність різниць між відсотковими долями двох вибірок, у яких зареєстровано ефект, що нас цікавить.

Сутність кутового перетворення Фішера полягає у переводі відсоткових долів у величини центрального кута, що вимірюється у радіанах. Більшій відсотковій долі буде відповідати більший кут φ , а меншій – менший кут, але співвідношення тут нелінійні:

$$\varphi = 2 * \arcsin \sqrt{P}, \quad (3.7)$$

де P – відсоткова доля, що виражена у долях одиниці.

При збільшенні розходження між кутами φ_1 та φ_2 і збільшенні чисельності вибірок значення критерію зростає. Чим більше величина $\varphi_{емп}^*$, тим більша ймовірність, що різниці достовірні.

Для підрахунку критерію необхідно:

1) визначити величину φ , відповідно до відсоткових часток у кожній групі за таблицями критичних значень;

2) підрахувати емпіричне значення φ за формулою:

$$\varphi_{емп}^* = (\varphi_1^* - \varphi_2^*) \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2}}, \quad (3.8)$$

де n_1 та n_2 – кількість осіб у першій та у другій вибірках

φ_1^* та φ_2^* – відповідні величини кутів у радіанах.

3) встановити критичне значення $\varphi_{кр}$ відповідно до прийнятих рівнів статистичної значущості: $p < 0,05$ та $p < 0,01$. Якщо $\varphi_{емп} \geq \varphi_{кр}$, то відмінність є статистично значущою.

Статистична значущість є основним результатом перевірки статистичної гіпотези, яка визначається як твердження відносно невідомого параметру генеральної сукупності, що формулюється для перевірки надійності та яке можна перевірити за відомими вибірковими статистиками – результатами дослідження. Для критерію Фішера зазвичай гіпотези формулюються таким чином: нульова гіпотеза H_0 (нульова) – доля осіб, у яких проявляється досліджуваний ефект, у виборці 1 не більше ніж у виборці 2; H_1 (альтернативна) – доля осіб, у яких проявляється досліджуваний ефект, у виборці 1 більше ніж у виборці 2. Важливим моментом використання критерію Фішера є обмеження, яке полягає у неможливості використання у процесі розрахунків відсоткової долі, що дорівнює нулю. Інтерпретація отриманих значень відповідно до рівня статистичної значущості передбачає формулювання статистичних висновків щодо прийняття або ж відхилення гіпотез (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Інтерпретація отриманих значень відповідно до рівня статистичної значущості

Рівень значущості	Рішення	Можливий статистичний висновок
$p > 0,1$	Приймається нульова гіпотеза H_0	Статистичні достовірні різниці не знайдено
$p \leq 0,1$	Сумніви у істинності нульової гіпотези H_0 , невизначеність	Різниці знайдено на рівні статистичної тенденції
$p \leq 0,05$	Значимість, відхилення H_0	Знайдено статистично достовірні (значимі) різниці
$p \leq 0,01$	Висока значимість, відхилення H_0	Різниці знайдено на високому рівні статистичної значущості

У контексті нашого дослідження гіпотези були сформульовані таким чином: H_0 (нульова) – доля майбутніх менеджерів адміністративної діяльності, у яких спостерігається підвищення рівня сформованості індивідуального стилю професійної діяльності, у виборці 1 не більше ніж у виборці 2; H_1 (альтернативна) – доля майбутніх менеджерів адміністративної діяльності, у яких спостерігається підвищення рівня сформованості індивідуального стилю професійної діяльності, у виборці 1 більше, ніж у виборці 2.

Процес перевірки гіпотез передбачав використання відсоткових показників експериментальних груп E1 та E2 і контрольної групи К. Для цього було складено відповідні таблиці. Спочатку було проаналізовано рівні сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності на констатувальному етапі педагогічного експерименту. Слід зазначити, що обмеження критерію Фішера не дозволяє здійснювати розрахунок для нульових показників. Тому для аналізу рівнів сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності ми використали дані для креативного та адаптивного рівнів.

Таблиця 3.15

Таблиця для розрахунку критерію ϕ^* у співставленні груп майбутніх менеджерів адміністративної діяльності із різними рівнями сформованості індивідуального стилю професійної діяльності

Групи	Спостерігається підвищення рівня сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності		Не спостерігається підвищення рівня сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності		Контрольна сума	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
E1 (64 особи)	24	37,5	40	62,5	64	100
К (70 осіб)	29	41,4	41	58,6	70	100

Визначаємо величину φ відповідно до відсоткових часток у кожній групі за таблицями критичних значень [192, с.48]. Так для групи Е1 з відсотковою долею 37,5 % $\varphi^*_{1}= 1,318$; для групи К з відсотковою долею 41,4 % $\varphi^*_{2}= 1,398$.

Підраховуємо емпіричне значення $\varphi^*_{емп}$ за формулою:

$$\varphi^*_{емп} = (\varphi^*_1 - \varphi^*_2) \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2}}, \quad (3.9)$$

де $n_1 = 64$, $n_2 = 70$, $\varphi^*_{1}= 1,318$, $\varphi^*_{2}=1,398$

$$\varphi^*_{емп} = (1,318 - 1,398) \cdot \sqrt{\frac{64 \cdot 70}{64 + 70}} \quad (3.10)$$

$$\varphi^*_{емп} = (1,318 - 1,398) \cdot 5,78 \quad (3.11)$$

$$\varphi^*_{емп} = -0,08 \cdot 5,78 = -0,46 \quad (3.12)$$

Відповідно до таблиці статистичної значущості [202, с.330-332] $\varphi^*_{емп} = -0,46 < \varphi_{кр}=1,29$, тобто статистична значущість $p > 0,1$ і відмінність не є статистично значущою.

Згідно табл. 3.14 можна прийняти такий статистичний висновок: статистичні достовірні різниці не знайдено, тому приймається нульова гіпотеза H_0 . Відповідні розрахунки здійснюємо для груп Е2 та К.

Таблиця 3.16

Таблиця для розрахунку критерію φ^* у співставленні груп майбутніх менеджерів адміністративної діяльності із різними рівнями сформованості індивідуального стилю професійної діяльності

Групи	Спостерігається підвищення рівня сформованості індивідуального стилю професійної діяльності у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності		Не спостерігається підвищення рівня сформованості індивідуального стилю професійної діяльності у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності		Контрольна сума	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Е2 (76 особи)	27	35,5	49	64,5	64	100
К (70 осіб)	29	41,4	41	58,6	70	100

Визначаємо величину φ відповідно до відсоткових часток у кожній групі за таблицями критичних значень [192, с. 48]. Так, для групи Е2 з відсотковою долею 35,5 % $\varphi^*_{j1} = 1,277$; для групи К з відсотковою долею 41,4 % $\varphi^*_{j2} = 1,398$.

Підраховуємо емпіричне значення $\varphi^*_{емп}$ за формулою:

$$\varphi^*_{емп} = (\varphi^*_{j1} - \varphi^*_{j2}) \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2}}, \quad (3.13)$$

де $n_1 = 76$, $n_2 = 70$, $\varphi^*_{j1} = 1,277$, $\varphi^*_{j2} = 1,398$

$$\varphi^*_{емп} = (1,277 - 1,398) \cdot \sqrt{\frac{76 \cdot 70}{76 + 70}} \quad (3.14)$$

$$\varphi^*_{емп} = (1,277 - 1,398) \cdot 6,04 \quad (3.15)$$

$$\varphi^*_{емп} = -0,121 \cdot 6,04 = -0,73 \quad (3.16)$$

Відповідно до таблиці статистичної значущості [202, с.330-332] $\varphi^*_{емп} = -0,73 < \varphi_{кр} = 1,29$, тобто статистична значущість $p > 0,1$ і відмінність не є статистично значущою. Згідно табл. 3.14 можна прийняти такий статистичний висновок: статистичні достовірні різниці не знайдено, тому приймається нульова гіпотеза H_0 .

Після цього було проаналізовано результати формувального етапу педагогічного експерименту.

Таблиця 3.17

Таблиця для розрахунку критерію φ^* у співставленні груп майбутніх менеджерів адміністративної діяльності із різними рівнями сформованості індивідуального стилю професійної діяльності

Групи	Спостерігається підвищення рівня сформованості індивідуального стилю професійної діяльності у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності		Не спостерігається підвищення рівня сформованості індивідуального стилю професійної діяльності у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності		Контрольна сума	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Е1 (64 особи)	17	26,6	47	73,4	64	100
К (70 осіб)	1	1,4	69	98,6	70	100

Аналіз наведених у табл. 3.17 здійснюємо із використанням критерію Фішера.

Визначаємо величину φ відповідно до відсоткових часток у кожній групі за таблицями критичних значень [192, с. 47]. Так, для групи Е1 з відсотковою долею 26,6 % $\varphi^*_1=1,086$; для групи К з відсотковою долею 1,4 % $\varphi^*_2=0,237$.

Підраховуємо емпіричне значення $\varphi_{емп}^*$ за формулою:

$$\varphi_{емп}^* = (\varphi_1^* - \varphi_2^*) \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2}}, \quad (3.17)$$

де $n_1 = 64$, $n_2 = 70$, $\varphi^*_1=1,086$, $\varphi^*_2=0,237$

$$\varphi_{емп}^* = (1,086 - 0,237) \cdot \sqrt{\frac{64 \cdot 70}{64 + 70}} \quad (3.18)$$

$$\varphi_{емп}^* = (1,086 - 0,237) \cdot 5,78 \quad (3.19)$$

$$\varphi_{емп}^* = 0,849 \cdot 5,78 = 4,9 \quad (3.20)$$

Відповідно до таблиці статистичної значущості [202, с.333] $\varphi_{емп}^* = 4,9 \geq \varphi_{кр} = 2,31$, тобто статистична значущість $p < 0,001$ і відмінність є статистично значущою. Згідно табл. 3.14 можна прийняти такий статистичний висновок: різниці знайдено на високому рівні статистичної значущості, тому гіпотеза H_0 відхиляється і приймається гіпотеза H_1 .

Таблиця 3.18

Таблиця для розрахунку критерію φ^* у співставленні груп майбутніх менеджерів адміністративної діяльності із різними рівнями сформованості індивідуального стилю професійної діяльності

Групи	Спостерігається підвищення рівня сформованості індивідуального стилю професійної діяльності у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності		Не спостерігається підвищення рівня сформованості індивідуального стилю професійної діяльності у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності		Контрольна сума	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Е2 (76 осіб)	13	17,1	63	82,9	76	100
К (70 осіб)	1	1,4	69	98,6	70	100

Аналіз наведених у табл. 3.18 здійснюємо із використанням критерію Фішера.

Визначаємо величину φ відповідно до відсоткових часток у кожній групі за таблицями критичних значень [192, с. 47]. Так для групи Е2 з відсотковою долею 17,1 % $\varphi^*_1=0,853$; для групи К з відсотковою долею 1,4 % $\varphi^*_2=0,237$.

Підраховуємо емпіричне значення $\varphi_{емп}^*$ за формулою:

$$\varphi_{емп}^* = (\varphi_1^* - \varphi_2^*) \cdot \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2}}, \quad (3.21)$$

де $n_1 = 76$, $n_2 = 70$, $\varphi^*_1=0,853$, $\varphi^*_2=0,237$

$$\varphi_{емп}^* = (0,853 - 0,237) \cdot \sqrt{\frac{76 \cdot 70}{76 + 70}} \quad (3.22)$$

$$\varphi_{емп}^* = (0,853 - 0,237) \cdot 6,04 \quad (3.23)$$

$$\varphi_{емп}^* = 0,616 \cdot 6,04 = 3,72 \quad (3.24)$$

Відповідно до таблиці статистичної значущості [202, с.333] $\varphi_{емп}^* = 3,72 \geq \varphi_{кр} = 2,31$, тобто статистична значущість $p < 0,001$ і відмінність є статистично значущою.

Згідно табл. 3.14 можна прийняти такий статистичний висновок: різниці знайдено на високому рівні статистичної значущості, тому гіпотеза H_0 відхиляється і приймається гіпотеза H_1 .

Результати використання критерію Фішера засвідчили існування статистично значимих різниць у рівнях сформованості індивідуального стилю професійної діяльності у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності.

Найбільш інтенсивні позитивні зміни в рівнях дослідженого індивідуального стилю виявлено у експериментальній групі Е1, потім йде група Е2, після – група К. Така ситуація зумовлена тим, що у групі Е1 під час дослідження перевірялися всі три запропоновані педагогічні умови, у групі Е2 експериментально не перевірялася та педагогічна умова, яка передбачала

оволодіння майбутніми менеджерами адміністративної діяльності уміннями моделювання, оцінювання та прогнозування процесу взаємодії як необхідного фактора реалізації індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності, а у контрольній групі К жодна умова не реалізовувалася.

Після проведеного дослідження з майбутніми менеджерами адміністративної діяльності були проведені бесіди з метою виявлення їх думки щодо необхідності та доречності корекції індивідуального стилю професійної діяльності у рамках післядипломної освіти з адміністративного менеджменту. Студенти виказали не аби яку зацікавленість та позитивне ставлення до такої форми підвищення кваліфікації управлінських кадрів як важливої складової професійного розвитку, самовдосконалення та підвищення рівня управлінської компетентності.

Результати, що були отримані при формуванні та розвитку всіх складових індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності, засвідчують педагогічну доцільність обґрунтованого процесу й ефективність розроблених засобів.

Висновки до третього розділу. У результаті проведеного педагогічного дослідження було визначено основні критерії та показники сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності. Так сформованість акмеологічного компоненту визначали такі показники, як мотивація пізнавальної діяльності, креативні здібності, здібність до саморозвитку, сформованість рефлексивного компоненту визначали рівень емпатії, самооцінки, здатність до стресостійкості, сформованість мотиваційно-ціннісного компоненту визначали рівень мотивації удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності, мотивація досягнення та спрямованість особистості

майбутнього менеджера адміністративної діяльності (на себе, на завдання, на колектив), сформованість комунікативного компоненту визначали рівень комунікативних здібностей, здатність до толерантного ділового спілкування, використання ефективного стилю розв'язання конфліктних ситуацій у професійній діяльності, сформованість функціонально-діяльнісного компоненту визначали рівень організаторських здібностей та розвиненість проектувальних, організаторських, управлінських і виконавських умінь. Рівень сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності визначали за ступенем сформованості означених компонентів. Було виділено креативний, репродуктивний та адаптивний рівні.

Перевірка висунутої гіпотези передбачала реалізацію обґрунтованих педагогічних умов (удосконалення організації навчально-виховного процесу за спеціальністю “Адміністративний менеджмент” з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності студента-менеджера; корегування форм, методів та засобів навчання у відповідності до специфіки адміністративної діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу; оволодіння уміннями моделювання, оцінювання та прогнозування процесу взаємодії як необхідного фактора реалізації індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності) у процесі формувального етапу експерименту. Для цього було сформовано експериментальні Е1 (64 особи), Е2 (76 осіб) та контрольну К (70 осіб) групи, у яких було досліджено процес формування індивідуального стилю професійної діяльності у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності в процесі професійної підготовки. Перша експериментальна група Е1 включала у себе студентів очної форми навчання зі спеціальності “Адміністративний менеджмент”, друга експериментальна Е2 група відповідно – заочної форми зі

спеціальності “Адміністративний менеджмент”. До складу контрольної групи К увійшли студенти очної та заочної форми навчання цієї ж спеціальності.

У першій експериментальній групі було зrealізовано всі педагогічні умови. У другій експериментальній групі було використано першу і другу педагогічні умови. Педагогічний процес у контрольній групі протікав без використання обраних педагогічних умов.

Реалізація визначених педагогічних умов передбачала використання таких форм і методів навчання:

- проблемні лекції, семінари-дискусії, “круглі столи”, дискусійне обговорення, що сприяли розвитку професійно та особистісно важливих якостей, які необхідні суб’єкту управління, формуванню стійкого інтересу до розширення професійних управлінських знань, удосконалення сформованих умінь та навичок, адекватної оцінки власного індивідуального стилю професійної діяльності у суб’єктів управління;

- тренінгові технології, ділові ігри, рольові ігри, аналіз конкретних ситуацій, імітаційні вправи, метод “мозкового штурму”, відео метод, що дали можливість майбутнім менеджерам адміністративної діяльності оволодіти ефективними шляхами удосконалення та корекції індивідуального стилю професійної діяльності, проаналізувати оптимальну спрямованість професійної діяльності на себе, на завдання та на колектив, що зумовлює ефективність діяльності соціально-економічної системи, сформувавши та розвинути вміння ефективно працювати у команді в умовах толерантного ділового середовища;

- розв’язання професійних задач, враховуючи специфіку професійної діяльності суб’єкту управління, тренінг стресостійкості, аналіз та вирішення виробничих задач та ситуацій, що сприяли розвитку умінь ефективної саморегуляції, самодіагностики, самоменеджменту, розвитку стресостійкості тощо, дозволили вирішувати професійні завдання з

управління у колективі, оволодіти технологією забезпечення толерантного ділового спілкування і процесу ефективного розв'язання конфліктних ситуацій.

У процесі експериментального дослідження було здійснено перевірку сформованості індивідуального стилю професійної діяльності у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності у двох експериментальних (Е1 та Е2) і одній контрольній (К) групах. Перевірка проводилась шляхом діагностики кожного з компонентів та їх показників та засвідчила позитивну динаміку щодо сформованості акмеологічного, рефлексивного, мотиваційно-ціннісного, комунікативного та функціонально-діяльнісного компонентів індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності, що, у свою чергу, доводить доцільність та ефективність обраної методики.

Отримані у результаті педагогічного дослідження та експериментальної роботи дані свідчать про виконання поставлених завдань та досягнення визначеної у дослідженні мети – формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності у процесі професійної підготовки із використанням визначених педагогічних умов.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу філософської, психологічної, педагогічної та науково-спеціальної літератури з теорії та практики управління і менеджменту та практики ВНЗ, які готують менеджерів засвідчив, що цілеспрямована методика формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності не була розроблена. Встановлено, що ефективність виконання будь-якої професійної діяльності передбачає, по-перше, наявність суб'єкта цієї діяльності, що має індивідуально-типологічні характеристики особистості та певний набір професійноважливих якостей; по-друге, структуру такої діяльності, що складається з компонентів; по-третє, чітко окреслену систему завдань, що реалізуються шляхом послідовного виконання професійних функцій із застосуванням ефективних, інноваційних прийомів і технологій.

Проведений всебічний аналіз наукової літератури з проблеми індивідуального стилю показав, що існуючі підходи до його розгляду в тій чи іншій мірі розкривають різні теоретичні основи даного поняття, його сутність, домінуючі компоненти та функції. Визначено, що вивчення індивідуального стилю діяльності відбувалося у декілька етапів. На першому етапі виявлення індивідуальних стилів велося у зв'язку з основними властивостями нервової системи. Далі здійснювалися дослідження різних стилів професійної, навчальної, управлінської діяльності, де стильову специфіку діяльності пов'язували не з окремими якостями нервової системи, а з різними комплексами психофізичних властивостей, професійно важливими якостями темпераменту та характеру. І нарешті, заключний етап характеризувався зменшенням прикладних досліджень індивідуального стилю діяльності та прагненням до інтеграції накопичених фактів, до перегляду класичних концепцій та диференціації поняття стилю не лише в практичній діяльності, але й в різних видах активності людини.

Теоретично обґрунтовано, що індивідуальний стиль професійної діяльності менеджера адміністративної діяльності можна визначити як систему методів, способів та прийомів реалізації виробничих функцій (проектувальної, організаційної, управлінської та виконавської) та завдань суб'єктом цієї діяльності з урахуванням його індивідуально-психологічних характеристик.

Визначено, що менеджер адміністративної діяльності, який має удосконалений у процесі післядипломної освіти з менеджменту індивідуальний стиль професійної діяльності, здатен швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, пропонувати нові, нестандартні рішення, генерувати оригінальні ідеї та пропозиції, розробляти та реалізовувати ефективні стратегії організаційного розвитку, координувати складні соціально-економічні процеси в організаціях, використовувати ефективні методи управління.

Обґрунтовано структуру індивідуального стилю професійної діяльності менеджера адміністративної діяльності: акмеологічний, рефлексивний, мотиваційно-ціннісний, комунікативний та функціонально-діяльнісний компоненти.

2. Уточнено педагогічну суть процесу формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності, який можна розглядати як корекцію наявного стилю професійної діяльності суб'єктів управлінського процесу. Цей процес має відповідати вимогам сучасного мінливого суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку; враховувати інноваційні тенденції розвитку професійної діяльності суб'єктів управлінського процесу; а найголовніше, сприяти розвитку стійкого професійного інтересу та позитивного ставлення їх до власної праці та прагненню до самовдосконалення.

Визначені та обґрунтовані критерії та показники відображали зміни в рівні сформованості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності: розвиненість

акмеологічного компонента (мотивація пізнавальної діяльності, креативні здібності, здатність до саморозвитку), рефлексивного (рівень емпатії, самооцінки, здатність до стресостійкості), мотиваційно-ціннісного (рівень мотивації удосконалення індивідуального стилю професійної діяльності, мотивація досягнення, спрямованість особистості майбутнього менеджера адміністративної діяльності (на себе, на завдання, на колектив), комунікативного (комунікативні здібності, здатність до толерантного ділового спілкування, використання ефективних стилів розв'язання конфліктних ситуацій у професійній діяльності), функціонально-діяльнісного (організаторські здібності, проектувальні, організаторські, управлінські, виконавські уміння). В залежності від прояву сукупності визначених показників індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності диференціюється на рівні: креативний, адаптивний та репродуктивний.

3. На основі теоретичного аналізу наукових джерел та результатів педагогічного дослідження обґрунтовано систему педагогічних умов формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності: удосконалення організації навчально-виховного процесу зі спеціальності “Адміністративний менеджмент” з метою активізації самостійної пізнавальної діяльності студента-менеджера; корегування форм, методів та засобів навчання відповідно до специфіки адміністративної діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу; оволодіння уміннями моделювання, оцінювання та прогнозування процесу взаємодії як необхідного фактора реалізації індивідуального стилю професійної діяльності менеджерів адміністративної діяльності.

Розроблено методику формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності, що передбачала реалізацію трьох взаємопов'язаних етапів (мотиваційного, практично-моделюючого, аналітико-рефлексивного) із використанням

зазначених педагогічних умов. Перевірено кожний із показників та цілісний процес розвиненості індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх менеджерів адміністративної діяльності в двох експериментальних та одній контрольній групах, який аналізувався на трьох рівнях. Ці заходи в цілому сприяли розвитку професійно та особистісно важливих якостей, які необхідні суб'єкту управління; адекватної оцінки власного індивідуального стилю професійної діяльності у суб'єктів управління; формуванню стійкого інтересу до розширення професійних управлінських знань; удосконаленню сформованих умінь та навичок; дали можливість майбутнім менеджерам адміністративної діяльності оволодіти ефективними шляхами удосконалення та корекції індивідуального стилю професійної діяльності.

4. У результаті проведеної експериментальної роботи укладено методичні рекомендації для викладачів з професійної підготовки менеджерів в умовах післядипломної освіти з менеджменту для ВНЗ IV рівня акредитації.

Аналіз отриманих результатів експериментальної роботи, спрямованої на перевірку ефективності реалізації педагогічних умов формування індивідуального стилю професійної діяльності у майбутніх менеджерів адміністративної діяльності, підтвердив висунуту в дослідженні гіпотезу.

Проведене дослідження, звісно, не вичерпує всіх аспектів проблеми. Перспективу подальшої розробки бачимо у комплексному та системному дослідженні особливостей професійної діяльності суб'єктів муніципального управління та управління організаціями, підприємствами та установами Харківського регіону та інших регіонів України з метою їх удосконалення.

Додаток А [54, с. 92-113]

Проектувальна функція	
<i>Зміст</i>	<i>Перелік умінь</i>
<p>здійснення цілеспрямованої послідовності дій щодо синтезу систем або окремих їх складових, розробка документації, яка необхідна для втілення та використання об'єктів та процесів</p>	<ul style="list-style-type: none"> – розробляти стратегії розвитку згідно зовнішніх та внутрішніх умов діяльності організації – відповідно до цілей розробляти програми діяльності організації в межах чинного законодавства – розробляти перспективні та поточні плани роботи відповідно до програм діяльності
Організаторська функція	
<i>Зміст</i>	<i>Перелік умінь</i>
<p>впорядкування структури і взаємодії складових елементів системи з метою зниження невизначеності, а також підвищення ефективності використання ресурсів і часу (окремим процесом організації діяльності можна вважати планування – часове впорядкування виконання робіт, тобто обґрунтування їх послідовності, тривалості та строків виконання)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – визначати структуру, зміст, об'єм діяльності та комунікаційні зв'язки адміністративної служби – визначати технології управління системою для досягнення цілей з урахуванням особливості організації – визначати ефективність діючих методів керівництва шляхом аналізу процесу діяльності організації – розробляти документи, що визначають стандарти підприємства, установи, організації та визначають види і напрями її діяльності – розробляти плани діяльності та плани роботи персоналу за визначеними видами діяльності – визначати коло прав і обов'язків структурних підрозділів та працівників – визначати потенційно небезпечні ділянки виробництва шляхом спостереження та контролю – розробляти правила внутрішнього трудового розпорядку – визначати потреби зацікавлених осіб у зовнішніх та внутрішніх інформаційних зв'язках шляхом аналізу напрямів діяльності організації – організовувати структури збору, відновлення, поширення та зберігання інформації – визначати методи корегування та удосконалення плану управління інформаційними зв'язками – розробляти план управління комунікаціями спільно із зацікавленими особами – визначати загальні корпоративні цінності, правила корпоративної моралі організації та заходи щодо створення соціально-психологічних умов діяльності колективу – розробляти опис продуктів діяльності організації та визначати технологій їх створення

Продовження додатку А

	<ul style="list-style-type: none"> – визначати обсяг необхідних робіт, структури організації, обов’язків і відповідальностей між структурними ланками – визначати опис структури персоналу, кількість штату організації, план управління та розвитку персоналом, необхідні кваліфікаційні вимоги до кожної особи персоналу, а також досвіду попередньої професійної діяльності – організувати діяльність відповідних структурних підрозділів щодо укомплектування штату організації – організувати діяльність відповідних структурних підрозділів щодо розвитку персоналу організації – забезпечувати просування по службі найбільш кваліфікованих фахівців – забезпечувати підвищення кваліфікації кадрів відповідно до змін в економічній, соціальній, технологічній та технічній ситуаціях, шляхом залучення їх до професійної освіти, навчання на курсах або проведення навчання безпосередньо в організації – здійснювати контроль за дисципліною у конкретних підрозділах – оцінювати ефективність, професіоналізм, відповідальність діяльності колективу, використовуючи анкетування, атестації – формувати дієздатний колектив з належним морально-психологічним кліматом – формулювати рекомендації підлеглим щодо стилю їхньої діяльності, форм і методів роботи з кадрами, розвитку організаційних здібностей – розробляти процедури прийняття рішень та контролю в організації – забезпечувати розробку посадових інструкцій керівниками підрозділів – розробляти правила внутрішнього трудового розпорядку разом з керівниками підрозділів – організувати наради, зустрічі або тимчасові робочі групи, комісії тощо – здійснювати оцінку ефективності реалізації обраної організаційної стратегії та визначати заходи щодо усунення недоліків в разі їх наявності
Управлінська функція	
<i>Зміст</i>	<i>Перелік умінь</i>
<p style="text-align: center;">спрямована на досягнення поставленої мети, забезпечення сталого функціонування і розвитку систем завдяки інформаційному обміну</p>	<ul style="list-style-type: none"> – корегувати цілі діяльності адміністративної служби – корегувати структуру адміністративної служби – приймати адекватні управлінські рішення

Виконавська функція	
<i>Зміст</i>	<i>Перелік умінь</i>
<p>спрямована на втілення поставленої мети за відомими алгоритмами, тобто фахівець виступає як структурний елемент (ланка) певної технології</p>	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечувати своєчасне подання інформації та звітності з питань діяльності адміністративної служби – організувати реалізацію заходів для інформаційного забезпечення організації – у складі робочих груп чи комісій готувати аналітичні довідки, пропозиції, доповіді щодо діяльності організації – готувати звіти про виконання планів розвитку на основі наукових досліджень – використовувати матеріальні та моральні стимули підвищення ефективності діяльності – зміцнювати трудову дисципліну – сприяти розвитку творчої ініціативи працівників – забезпечувати ефективний процес спілкування з керівниками та підлеглими із дотриманням етики, корпоративних норм поведінки та ділових взаємин – забезпечувати ефективну взаємодію з фізичними та юридичними особами, застосовуючи комунікативні та інформаційні технології – проведення розслідування нещасних випадків та аварій – аналізувати результати наслідків нещасних випадків, користуючись чинним законодавством та складати відповідні документи – обирати методи контролю, аналізувати звіти структурних підрозділів щодо діяльності організації, оцінювати виконання програм та планів – аналізувати виконання плану управління персоналом, план розвитку персоналу, правила дотримання внутрішнього трудового розпорядку – аналізувати дотримання правил корпоративної етики; – аналізувати стан трудової та виконавської дисципліни – визначати ступінь відповідальності працівників – оцінювати ефективність взаємодії адміністративної служби з керівництвом та іншими структурними підрозділами – аналізувати своєчасність надання інформаційно-аналітичного забезпечення – контролювати дотримання безпеки праці та санітарно-гігієнічних норм персоналом організації, використовуючи чинне законодавство

Додаток Б

Шановні колеги! Просимо Вас взяти участь в анонімному анкетуванні, присвяченому дослідженню ефективності управлінської діяльності сучасного керівника. Дослідження проводиться НТУ “ХП”. Відповідайте, будь ласка, на кожне питання щиро, керуючись своїм професійним досвідом управлінської діяльності. Оцініть наведені твердження: 1 бал – повністю згоден, 0 балів – вагаюсь із відповіддю, -1 бал – повністю не згоден

<i>№</i>	<i>ПИТАННЯ</i>	<i>-1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
1.	Індивідуальний стиль управлінської діяльності являє собою стійку систему способів та прийомів, що проявляються у різних умовах її здійснення та зумовлені як специфікою самої діяльності, так й індивідуально-психологічними особливостями її суб'єкту			
2.	Успішний розвиток та ефективне функціонування організації в цілому, робота колективу та всіх систем залежить від індивідуального стилю професійної діяльності менеджера			
3.	Я без зайвих вагань дам визначення кожному з класичних стилів управління: авторитарному, демократичному та ліберальному			
4.	Для ефективної роботи своєї структури, я, як керівник, готовий делегувати частину своїх повноважень			
5.	Практика управлінської діяльності передбачає застосування неоднорідного стилю управління			
6.	У мене чітко напрацьований стиль професійної діяльності			
7.	Часто доводиться стикатися із керівниками не здатними до інноваційної діяльності			
8.	Будь-яка стресова ситуація здатна вибити мене з рівноваги надовго			
9.	Демократичний стиль управління не прийнятний для військових підрозділів			
10.	Мені легко поставити себе на місце підлеглого (колеги) у момент кризової ситуації			
11.	Більшість керівників вищої та середньої ланки використовують стилі управління, що були сформовані в умовах адміністративно-командної системи			
12.	Я завжди чітко уявляю, що та у якій послідовності потрібно зробити для вирішення конкретної задачі			
13.	Більшості сучасних керівників бракує знань про ефективні стилі управління			
14.	Мотиваційний фактор має враховуватись в управлінській діяльності не менше за інші			
15.	Я прагну до успішного вирішення будь-яких професійних задач, адже це запорука успішного розвитку моєї організації			

Додаток В

ВИЗНАЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ

(модифікований варіант Є.Є. Тунік) [222, с. 294-299]

Опитувальник складається з чотирьох розділів, позначених цифрами від 1 до 4. У кожному є сім тверджень, позначених буквами від А до Ж. У ході роботи необхідне проранжувати свої відповіді в формі літер так, щоб перше місце у верхній строчці зайняло таке твердження, яке більшою мірою властиво вам, а сьоме місце (у нижній строчці) – те твердження, яке вам фактично не властиве.

1. У повсякденному житті моєї установи я головним чином:

А – покладаюся на власні здібності, знання і досвід. Я, врешті-решт, той, хто вважається відповідальним

Б – підтримую ті рішення і методи, які є результатом взаємодії членів колективу з авторитетним адміністратором

В – якщо виникають проблеми або треба вирішувати серйозні завдання, направляю їх вищестоящим адміністраторам для ухвалення рішення і подальшої дії

Г – дозволяю членам колективу, що мають безпосереднє відношення до даного питання, ухвалити рішення в ситуації, що склалася (насправді кращий шлях – дозволити професіоналові бути самостійним і відповідальним за свої рішення)

Г – організую групу (комітет) для допомоги в управлінні установою (таким чином ми створюємо атмосферу співпраці)

Д – уважно слухаю думки співробітників, аналізую їх і потім ухвалюю управлінські рішення, вирішую, як треба поступити

Е – залучаю персонал до дискусії, органівую спеціальні робочі групи для вивчення проблеми. Я часто приймаю колективні рекомендації і пропозиції.

2. Робота з інструкціями, контрактами, правилами полягає в тому, щоб:

А – розподілити всі письмові інструкції і методики між членами колективу і прослідкувати, щоб співробітники і спеціально створений комітет використовували їх для належної діяльності і внесли потрібні зміни

Б – організувати комітети, якщо це необхідно, для того, щоб вивчити пропонувані правила, внести (або рекомендувати) відповідні зміни, які я часто враховую і приймаю

В – прибрати їх в теку і дозволити працівникам діяти згідно їх професійним умінням

Г – вважатися на них, як на гнучкі і корисні інструменти у вирішенні шкільних проблем

Г – використовувати в своїх цілях для встановлення гармонійних відносин між персоналом і адміністрацією

Д – часто звертатися до правил і інструкцій, оскільки вони є цінним джерелом інформації в багатьох ситуаціях. Керуючись правилами, можна запобігти більшості проблем

Е – використовувати їх при необхідності для підтримки позитивного і твердого стилю управління. Це особливо важливо, коли який-небудь співробітник не підкоряється загальним правилам

3. У кризовій ситуації або у разі потреби я зазвичай схильний до того, щоб:

А – командувати, узяти відповідальність на себе

Б – самому дозволяти виниклі проблеми, але звести до мінімуму хвилювання деяких співробітників

В – дозволити співробітникам справлятися з ситуацією самостійно.
Загальні цілі і завдання організації вимагають моєї уваги

Г – грати по правилах, оскільки досвідчені люди склали їх, ґрунтуючись на тривалому застосуванні законів на практиці

Г – поговорити (порадитися) з декількома розумними (досвідченими) людьми, перш ніж ухвалити остаточне рішення і почати діяти

Д – провести засідання комітету, який я створив для дозволу даній ситуації

Е – зібрати всіх відповідальних працівників, здатних вирішувати дану проблему найкращим чином, знайомих з ситуацією і здатних порекомендувати що-небудь для ухвалення найбільш вдалого рішення

4. Щодо питань успішного планування, інновацій і творчого підходу, моя думка, що:

А – професіонали повинні об'єднатися в спеціально створені комітети, які можуть узяти на себе відповідальність за планування і відповідні зміни

Б – порядки, що давно склалися і надійні, і процедури у системі управління забезпечують необхідні методи планування або модифікації існуючих програм

В – невеликій робочій групі необхідно поставити завдання по вивченню пропонованих змін. Їх рекомендації будуть розглянуті, але, звичайно, не обов'язково будуть прийняті до дії

Г – керівник повинен вислухати будь-якого співробітника, у якого виникла ідея (після того, як вислухаєш колег, дійсно легко вирішувати завдання, що стоять перед організацією)

Г – досвідчені співробітники, пов'язані з результатом планування, повинні нести відповідальність за зміни, внесені до плану і їх реалізації

Продовження додатку В

Д – за планування і коректування планів повністю відповідає керівник організації

Е – персонал сам визначає цілі і шляхи вирішення своїх щоденних завдань. Керівник повинен дозволити співробітникам використовувати свій досвід та здібності

РОЗДІЛИ							
1		2		3		4	
Управління. Контроль	місце	Правила. Інструкції	місце	Кризова ситуація	місце	Планування	місце
	1		1		1		1
	2		2		2		2
	3		3		3		3
	4		4		4		4
	5		5		5		5
	6		6		6		6
	7		7		7		7

Додаток Г

Методика “КОЗ - 2” [222, с. 263-265]

Інструкція. Тест містить 40 запитань. Прочитайте їх і дайте відповіді на всі запитання за допомогою бланка. На бланкові надруковано номери запитань. Якщо Ваша відповідь на запитання позитивна, то на бланкові відповідний номер обведіть колом. Якщо Ваша відповідь негативна, тобто Ви не згодні, то відповідний номер закреслить.

Текст опитувальника.

1. Чи багато у Вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?
2. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
3. Чи довго Вас турбує почуття образи, завдане Вам кимсь із Ваших товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?
5. Чи є у Вас прагнення встановлювати нові знайомства з різними людьми?
6. Чи подобається Вам брати участь у суспільній роботі?
7. Чи правда, що Вам приємніше й простіше проводити час за книгами або за якими-небудь іншими заняттями, ніж з людьми?
8. Якщо виникли які-небудь перешкоди в здійсненні Ваших намірів, то чи легко Ви відмовляєтеся від них?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакт з людьми, які значно старші за Вас?
10. Чи подобається Вам вигадувати й організовувати зі своїми товаришами ігри та розваги?
11. Чи важко Вам включатися в нову для Вас компанію?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які вам треба було б виконати сьогодні?

Продовження додатку Г

13. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви домогтися, щоб Ваші товариші діяли відповідно до Вашої думки?
15. Чи важко Вам освоїтись у новому колективі?
16. Чи правильно, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обов'язків, обіцянок?
17. Чи прагнете Ви при нагоді познайомитися і поспілкуватися з новою людиною?
18. Чи часто Ви у Вирішенні важливих проблем берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують Вас люди, які оточують, чи виникає у Вас бажання побути на самоті?
20. Чи правда, що Ви погано орієнтуєтесь у незнайомій для Вас обстановці?
21. Чи подобається Вам постійно бути серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте Ви труднощі, незручності або сором'язливість, якщо доводиться проявляти ініціативу, щоб познайомитись з новою людиною?
24. Чи правда, що Ви втомлюєтесь від частого спілкування з товаришами?
25. Чи подобається Вам брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу, розв'язуючи питання, які зачіпають інтереси ваших товаришів?
27. Чи правда, що Ви почуваетесь невпевнено серед малознайомих Вам людей?
28. Чи правильно те, що Ви рідко прагнете довести свою правоту?
29. Чи вважаєте Ви, що Вам не важко внести пожвавлення в малознайому для Вас компанію?
30. Чи брали Ви участь у суспільно-корисній роботі в школі?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?

Продовження додатку Г

32. Чи правильно, що Ви не прагнете наполягати на своїй думці або на рішенні, якщо його не зразу підтримали Ваші товариші?
33. Чи почуваетесь Ви невимушено, коли потрапляєте в незнайому для Вас компанію?
34. Ви із задоволенням приступаєте до організації всіляких заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що Ви не почуваетесь достатньо впевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто Ви запізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи правда, що у Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви опиняєтесь у центрі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто Ви соромитеся, відчуваєте ніяковість, спілкуючись з малознайомими Вам людьми?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваетесь у великій групі своїх товаришів?

Опрацювання результатів:

Мета опрацювання результатів – отримання індексів комунікативних та організаційних схильностей.

Для цього відповіді досліджуваного зіставляють з дешифратором і підраховують кількість збігань окремо за комунікативними та організаційними нахилами.

У дешифраторі враховується впорядковане розміщення номерів запитань у бланку для відповідей.

1	5	9	13	17	21	25	29	33	37
2	6	10	14	18	22	26	30	34	38
3	7	11	15	19	23	27	31	35	39
4	8	12	16	20	24	28	32	36	40

Дешифратор

Здібності	Відповіді	
	ТАК	НІ
Комунікативні	Номери запитань 1-го ряду	Номери запитань 2-го ряду
Організаторські	Номери запитань 3-го ряду	Номери запитань 4-го ряду

Щоб визначити рівень комунікативних та організаторських схильностей, потрібно вирахувати їхні коефіцієнти. Коефіцієнти – це відношення кількості збігань відповідей того чи іншого нахилу до максимально можливого числа збігань, у даному разі – до 20. Формули для підрахунку коефіцієнтів такі:

$$K_k = K_x : 20, \quad K_o = O_x : 20,$$

де K_k – коефіцієнт комунікативних схильностей,

K_o – коефіцієнт організаторських схильностей,

K_x та O_x – кількість збігань з дешифратором відповідей відповідно до комунікативних та організаційних схильностей.

Аналіз результатів. Для оцінювання рівня комунікативних та організаторських здібностей визначаючого користуються шкалою оцінок.

Шкала оцінок комунікативних та організаторських здібностей

K_k	K_o	Шкала оцінок
0,1. – 0,45	0,2 – 0,55	Низький рівень
0,46 – 0,55	0,56 – 0,65	
0,56 – 0,65	0,66 – 0,70	Середній рівень

0,66 – 0,75	0,71 – 0,80	Високий рівень
0,76 – 1,00	0,81 – 1,00	

Додаток Д

Готовність до саморозвитку [15, с. 26-28]

Інструкція. Прочитайте твердження, наведені нижче. Якщо Ви згодні із твердженням поставте знак “+”, якщо ні – , то знак “-”. Якщо вагаєтесь і не можете визначитися із відповіддю, то поставте знак “?”, але таку відповідь допускайте у крайньому випадку.

1. У мене часто з’являється бажання більше довідатися про себе.
2. Я вважаю, що мені немає необхідності в чомусь змінюватися.
3. Я впевнений у своїх силах.
4. Я вірю, що все задумане мною здійсниться.
5. У мене немає бажання знати свої плюси й мінуси.
6. У моїх планах я частіше сподіваюся на удачу, ніж на себе.
7. Я хочу знати, як краще й ефективніше працювати.
8. Я вмію примусити й змінити себе, коли треба.
9. Мої невдачі багато в чому пов’язані з невмінням це робити.
10. Я цікавлюся думкою інших про мої якості й можливості.
11. Мені важко самостійно домогтися задуманого і виховати себе.
12. У будь-якій справі я не боюся помилок і невдач.
13. Мої якості й уміння відповідають вимогам моєї професії.
14. Обставини сильніші за мене, навіть якщо я дуже хочу щось зробити.

Визначте кількість відповідей, що збіглися із “ключем”:

“+” на запитання – 1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 12

“-” на запитання – 2, 5, 6, 11, 13, 14

За кожний збіг із “ключем” нарахуйте 1 бал. Визначте загальну кількість балів і рівень готовності до саморозвитку.

Від 11 – 14 балів – високий рівень; від 6 – 10 балів – середній рівень; нижче 6 балів низький рівень

Додаток Е

Визначення стилю керівництва [15, с. 355-356]

Інструкція. Необхідно проаналізувати Вашого керівника за 20-ма твердженнями наведеними нижче. Оцінювання проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів – постійно так робить, 1- ніколи так не робить.

1. Постійно вказує як потрібно робити
2. Вислуховує думки інших людей
3. Дає можливість співробітникам брати участь у прийнятті управлінських рішень
4. Дає можливість співробітникам діяти самостійно
5. Наполегливо пояснює як потрібно що-небудь робити
6. Навчає співробітників працювати
7. Радиться з іншими колегами керівниками та активом колективу
8. Не заважає іншим працювати
9. Вказує коли потрібно виконати роботу
10. Враховує успіхи інших
11. Підтримує ініціативу
12. Не втручається у процес колективної праці
13. Показує як потрібно робити
14. Іноді надає співробітникам можливість брати участь в обміркуванні організаційних проблем
15. Уважно вислуховує співрозмовників
16. Якщо втручається у колективні справи, то по-діловому
17. Думки інших не поділяє

18. Докладає зусиль для усунення конфліктів (між співробітниками, між співробітниками та керівниками)

19. Намагається враховувати різні думки

20. Якщо дає доручення, то не втручається в хід його виконання.

Продовження додатку Е

Визначення результатів:

№ питання	Стиль керівництва
1, 5, 9, 13, 17	адміністративний
3, 7, 11, 15, 19	демократичний
4, 8, 12, 16, 20	ліберальний

Визначається сума балів по кожному стилю. Якщо особа, яку ви аналізуєте, набрала 20 балів і більше, то вона схильна до певного стилю керівництва. Якщо керівник, якого ви аналізуєте, набрав 12-14 балів, то іноді він схильний виявляти саме цей стиль керівництва.

Додаток Ж

“Чи хороший Ви плановик?” [15, с. 114-115]

Інструкція: На кожне із запитань, наведених нижче дайте відповідь “Так” чи “Ні”.

Твердження	Так	Ні
1. Мої особисті цілі чітко сформульовані в письмовій формі		
2. Майже всі мої дні проходять метушливо і безладно		
3. Я рідко приймаю необдумані рішення, зазвичай я ретельно вивчаю проблему і лише після цього починаю діяти		
4. Я користуюся настільним календарем, чи діловим щоденником, що допомагає мені планувати свій день		
5. У мене є два файли: в першому записано, що потрібно зробити негайно, а в другому – дії на майбутнє		
6. Зазвичай для всіх своїх проектів я визначаю дату початку і остаточний термін виконання		
7. Я часто звертаюся за порадою до інших людей		
8. Я вважаю, що всі проблеми необхідно вирішувати відразу		

Результати тестування: Ефективний плановик повинен відповісти на запропоновані питання таким чином:

Так	Ні
1, 3, 4, 5, 6,7	2, 8

Додаток 3 [15, с. 127]

Матеріал для ділової гри “Аналіз організаційної структури підприємства”

Таблиця 3.1

Штатний розклад машинобудівного заводу

№ з/п	Найменування підрозділів	Усього, осіб
1.	Відділ маркетингу (ВМ)	9
2.	Відділ головного конструктора (ВГК)	32
3.	Відділ головного технолога (ВГТ)	70
4.	Відділ праці і заробітної плати (ВПіЗ)	13
5.	Енергомеханічний відділ (ЕМВ)	10
6.	Відділ технічного контролю (ВТК)	9
7.	Планово-економічний відділ (ПЕВ)	17
8.	Виробничо-диспетчерський відділ (ВДВ)	20
9.	Центральна бухгалтерія (ЦБух.)	17
10.	Відділ збуту (ВЗ)	5
11.	Відділ матеріально-технічного постачання (ВМТП)	12
12.	Відділ кадрів заводу (ВК)	6
13.	Відділ зовнішньої комплектації (ВЗК)	10
14.	Відділ технічної безпеки (ВТБ)	4
15.	Центральна заводська лабораторія (ЦЗЛ)	9
16.	Перший відділ ()	3
17.	Відділ капітального будівництва	6
18.	Господарський відділ (ГВ)	10
19.	Відділ технічної документації (ВТД)	3
20.	Служба АСУП	1
21.	Юридичне бюро	1
	Усього	267

Продовження додатку 3

Таблиця 3.2

Порівняння розрахункової і фактичної чисельності ІТП та службовців

№ з/п	Найменування посадових категорій	Загальна чисельність		Відхилення	
		розрах	факт.	+	-
1.	Керівники підрозділів		17		
2.	Заступники керівників		11		
3.	Начальники бюро (груп)		14		
4.	Старші виконавці		62		
5.	Виконавці		163		
	Разом		267		

Додаток 3. 1[15, с. 128-129]

Таблиця 3.3

Розрахункова і фактична чисельність посадових категорій за підрозділами
(без керівників підрозділів)

№ з/п	Підрозділи	Фактична чисельність	У тому числі							
			заст. нач.		нач.бюро		ст. виконавець		виконавець	
1.	ВМ	9		1		–		–		8
2.	ВГК	31		1		4		8		18
3.	ВГТ	69		1		6		21		41
4.	ВПіЗ	12		1		–		4		7
5.	ЕМВ	9		1		–		3		5
6.	ВТК	8		1		–		2		5
7.	ПЕВ	16		1		1		5		9
8.	ВДВ	19		2		1		7		9
9.	ЦБух.	16		1		–		4		11
10.	ВМТП	11		–				1		9
11.	ВЗК	9		1		–		–		8
12.	ГВ	9		–		–		–		9
	Усього	218		11		13		55		139

Таблиця 3.4

Чисельність працівників управління укрупнених підрозділів
за категоріями

№	Підрозділи	Фактична	У тому числі
---	------------	----------	--------------

з/п		чисельність	заст. нач.	нач.бюро	ст. виконавець	виконавець

Продовження додатку 3.1

Розрахункові формули для визначення складу посадових категорій для апарату управління підприємства в цілому

Формула	Позначення
$Y_1 = 0,6 + 0,0206 \cdot X$	Y_1 – кількість заступників начальника відділу
$Y_2 = 0,6 + 0,0925 \cdot X$	Y_2 – кількість бюро у відділі (начальників бюро)
$Y_3 = 0,6 + 0,2567 \cdot X$	Y_3 – кількість груп (старших виконавців)
$Y_4 = 0,6 + 0,6272 \cdot X$	Y_4 – чисельність виконавців
	X – чисельність службовців відділу

Додаток 3.2 [15, с. 274]

Таблиця 3.5

Матеріал для аналітичної справи
 “Алгоритм прийняття управлінського рішення”

№ п/п	Найменування дій (етапів) прийнятих рішень	Індивідуальна оцінка	Групова оцінка	Еталон	Індивідуальна помилка	Групова помилка	Відхилення індивідуальної від групової помилки	Час роботи
1.	Побудова (опис) проблеми			4				
2.	Документальне оформлення завдань			16				
3.	Визначення можливості вирішення проблеми			9				
4.	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного			1				
5.	Оцінка ступеня повноти та достовірності інформації про проблему			8				
6.	Оформлення рішення			14				
7.	Розробка варіантів розв'язання проблеми			10				
8.	Визначення існування проблеми			2				
9.	Оцінка новизни проблеми			5				
10.	Контроль за виконанням рішення			18				
11.	Вибір рішення			13				
12.	Оцінка варіантів рішення			12				
13.	Організація виконання рішення			17				
14.	Постановка завдань виконавцям			15				
15.	Вибір критерію оцінки варіантів рішення			11				
16.	Визначення взаємозв'язку з іншими проблемами			7				
17.	Формулювання проблеми			3				
18.	Визначення причини виникнення проблеми			6				
	Сума помилок							

Додаток К [15, с. 183-185]

Роздатковий матеріал

Інформація для керівника

Ви – комерційний директор компанії "Екокорт". До ваших посадових обов'язків належить управління продажем. У компанії існує відділ продажу, у якому працює 9 осіб. Керівник відділу – Оксана Присяжнюк. Менеджери відділу проводять переговори, повторно телефонують клієнтам, обробляють замовлення від торгових агентів.

Відділ працює ефективно. Помилки трапляються рідко, інформація передається точно, замовлення за рідкими винятками виконуються правильно й точно. У цьому велика заслуга Оксани, яка дуже прискіпливо відноситься навіть до дрібниць, постійно перевіряє не тільки засоби роботи менеджерів з клієнтами, а й документацію відділу.

Ви знаєте, що Оксана намагається отримати підвищення. Проте вам здається, що вона досягла верхньої межі в своїй кар'єрі і далі просуватись їй недоцільно. Коли йдеться про адміністративну роботу з кількома досвідченими підлеглими, то з Оксаною мало хто може зрівнятися. Проте, за інших обставин, коли потрібно планувати, передбачати наслідки та керувати великою кількістю працівників у неї виникають серйозні проблеми. Їй підходить до керівництва персоналом застарілі. Саме з цим пов'язана велика плінність кадрів у відділі, яким вона керує. Оксана не здатна бачити далі рамок системи й правил, а такі поняття, як винахідливість, гнучкість або компроміс, практично їй не відомі.

Сьогодні має відбутись ваша співбесіда з Оксаною, яка є першим етапом у черговій атестації. Вам потрібно зробити так, щоб якість роботи Оксани залишилася на високому рівні, проте вона має упокоритися з тим, що підвищення за результатами атестації вона не отримає, бо вже досягла своєї "стелі". Це зробити непросто. Постійно добрі показники роботи відділу та

Продовження додатку К

імідж відділу всередині компанії надають їй право сподіватися на підвищення.

Поки що вам спало на думку тільки кілька засобів для підвищення стимулу до роботи з боку Оксани. Можливо, вони навіть підвищать почуття власно гідності та цінності для компанії, Після того буде розставлено усі крапки над і в питанні щодо її підвищення. Наприклад, у недалекому майбутньому планується провадити комп'ютерну систему оброблення замовлень. При впровадженні цієї системи знадобиться акуратизм та вміння розробляти інструкції щодо роботи з комп'ютерною системою. Оксана зможе впоратись із таким завданням і це допоможе їй зберегти ентузіазм та зацікавленість у роботі. Крім того, ви проводите статистику продажу (рівень телефонних дзвінків, вартість замовлень, успішність збуту товарів різної категорії тощо) і могли б делегувати це повноваження Оксані.

Найважчим у розмові звичайно буде змусити прийняти факт, що вона не отримає підвищення. Вам потрібно підкреслити важливість її сьогоденішньої роботи, важливість для компанії безперебійної і високоякісної роботи відділу й назвати причину, яка зможе переконати Оксану у необхідності підтримувати роботу на колишньому рівні.

Роздатковий матеріал

Інформація для співробітника

Ви Оксана Присяжнюк, керівник відділу продажу компанії "Екокорт". Цю посаду ви отримали після 3-річної роботи на посаді заступника керівника відділу. У відділі працює 9 осіб, які обробляють замовлення, прислані торговими агентами. Менеджери роблять повторні дзвінки, передають інформацію щодо потенційних клієнтів, яка надходить з головного офісу, також інформують керівництво.

Останнім часом ви задоволені роботою відділу. Співробітники нарешті стали працювати відповідно до ваших вимог. Високу якість роботи відділу

Продовження додатку К

було досягнуто завдяки впровадженій вами системі перевірок, повторних перевірок та ревізій. Спочатку виникали труднощі, проте зараз, коли ви нарешті знайшли співробітників, які відповідають вашим вимогам, справи просуваються добре. Ви швидко розпізнаєте навіть маленьку помилку й підтримуєте жорстку дисципліну у відділі.

Коли ви починали працювати в якості керівника відділу, у вас був колектив, який складався з інтелектуалів, які не могли зрозуміти, навіщо потрібен жорсткий контроль і постійна пильна увага та перевірка дрібних елементів роботи відділу. Зараз ці співробітники вже не працюють у відділі й на ваших сьогоднішніх співробітників можна покластися. Вони поважають вас і ваші методи роботи. Хоча іноді вам здається, що вони відпрацьовують свій робочий час і не відчувають прихильності ні до відділу, ні до компанії. Ну той що! Чи можна в наш час чекати іншого ставлення до роботи з боку рядового невисокооплачуваного робітника?

Уся робота у відділі чітко організована за правилами та процедурами. Співробітники приходять на роботу й виконують цілком визначені функції, про це ні в якому випадку забувати не можна. Система, яку ви впровадили, приносить добрі результати. Саме так потрібно керувати й організовувати роботу у відділі.

Зараз, коли ви впровадили таку чітку роботу відділу, ви сподіваєтеся, що компанія високо оцінить ваші досягнення й запропонує чергове підвищення. Цікаво, яку саме посаду?! В головному офісі компанії є непогані вакансії, де можуть згодитися ваші методи керівництва й ваша пунктуальність.

Сьогодні на 14.30 вас запрошено до комерційного директора на співбесіду, яка є першим етапом у черговій атестації.

Додаток Л

Діагностика соціальної креативності особистості [222, с. 64-65]

Інструкція. У наведеному нижче бланку Вам необхідно за 9-бальною шкалою провести самооцінку особистісних якостей або ж частоту їх прояву у заданих ситуаціях життєдіяльності.

№	Питання	Шкала оцінок
1.	Як часто розпочату справу вам вдається довести до логічного завершення?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2.	Якщо всіх людей розподілити на логіків та евристиків, тобто генераторів ідей, то у якій мірі ви генератор ідей?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3.	У якій мірі ви відносити себе до людей рішучих?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4.	У якій мірі ваш кінцевий «продукт», ваше творіння частіше за все відрізняється від початкового проекту, задуму?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5.	Наскільки ви здатні проявити вимогливість та наполегливість для того, щоб люди, які обіцяли вам щось, виконали обіцяне?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6.	Як часто вам доводиться виступати з критичними судженнями на чийсь адресу?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7.	Як часто вирішення проблем, що виникли у вас, залежить від вашої енергії та наполегливості?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
8.	Який відсоток людей у вашому колективі частіше за все підтримують вас, ваші ініціативи та пропозиції? (Один бал – близько 10 %)	1 2 3 4 5 6 7 8 9
9.	Як часто ваш настрій оптимістичний та веселий?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
10.	Якщо всі проблеми, що вам доводилось розв'язувати за останній рік, умовно розподілити на теоретичні та практичні, то яка удільна вага серед них практичних?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
11.	Як часто вам доводилось обстоювати власні принципи та переконання?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
12.	У якій мірі ваша комунікабельність сприяє вирішенню життєво важливих для вас проблем?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
13.	Як часто у вас виникають ситуації, коли головну відповідальність за вирішення найбільш складних проблем та справ у колективі вам доводиться брати на себе?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
14.	Як часто та в якій мірі ваші ідеї, проекти було втілено у життя?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
15.	Як часто ви, проявивши винахідливість і навіть підприємливість, хоча б у чомусь випереджаєте суперників по роботі або навчанню?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
16.	Чи багато серед ваших друзів та близьких людей тих, хто вважає вас людиною вихованою та інтелігентною?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
17.	Як часто у житті вам доводилося робити дещо таке, що навіть ваші друзі сприймали як несподіванку, принципово нову справу?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
18.	Як часто вам доводилось реформувати власне життя або знаходити принципово нові підходи у розв'язанні старих проблем?	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Обробка результатів. На основі сумарного числа набраних балів визначте рівень вашого творчого потенціалу.

Сума балів	Рівні соціальної креативності особистості
18 – 39	Дуже низький рівень
40 – 54	Низький
55 – 69	Нижче за середній
70 – 84	Трохи нижче за середній
85 – 99	Середній
100 – 114	Трохи вище за середній
115 – 129	Вище за середній
130 – 142	Високий рівень
143 – 162	Дуже високий рівень

Додаток М

Діагностика соціальної емпатії [222, с. 153-154]

Прочитайте твердження, дайте відповідь, згадуючи які почуття у подібній ситуації ви відчуваєте або можете відчути. Якщо Ваші почуття співпадають із наведеними реакціями, то відповідь «так» потрібно відмітити, якщо ні, то відмітити потрібно відповідь «ні». Відповідайте на твердження підряд, нічого не пропускайте й довго не замислюйтеся.

Текст опитувальника

1. Я засмучуюсь, коли бачу, що незнайома людина відчуває себе серед людей незручно.
2. Люди перебільшують здатність тварин розуміти та перейматися.
3. Мені неприємно, коли люди не уміють стримуватися та відкрито проявляють власні почуття.
4. Мене дратує у нещасливих людях те, що вони самі себе жаліють.
5. Коли хтось поряд зі мною починає нервувати, я також починаю нервувати.
6. Я вважаю, що плакати від щастя гупо.
7. Я приймаю близько до серця проблеми моїх друзів.
8. Іноді пісні про кохання викликають в мені сильні переживання.
9. Я сильно нервую, якщо доводиться повідомляти людям неприємні для них новини.
10. На мій настрій сильно впливають оточуючі.
11. Я вважаю, що іноземці холодні й нечуйні.
12. Я хотів би отримати професію, що пов'язана із спілкуванням з людьми.
13. Я не засмучуюсь, коли мої друзі вчиняють необдумано.
14. Мені дуже подобається спостерігати за тим, як люди приймають дарунки.
15. Я вважаю, що самотні люди похилого віку недобррозичливі.
16. Коли я бачу людину, що плаче, то й сам (сама) засмучуюсь.
17. Коли я слухаю деякі пісні, я іноді відчуваю себе щасливою людиною.
18. Коли я читаю книгу (роман, повість тощо), так переживаю, ніби усе, про що читаю відбувається насправді.

Продовження додатку М

19. Коли я бачу, що з кимсь погано поводяться, то завжди злюсь або переживаю.
20. Я можу не перейматися, навіть якщо усі навколо переймаються.
21. Якщо мій друг або подруга починають обговорювати зі мною мої проблеми, я намагаюсь перевести розмову на іншу тему.
22. Мені неприємно, коли люди зітхають та плачуть, коли дивляться кінофільм.
23. Чужий сміх мене не заражає.
24. Коли я приймаю рішення, почуття інших людей на нього, як правило, не впливають.
25. Я втрачаю душевний спокій, якщо оточуючи чимось пригнічені.
26. Я переживаю, якщо бачу людей, які легко засмучуються через пусте.
27. Я дуже засмучуюсь, коли бачу страждання тварин.
28. Глупо, переживати те, що відбувається у кіно або те про що читаєш у книзі.
29. Я дуже засмучуюсь, коли бачу німецьких старих людей.
30. Чужі сльози викликають у мене роздратування, а не співчуття.
31. Я дуже переживаю, коли дивлюся фільми.
32. Я можу лишатися байдужим (байдужою) до будь-якого хвилювання навколо.
33. Маленькі діти плачуть без причини.

Обробка результатів. Підрахунок показників опитувальника здійснюється відповідно до ключа, де «Так» означає позитивні відповіді (так; мабуть, так), а «Ні» – негативні (мабуть ні; ні).

Ключ

Так	1, 5, 7, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 26, 27, 29,31
Ні	2, 3, 4, 6, 8, 11, 13, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 30, 32, 33

За кожний збіг із ключем нараховується один бал. Відповідно індекс емпатійності є сумою позитивних і негативних відповідей на питання-твердження. Чим вищим є сумарний бал, тим вище рівень емпатичних тенденцій. При низьких сумарних балах емпатичних тенденцій є низьким.

Додаток М.1

Перцептивна оцінка типу стресостійкості [222, с. 248-249]

Інструкція. На кожне запитання тесту можливі три варіанти відповіді: «так», «ні», «не знаю». Не зловживайте відповіддю «не знаю». Використовуйте його тільки у тому випадку, якщо вам дійсно важко однозначно відповісти «так» або «ні».

Текст опитувальника

1. Чи дуже складна та напружена ваша робота?
2. Часто ви думаєте про роботу ввечері та у вихідні?
3. Часто вам доводиться затримуватися на роботі або ж удома займатися справами, що пов'язані із роботою?
4. Чи відчуваєте ви постійну нестачу часу?
5. Часто ви поспішаєте, щоб упоратися зі своїми справами?
6. Чи відчуваєте ви нетерпіння, коли бачите, що хтось виконує роботу повільніше за вас?
7. Часто ви закінчуєте думку співрозмовника до того, як він закінчить говорити?
8. Чи відчуваєте ви нетерпіння, якщо вам доводиться чекати на когось?
9. Якщо ви відчуваєте напругу або роздратування, чи важко вам це приховати?
10. Часто ви буваєте нетерплячим, коли чекаєте у черзі?
11. Часто ви відчуваєте, що дуже швидко спливає час?
12. Чи вважаєте ви за краще поїхати швидше аби зайнятися більш важливими справами?
13. Ви майже завжди ходите та робите усе швидко?
14. Чи намагаєтесь ви бути в усьому першим й кращим?
15. Чи вважаєте себе людиною дуже енергійною, наполегливою?

Продовження додатку М.1

16. Чи вважають вас енергійним та наполегливим ваша дружина або близькі?
17. Чи вважають ваші знайомі, які добре вас знають, що ви ставитеся до своєї роботи занадто серйозно?
18. Коли ви читаєте або слухаєте співрозмовника, часто ви продовжуєте думати про свої справи?
19. Часто ваша дружина або близькі просять вас менше займатися справами та більше часу приділяти родині?
20. Чи докладаете ви зусиль, щоб перемогти в іграх?

Обробка та інтерпретація результатів: за кожну відповідь «так» нараховується 2 бали; «ні» – 0 балів; «не знаю» – 1 бал. Підрахуйте загальну кількість балів, що ви набрали.

Загальна кількість балів	Тип стресостійкості
0 –10 балів	Тип Б. Люди такого типу чітко визначають цілі власної діяльності та обирають оптимальні шляхи для їх досягнення. Вони прагнуть впоратися із труднощами самі, труднощі та їх виникнення аналізують і роблять правильні висновки. Можуть тривалий час працювати зі значною напругою. Вміють та прагнуть раціонально розподіляти час. Несподіванки, зазвичай, не вибивають їх з рівноваги. Люди такого типу стресостійкі.
10 –20 балів	Схильність до типу Б , що помірно виражена. Часті прояви стресостійкості проте не завжди.
20 –40 балів	Тип А. люди такого типу характеризуються прагненням до конкуренції, досягненню цілей, зазвичай невдоволені собою та обставинами й починають прагнути до нових цілей. У них часті прояви агресивності, нетерплячості, гіперактивності, прискорений характер мови, постійно напружена лицьова мускулатура.
40 –50 балів	Схильність до типу А , що помірно виражена. Нестійкість до стресів проявляється нерідко.

Додаток М.2

Експрес-діагностика рівня самооцінки [222, с.53-54]

Інструкція. Даючи відповіді на питання, вкажіть, на скільки часті для вас перелічені нижче стани за такою шкалою: дуже часто – 4 бала; часто – 3 бали; іноді – 2 бали; рідко – 1 бал; ніколи – 0 балів.

Опитувальник

1. Я часто безпідставно переймаюсь.
2. Мені потрібно, щоб мої друзі підбадьорювали мене.
3. Я побоююсь виглядати дурнем.
4. Я переймаюся за своє майбутнє.
5. Зовнішній вигляд інших набагато кращий за мій.
6. Прикро, що багато хто не розуміє мене.
7. Відчуваю, що не вмію розмовляти із людьми, як слід.
8. Люди чекають від мене дуже багато.
9. Відчуваю себе скованим.
10. Мені здається, що зі мною має статися, щось неприємне.
11. Мене турбує думка про те, як люди до мене ставляться.
12. Я відчуваю, що люди говорять за мою спиною.
13. Я не відчуваю себе у безпеці.
14. Мені немає з ким поділитися власними думками.
15. Люди не дуже цікавляться моїми досягненнями.

Обробка та інтерпретація результатів. Для визначення власної самооцінки, потрібно просумувати усі бали за твердженнями. Сумарний бал буде свідчити про рівень вашої самооцінки відповідно до таких значень:

10 та менше балів – завищений рівень; 11-29 – середній, нормативний рівень реалістичної оцінки власних можливостей; більше 29 балів – занижений рівень

Додаток Н

Спрямованість особистості [33, с.270-275]

Інструкція. На кожен пункт анкети Ви маєте змогу дати 3 відповіді, що зазначені буквами А, В, С. Серед відповідей на кожен пункт оберіть той, що краще за інші виражає вашу точку зору, що для вас найбільш цінний або ж більш за все відповідає дійсності. Літеру вашої відповіді запишіть у таблиці 1 у колонку «більш за все». Після цього оберіть найменш прийнятний варіант і запишіть його у колонку «менш за все». Над питаннями довго не замислюйтеся, перший вибір зазвичай найбільш правильний.

Текст опитувальника

1. Найбільше задоволення у житті дає:
 - А. Оцінка праці.
 - В. Усвідомлення того, що робота виконано добре.
 - С. Усвідомлення, що знаходишся серед друзів.
2. Якби я грав у футбол, то хотів би бути:
 - А. Тренером, що розробляє тактику гри.
 - В. Відомим гравцем.
 - С. Капітаном команди, що обраний іншими гравцями.
3. Кращі викладачі – це ті, хто:
 - А. Володіють індивідуальним підходом.
 - В. Захоплені власним предметом та викликають зацікавленість до нього.
 - С. Створюють у колективі атмосферу, у якій ніхто не боїться висловлювати власну точку зору.
4. В очах учнів найбільш погані викладачі ті, хто:
 - А. Не приховують, що деякі особи їм не симпатичні.
 - В. Викликають у всіх дух змагання.

Продовження додатку Н

С. Справляють враження, що предмет, який вони викладають, їх не цікавить.

5. Я радий(а), коли мої друзі:

А. Допомагають іншим, коли видається можливість.

В. Завжди вірні та надійні.

С. Інтелігентні, володіють широким колом інтересів.

6. Кращими друзями вважаються ті:

А. З ким складаються взаємні стосунки

В. Хто може більше за мене.

С. На кого можна розраховувати.

7. Я хотів(ла) бути відомим, як ті:

А. Хто домігся життєвого успіху.

В. Спроможний сильно любити.

С. Відрізняється дружелюбністю та привітністю.

8. Якби я міг обирати, я хотів(ла) б бути:

А. Науковим співробітником.

В. Начальником відділу.

С. Досвідченим льотчиком.

9. Коли я був(ла) дитиною, я любив:

А. Ігри з друзями.

В. Успіх у справах.

С. Коли мене хвалили.

10. Більш за все мені подобається, коли я:

А. Зустрічаю перепону при виконанні дорученого мені завдання.

В. Коли у колективі погіршуються товариські стосунки.

С. Коли мене критикує мій начальник.

11. Основна роль школи має полягати у:

А. Підготовці учнів до роботи за спеціальністю.

В. Розвиток індивідуальних здібностей та самостійності.

Продовження додатку Н

С. Виховання в учнях якостей, завдяки яким вони могли б уживатися із людьми.

12. Мені не подобаються колективи, у яких:

- А. Система, далека від демократичної.
- В. Людина втрачає індивідуальність у загальній масі.
- С. Неможливо проявити власну ініціативу.

13. Якби я мав(ла) більше вільного часу, я би використав його:

- А. Для спілкування із друзями.
- В. Для улюблених справ та саморозвитку.
- С. Для відпочинку.

14. Мені здається, що я здатен на максимум досягнень, коли:

- А. Працюю із симпатичними людьми.
- В. Робота мене задовольняє.
- С. Мої зусилля достатньо винагороджено.

15. Я люблю:

- С. Приємно проводити час із друзями.
- А. Високу оцінку тих, хто навколо.
- В. Відчуття задоволення від виконаної роботи.

16. Якби про мене писали у газетах, мені б хотілося б, щоб:

- А. Відмітили справу, яку я виконав.
- В. Похвалили мене за роботу.
- С. Повідомили, що мене обрали у комітет або у раду.

17. Краще за все я б навчався б, як би викладач:

- А. Знайшов до мене індивідуальний підхід.
- В. Підштовхнув мене до більш цікавої роботи.
- С. Викликав дискусію з питань, що розглядаються.

18. Нема нічого гіршого, ніж:

- А. Кривдження особистої гідності.

- В. Неуспіх при виконанні важливого завдання.
- С. Втрата друзів.
19. Більш за все я ціную:
- А. Особистий успіх.
- В. Спільну роботу.
- С. Практичні результати.
20. Дуже мало людей:
- А. Дійсно радіють виконаній роботі.
- В. Із задоволенням працюють у колективі.
- С. Виконують роботу дійсно добре.
21. Я не виношу:
- А. Сварки та спори.
- В. Відмову від усього нового.
- С. Людей, що ставлять себе вище за інших.
22. Я хотів би:
- А. Щоб ті, хто навколо, вважали мене своїм другом.
- В. Допомогати іншим у спільній справі.
- С. Викликати захоплення інших.
23. Я люблю начальство, коли воно:
- А. Вимогливе.
- В. Користується авторитетом.
- С. Доступне
24. На роботі я хотів би:
- А. Щоб рішення приймалися колективно.
- В. Самостійно працювати над розв'язанням проблеми.
- С. Щоб начальник визнав мої достоїнства.
25. Я хотів би прочитати книгу:
- А. Про мистецтво добре уживатися з людьми.

- В. Про життя відомої людини.
- С. Щось на зразок «Зроби сам».
26. Якби я мав музикальні здібності, я хотів би бути:
- А. Диригентом.
- В. Солістом.
- С. Композитором.
27. Вільний час із найбільшим задоволенням провожу:
- А. Переглядаючи детективні фільми.
- В. У спілкуванні із друзями.
- С. Займаючись своїм хобі.
28. За умови однакового фінансового успіху я би із задоволенням:
- А. Вигадав цікавий конкурс.
- В. Виграв би у конкурсі.
- С. Організував би конкурс та керував ним.
29. Для мене важливіше за все знати:
- А. Що я хочу зробити
- В. Як досягти мети.
- С. Як залучити інших для досягнення моєї мети.
30. Людина має поводити себе так, щоб:
- А. Інші були нею задоволені.
- В. Виконати передусім свою задачу.
- С. Не потрібно було корити його за роботу.

Продовження додатку Н

Обробка результатів. Звірте занесені до листа відповідей дані із ключем. Якщо літера на відповідне питання, що указана у ключі в листі відповідей знаходиться у колонці «Більш за все» поставте поруч із нею «+», якщо у колонці «Менш за все» – «-».

Лист відповідей

№ п/п	Більш за все	Менш за все	№ п/п	Більш за все	Менш за все	№ п/п	Більш за все	Менш за все	№ п/п	Більш за все	Менш за все
1			9			16			24		
...				
8			15			23			30		

Ключ

Спрямованість								
На себе (НС)			На взаємодію (ВД)			На задачу (НЗ)		
1-А	11-В	21-С	1-С	11-С	21-А	1-В	11-А	21-В
2-В	12-В	22-С	2-С	12-А	22-А	2-А	12-С	22-В
3-А	13-С	23-В	3-С	13-А	23-С	3-В	13-В	23-А
4-А	14-С	24-С	4-В	14-А	24-А	4-С	14-В	24-В
5-В	15-А	25-В	5-А	15-С	25-А	5-С	15-В	25-С
6-С	16-В	26-В	6-А	16-С	26-А	6-В	16-А	26-С
7-А	17-А	27-А	7-С	17-С	27-В	7-В	17-В	27-С
8-С	18-А	28-В	8-В	18-С	28-С	8-А	18-В	28-А
9-С	19-А	29-А	9-А	19-В	29-С	9-В	19-С	29-В
10-С	20-С	30-С	10-В	20-В	30-А	10-А	20-А	30-В

Продовження додатку Н

Після цього підраховується кількість «+» та «-» по кожному напрямку (НС, ВД, НЗ) і сума заноситься у таблицю результатів. Причому сумувати потрібно враховуючи знак. Отриманий результат записується у стогову таблицю у строку «СУМА». Після цього до отриманого числа додається число 30 (враховуючи знак). Отриманий показник і характеризує рівень враженості даного виду спрямованості. Загальна сума за трьома видами спрямованості має дорівнювати 90.

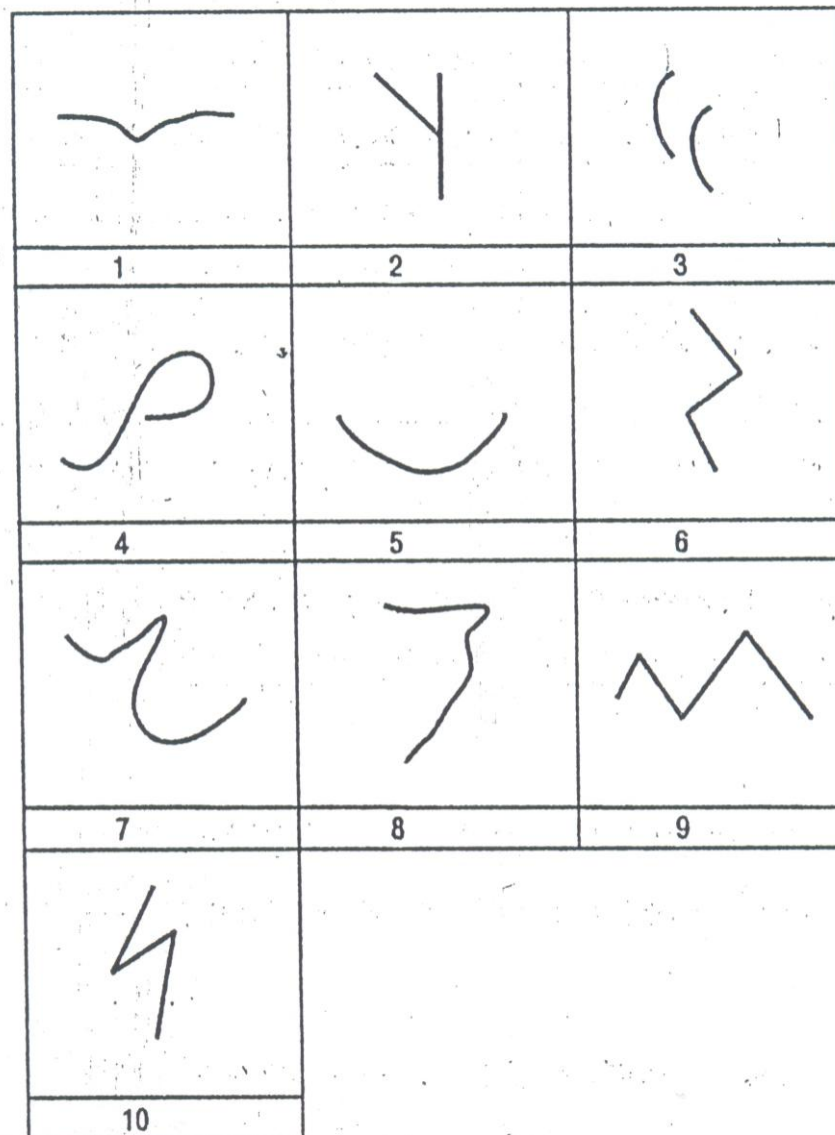
Результати діагностики

	НС	ВД	НЗ
Кількість «+»			
Кількість «-»			
Сума			
+30			

Додаток П

Діагностика рівня невербальної креативності [222, с.69-71]

Інструкція. Перед вами 10 незакінчених фігур. Якщо ви домалюєте до них додаткові лінії або штрихи, то отримаєте цікаві картинки або ж навіть сюжети. Для кожного малюнку вигадайте назву. В процесі виконання вправи намагайтеся намалювати щось незвичне. Час виконання 15 хвилин.



Для студентів і дорослих показник норми креативності складає від 6 до 14 балів. Відповідно показник менше 6 балів свідчить про низький рівень креативності, а більше 14 – про високий рівень

Продовження додатку П

Критерії для обробки результатів тестування

Фігура	Кіл-ть балів	Вид малюнка
1	0	Абстрактний візерунок, обличчя, голова людини, окуляри, птах, чайка
	1	Брови, очі, хвиля, море, морда тварини, хмара, серце, сова, квітка, яблуко, людина, собака
	2	Усі інші менш стандартні та оригінальні малюнки
2	0	Абстрактний візерунок, дерево, рогатка, квітка
	1	Літера, дім, символ, покажчик, слід ноги птаха, цифра, людина
	2	Усі інші менш стандартні та оригінальні малюнки
3	0	Абстрактний візерунок, звукові та радіоволни, обличчя людини, човен, корабель, люди, фрукти
	1	Вітер, хмара, дощ, шарики, частини дерева, дорога, міст, морда тварини, колеса, лук та стріли, риба, станки, квіти
	2	Усі інші менш стандартні та оригінальні малюнки
4	0	Абстрактний візерунок, хвиля, море, змія, хвіст, знак питання
	1	Кішка, крісло, стілець, ложка, миша, черв'як, ракушка, гусак, лебідь, квітка, трубка для куріння
	2	Усі інші менш стандартні та оригінальні малюнки
5	0	Абстрактний візерунок, блюдо, ваза, чаша, човен, корабель, обличчя людини, парасолька
	1	Водоймище, озеро, гриб, губи, підборіддя, таз, лимон, яблуко, лук та стріли, яма, риба, яйце
	2	Усі інші менш стандартні та оригінальні малюнки
6	0	Абстрактний візерунок, сходи, обличчя людини
	1	Гора, скеля, ваза, ялинка, кофта, піджак, плаття, блискавка, гроза, людина, квітка
	2	Усі інші менш стандартні та оригінальні малюнки
7	0	Абстрактний візерунок, машина, ключ, серп
	1	Гриб, черпак, лінза, обличчя людини, молоток, окуляри, самокат, серп і молот, тенісна ракетка
	2	Усі інші менш стандартні та оригінальні малюнки
8	0	Абстрактний візерунок, дівчинка, жінка, очі та тіло людини
	1	Буква, ваза, дерево, книга, майка, плаття, ракета, квітка, щит
	2	Усі інші менш стандартні та оригінальні малюнки
9	0	Абстрактний візерунок, пагорб, гори, буква, вуха тварини
	1	Верблюд, вовк, кішка, лисиця, обличчя людини, собака, людина, фігура
	2	Усі інші менш стандартні та оригінальні малюнки
10	0	Абстрактний візерунок, гусак, вутка, дерево, обличчя людини, лисиця
	1	Буратіно, дівчинка, птах, цифра, людина, фігура
	2	Усі інші менш стандартні та оригінальні малюнки

Додаток Р

Експертна оцінка згуртованості навчальної групи [222, с. 182-184]

Інструкція. Методика має сім психологічних характеристик навчальної групи. Викладачі, що відповідають на питання тесту, мають обрати одне з трьох тверджень (а, б, в), що на їхню думку найбільш повно відображає дійсний стан навчальної групи.

Психологічні характеристики навчальних груп, які оцінюються:

1. А) Гадаю, що всім студентам тепло, затишно й комфортно у групі, вони у колі друзів.
Б) Далеко не всі відчувають дружню підтримку групи.
В) У групі є одинаки.
2. А) В цілому студенти дорожать групою.
Б) Більшість тих, хто навчається навіть не замислюються про роль групи у власному студентському житті.
В) Гадаю, що є ті, хто хотів би поміняти групу.
- 3) А) У групі відчутна турбота про кожного.
Б) У своїй діяльності група виходить за рамки турботи про себе, про університет та проявляє її у великих масштабах.
В) Можна сказати, що групу турбують зовнішні справи, а не внутрішні – захист кожного студента.
- 4) А) Можна висловити своє задоволення щодо виховної роботи у групі.
Б) Гадаю, що виховну роботу в групі можна доповнити деякими важливими моментами.
В) Вважаю, що виховна робота у групі потребує докорінних змін.
- 5) А) Можна позитивно оцінити реалізацію творчих задумів групи.
Б) Слід було б частіше запроваджувати у групі реалізацію творчих задумів на практиці.

Продовження додатку Р

- В) Нові колективні творчі ідеї групі не потрібні.
- 6) А) Гадаю, у групі є основа для спільної дружби.
 Б) Загалом дружба обмежена підгрупами, загальної дружби немає.
 В) Дружба всіх у групі неможлива.
- 7) А) Гадаю, що більшість проявляє власні здібності та інтереси у групі.
 Б) У групі обмежено можливість для прояву власних здібностей кожного студента.
 В) У групі багато тих, чиї здібності та інтереси ще не розкриті.

Обробка та інтерпретація результатів. Отримані відповіді необхідно перевести у бали згідно наведеної таблиці. Після цього підрахувати суму, найбільший результат – 100, найменший – 65.

Відповіді в балах	№ питання						
	1	2	3	4	5	6	7
А	10	10	10	10	20	10	30
Б	2	2	20	5	10	6	20
В	-10	-10	-10	-10	-10	-5	-10

Високий рівень групової згуртованості (76 – 100 балів) – колектив навчальної групи є згуртованим, в ньому цінують та поважають особистість кожного, ті, хто вчиться не тільки здійснюють активну вагому діяльність для групи, але й позитивно впливають на оточуючих.

Середній рівень групової згуртованості (46 – 75 балів) – у групі відсутня єдність колективу, існують лише окремі підгрупи за симпатіями, інтересам тощо, позитивна діяльність групи обмежена лише рамками групи.

Низький рівень групової згуртованості (30 – 45 балів) – серед тих, хто навчається немає єдності, існують лише окремі лідери, що тиснуть на інших, колективні заходи проводяться рідко та не мають значного впливу як на самих студентів так і на оточуючих.

Критичний рівень групової згуртованості (нижче 30 балів) – ті, хто вчиться неорганізовані та майже не керовані, немає лідерів серед них самих, відсутні авторитети серед викладачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова-Славская К.А. Деятельность и психология личности / К.А. Абульханова-Славская – М. : Наука, 1980. – 204 с.
2. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / В.С. Агеев – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 240 с.
3. Алексеев А. Деловое администрирование на практике / А. Алексеев, В. Пигалов – М. : Квант, 1993. – 132 с.
4. Алексюк А.М. Педагогіка вищої освіти України: Історія. Теорія. / А.М.Алексюк Підручник. – К. : Либідь, 1998. – 554 с.
5. Ананьев Б.Г. Психология и проблемы человекознания / Б.Г. Ананьев – М.: Изд-во «Институт проективной психологии», Воронеж: НПО «МОДЕК», 1996. – 312 с.
6. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Е. Кузьмін – Львів : “Світ”, 1995. – 294 с.
7. Андрущенко В.П. Роздуми про освіту: Статті, нариси, інтерв'ю / В.П. Андрущенко. – К.: Знання України, 2004. – 804 с.
8. Анисинкова Е.Б. Тайм-менеджмент / Е.Б. Анисинкова, Н.А. Сидорова – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. – 216 с.
9. Анохин П.К. Проблема принятия решения в психологии и физиологии / П.К. Анохин // Вопросы психологии. – 1976. – № 4. – С 21-29.
10. Арват Ф.С. Культура спілкування : [навч.-метод. посібник] / Ф.С. Арват, Є.І. Коваленко, С.В. Кириленко, П.М. Щербань. – К. : ІЗІН, 1997. – 328 с.
11. Аргентова Т.Е. Стиль общения как фактор эффективности совместной деятельности / Т.Е. Аргентова // Психологический журнал. – 1984. – № 6. – С. 130 – 133.
12. Архангельский Г. Тайм-драйв: как успевать жить и работать [Электронный ресурс] : аудиокнига / Г. Архангельский: Режим доступа: <http://www.artlebedev.ru/everything/mif/arkhangelsky/>
13. Асмолов А.Г. Психология личности / А.Г. Асмолов. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 367 с.

14. Бабанский Ю.К. Избранные педагогические труды / Ю.К. Бабанский. – М.: Педагогика, 1989. – 558 с.
15. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум : навч. посіб. / О.В.Баєва, Н.І.Новальська, Л.О. Згалат-Лозинська. – К. : Центр, 2007. –524 с.
16. Базаров Т.Ю., Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т.Ю. Базаров, Х.А. Веков, Е.И. Аксенова. – М.: Инфра-М, 2005. – 256 с.
17. Балл Г. Психолого-педагогічні засади гуманізації освіти. Т.1. / Г. Балл – М. : Наука, 1987. – 232 с..
18. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л.В. Балабанова О.В. Сардак. – К. : ВД “Професіонал”, 2004. – 304 с.
19. Бандурка А.М. Психология управления : навч. посіб. / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков : ООО “Фортуна-пресс”, 1998. – 464 с.
20. Барановська Л.В. Психологія взаємодії : Навч.-метод. посіб / Л.В. Барановська, І.М. Якимець – Біла Церква, 2003. – 79 с.
21. Белозеров С.М. Влияние управленческой концепции руководителя на деятельность руководителя предприятия / С.М. Белозеров. – М.: МГУ, 1996. – 96 с
22. Беспалько В.П. Педагогическая технология / В.П. Беспалько, Л.В. Беспалько – М.: Знание, 1989. – С. 3-53. – (Новые методы и средства обучения)
23. Бех І.Д. Законопростір сучасного виховного процесу / І.Д. Бех // Вища освіта України. – 2004. – № 1. – С. 10-13.
24. Бех І.Д. Почуття успіху у вихованні особистості / І.Д. Бех // Проблеми освіти. – 2004. – Спец. вип. – С. 5-11.
25. Бех І.Д. Від волі до особистості / Бех І.Д. – К. : Україна-Віта, 1995. – 202 с.
26. Биков В.Ю. Системи управління інформаційними базами даних в освіті: [Навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів] / В.Ю. Биков, В.Д. Руденко – К.: АПН України; Інститут педагогіки, 1996. – 287с.

27. Блейк Р. Научные методы руководства / Р. Блейк, Дж. Моутон. – К.: Наук. думка, – 1992. – 240 с.
28. Бодалёв А.А. Личность и общение / Бодалёв А.А. – М.: Международная педагогическая академия, 1995. – 328 с.
29. Бодалёв А.А. Изучение зрелого человека — важная задача акмеологической науки / Бодалёв А.А. // Информационно-аналитический сборник НИИВШ – М, 1993.
30. Бодди Д. Основы менеджмента / Бодди Д., Пэйтигон Р.; пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Изд-во “Питер”, 1999. – 810 с.
31. Большая советская энциклопедия: [в 13,28 т.]. – М., 1973 – у 30-ти т. // Гл.ред.: А.М.Прохоров. – 3-е изд. – 1973
32. Бондарева Л.І. Навчальний тренінг як засіб професійної підготовки майбутніх менеджерів організацій в економічних університетах: автореф. дисс. на соискание науч. степени канд. пед. наук.: спец. 13.00.04 “Теория и методика профессионального образования” / Л.І. Бондарева.– Київ, 2006. – 21 с.
33. Бордовская Н.В. Педагогика: учебник для ВУЗов / Н.В. Бордовская, А.А. Реан. – СПб.: Питер, 2003. – 304 с.
34. Борисова Е.М. Диагностика управленческих способностей / Е.М. Борисова, Г.П. Логинова, М.О. Мдивани // Вопросы психологии. – 1997. – № 2. – С. 112 – 121.
35. Борытко Н.М. В пространстве воспитательной деятельности / Борытко Н.М. – Волгоград, 2001. – 180 с.
36. Бочаров М.К. Наука управления: новый подход / Бочаров М.К. – М.: Знание, 1990. – 64 с.
37. Брушлинский А.В. Психология субъекта / Брушлинский А.В. – СПб.: Алетейя, 2003. – 302 с.
38. Буева Л.П. Человек: деятельность и общение / Буева Л.П. – М.: Мысль, 1978. – 263 с.

39. Буряк В.К. Самостійна робота як вид навчальної діяльності школяра [Текст] / Буряк В. // Рідна школа. – 2001. – №9. – С.49-51.
40. Васянович Г.П. Педагогіка вищої школи: [Навч.-метод. посібник] / Г.П. Васянович. – Львів, 2000. – 100 с.
41. Васянович Г.П. Педагогічна етика: Навч.-метод. посібник [для викладачів і студ. вищих навч. закл.] / Г.П. Васянович. – Львів: Норма, 2005. – 343 с.
42. Вебер М. Избранные произведения [пер. с нем] / М. Вебер. – М. : Прогресс, 1990. – 894 с.
43. Вейл П. Искусство менеджмента / Вейл П. – М. : Экономика, 1993. – 233 с.
44. Вербицкий А.А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход / Вербицкий А.А. – М., 1991. – 207 с.
45. Веселов П. Этикет служебного общения / Веселов П. // Человек и труд. – 1992. – № 2. – С. 121 – 122.
46. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / Веснин В.Р. – М. : Изд-во “Триада Лтд”, 1996. – 384 с.
47. Винославська О.В. Людські стосунки: Навчальний посібник / Винославська О.В., Малигіна М.П. –К. : КВІЦ, 2001. –83 с.
48. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. –М.: Гардарики, 2000. – 536 с.
49. Влодарска-Зола Л. Професійна підготовка майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах: дис. канд. пед. наук : 13.00.04 / Влодарска-Зола Лідія. – Київ, 2003. – 478 с.
50. Воробйова Є.В., Підбуцька Н.В. Друга вища освіта як засіб підвищення кваліфікації управлінських кадрів / Є.В. Воробйова, Н.В. Підбуцька // Педагогіка і психологія творчої особистості: проблеми і пошуки: зб. наук. пр. / [редкол.: Т.І. Сущенко (голова) та ін.]. – Запоріжжя: Класичний приватний ун-т, 2007. – Вип. 44 – С. 127-130.
51. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика / Вудкок М., Фрэнсис Д. : пер. с англ. – М. : Дело, 1991. – 320 с.

52. Вяткина З.Н. Индивидуальный стиль деятельности учителя физического воспитания на уроке и его формирование у студентов : автореф. дис. на здобуття наук. канд. психол. наук. –Л, 1977. – с. 3-10.
53. Выготский Л.С. Избранные психологические исследования / Выготский Л.С. – М., 1956. – 519 с.
54. Галузевий стандарт вищої освіти. Освітньо-професійна програма МАГІСТРА напряму підготовки «Специфічні категорії» – К.: МОН України, 2004. – 65 с.
55. Галузевий стандарт вищої освіти. Освітньо-кваліфікаційна характеристика МАГІСТРА напряму підготовки «Специфічні категорії» – К.: МОН України, 2004. – 48 с.
56. Галузяк В.М. Педагогіка. [навч. посіб.] / В.М. Галузяк, М.І. Сметанський, В.І. Шахов. – Вінниця: РВВ ВАТ «Віноблдрукарня», 2001. – 200 с.
57. Галузинський В.Г. Основи педагогіки та психології вищої школи / В.Г. Галузинський, М.Б. Євтух. – К. : ІНТЕЛ, 1995. – 168 с.
58. Галузяк В.М. Мотиваційно-ціннісні детермінанти індивідуального стилю педагогічного спілкування / В.М. Галузяк // Наукові записки. Серія: Педагогіка і психологія. 1999. – № 1. – С. 96-106.
59. Генев Ф. Психология управления / Ф.Генов. – М. : Прогресс, 1982. – с.366-367.
60. Герасимова І.Г. Гуманізація професійної підготовки майбутніх менеджерів виробничої сфери: дис. канд. пед. наук : 13.00.04 / Герасимова Ірина Григорівна. – Київ, 2002. – 180 с.
61. Герчикова И.Н. Менеджмент [Учебник] / Ирина Николаевна Герчикова. – М.: Банки и биржи : ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
62. Гильманов С.А. Педагогические основы актуализации творческой индивидуальности педагога: дис. докт. пед. наук : 13.00.04 / Гильманов С.А. – Казань, 1996. – 247 с.

63. Голубева Е.А. Способности и индивидуальность / Е.А. Голубева. – М., 1993. – 134 с.
64. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник / Гончаренко С.У. – Київ: Либідь, 1997. – 376 с.
65. Гребенюк Г.Є. Загальна характеристика ступеневої системи професійної освіти / Г.Є. Гребенюк // Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи: [за ред. І.А. Зязюна]. – К. : ВІПОЛ, 2000. – С. 204-227.
66. Гребенюк О.С. Теория обучения / О.С. Гребенюк, Т.Б. Гребенюк – М., 2002. – 320 с.
67. Грейсон Дж.К. мл. Американский менеджмент на пороге ХХІ века / Грейсон Дж.К. мл., О'Дейл К. – М. : Экономика, 1991. – 319 с.
68. Гуревич К.М. Психологическая диагностика и проблема индивидуальных различий / К.М. Гуревич // Психологический журнал. – М, 1998. – №4 – С. 84-89.
69. Гуревич Р.С. Теоретичні та методичні основи організації навчання у професійно-технічних закладах / Р.С. Гуревич ; за ред. С.У. Гончаренко. – К.: Вища школа, 1998. – 229 с.
70. Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі / О.В. Данчева, Ю.М. Швалб. – Київ : Лібра, 1998. – 269 с.
71. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : [монографія] : [під. ред. Нижник Н.Р.]. – К.: УАДУ, 1997. – 448 с.
72. Державне управління і менеджмент : [навч. посіб.] : [під. ред. Одінцової Г.С.]. – Х.: ХарРІУАДУ, 2002. – 492 с.
73. Державні стандарти професійної освіти: теорія і методика / [С.У. Гончаренко, Н.Г. Ничкало, Ю.Ф. Зінковський та ін.]; за. ред. Н.Г. Ничкало. – Хмельницький : ТУП, 2002. – 334с.
74. Деркач А.А. Акмеологические основы управленческой деятельности / А.А. Деркач. – М. : РАГС, 2000. – 536 с.

75. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : [навч. посіб.] / Г.М. Дроздова. – Київ : ЦУЛ, 2002. – 172 с.
76. Друзь Ю.М. Педагогічні умови використання ділової гри в підготовці студентів до іншомовного спілкування : дис. канд. пед. наук : 13.00.04 / Друзь Ю.М. – Кривий Ріг, 2000. – 185 с.
77. Дунаев О.Н. Акмеология: Управление карьерой : [Учеб. пос.] / О.Н. Дунаев, Ф.С. Исмагилов. – Екатеринбург: ИПКУГТУ, 2001. – 116 с.
78. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник / Дуткевич Т.В. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
79. Дьюи Д. Проблема свободы: Фрагменты из книги американского философа XX в. «Свобода и культура» / Д. Дьюи // Лит. обозрение. – 1991. – № 3. – С. 67-74.
80. Емельянов Ю.Н. Исследование и проектирование межличностных ситуаций как теоретико-прикладное направление социальной психологии / Ю.Н. Емельянов // Вестник ЛГУ. – Л., 1986. – №1. – С. 35-38.
81. Емельянов Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.
82. Єльнікова Г.В. Організація діяльності педагогічного колективу школи щодо контролю за засвоєнням учнями змісту навчання: навч. посібник / Єльнікова Г.В. – Харків: ХОІНОПП, 1996. – 60 с.
83. Журавлєв А.Л. Проблемы социальной регуляции поведения / А.Л. Журавлєв В.Ф. Рубахин. – М.: Наука, 1976. – С. 41-63.
84. Журавлєв А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы) : [Монография] / А.Л. Журавлєв – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 476 с.
85. Завадський І.С. Менеджмент: [в т.1] – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2001. – В 3 т. – 542 с.

86. Загвязенский В.И. О современном трактовании дидактичных принципов / В.И. Загвязенский // Отечественная педагогика. – 1978. – № 10. – С. 67– 69.
87. Замкова Н.Л. Формування професійних якостей майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності у процесі вивчення іноземних мов дис. канд. пед. наук : 13.00.04 / Замкова Наталія Леонідівна. – Київ, 2005. – 254 с.
88. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М., 1990. – 335 с.
89. Зими́на Л.В. Педагогическая технология формирования оптимального стиля управленческой деятельности руководителей государственной службы : автореф. дисс. на соискание науч. степени канд. пед. наук. : спец. 13.00.08 “Теория и методика профессионального образования”. – Калининград, 2007. – 28 с.
90. Зимняя И.А. Педагогическая психология: [учебник для вузов] / Зимняя И.А. – 2-е изд., доп., исправ. и перераб. – М.: «Логос», 1999. – 384 с.
91. Зиновьева Н.В. Психологическая подготовка руководителей-профессионалов: проблема развития стиля деятельности / Н.В. Зиновьева. – М.: МГУ, 2005 – 116 с.
92. Зубенко Л.Г. Культура ділового спілкування: [Навч. посіб.] / Л.Г. Зубенко, В.Д. Немцов. – К. : Ексоб, 2002. – 200 с.
93. Зязюн І.А. Краса педагогічної дії: [навч. посібник для вчителів, аспірантів, студ. серед. та вищих навч. закладів] / І.А. Зязюн, Г.М. Сагач. – К., 1997 – 302 с.
94. Іванова І.В. Менеджер – професійний керівник : [Навч. посіб.] / І.В. Іванова. – К. : Київський нац. торг.- екон. ун-т, 2001. – 107 с.
95. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: [Навч. посіб.] / І.В. Іванова. – К. : Київський нац. торг.- екон. ун-т, 2001. – 247 с.
96. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Ильин Е.П. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 502 с.

97. Ильин Е.П. Стиль деятельности: новые подходы и аспекты / Е.П. Ильин // Вопросы психологии. – 1988. – № 6. – С.85-89.
98. Каган М.С. Человеческая деятельность / М.С. Каган. – М.: Политиздат, 1974. – 324 с.
99. Калошин В.Ф. Від авторитарності до співробітництва і толерантності / В.Ф. Калошин, О.О. Безносьок // Педагогіка толерантності. – 2001. – № 2. – С. 8-15.
100. Кан-Калик В.А. Техника педагогического общения / В.А. Канн-Калик // Учителю о педагогической технике. – М, 1987. – С. 14-48.
101. Капітанець О.М. Педагогічна підготовка менеджерів у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 “Теорія і методика професійної освіти”.– Тернопіль, 2001. – 19 с.
102. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как перестать беспокоиться и начать жизнь / Карнеги Д. – Самара: Самарский дом печати, 1994. – 528 с.
103. Карпов А.В. Психологический анализ процессов принятия решения в деятельности / Карпов А.В. – Ярославль: 1985. – 80 с.
104. Качеровська Т.В. Навчально-ігрове проектування у професійній підготовці майбутніх менеджерів організацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 “Теорія і методика професійної освіти”.– Одеса, 2005. – 20 с.
105. Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы / Е.А. Климов. – Казань : изд-во Казанского ун-та, 1969. – 278с.
106. Климов Е.А. Образ мира в разнотипных профессиях: [Учеб. пособие] / Климов Е.А. – М., 1995. – 224 с.
107. Ковалів Ж.В. Формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх учителів гуманітарних дисциплін : автореф. дис. на

здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 “Теорія і методика професійної освіти”.– Одеса, 2005. – 30 с.

108. Ковалевски С. Научные основы административного управления / М.: Экономика, 1979. – 232 с.
109. Козаков В.А. Теория и методика самостоятельной работы студентов / В.А. Козаков. – К., 1991. – 112 с.
110. Козловская С.Н. Психолого-акмеологические аспекты индивидуального стиля деятельности руководителя: [Учебно-методич. пособие] / С.Н. Козловская. – Магнитогорск : МаГУ, 2000. – 60 с.
111. Коломиец В.П. Становление индивидуальности / В.П. Коломиец. – М.: изд-во МГУ, 1993. – 114 с.
112. Кон И.С. Личность как субъект общественных отношений / Кон И.С. – М., 1966. – 48 с.
113. Коноплин О.А. Психологические механизмы регуляции деятельности / О.А. Коноплин. – М, 1980. –56 с.
114. Коссов Б.Б. Типологические особенности стиля деятельности руководителей разной эффективности / Коссов В.В. // Вопросы психологии. – 1993. – №5. – С. 47-53.
115. Костюк Г.С. Навчально-виховний процес: психологічний розвиток особистості / Костюк Г.С.; за ред. Л.М. Проколієнко – К.; Рад. школа, 1989. – 608 с.
116. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологического менеджмента в повседневной работе / Кричевский Р.Л. – М., 1996. – 384 с.
117. Кузьмина Н.В., Кухарев Н.В. Психологическая структура деятельности учителя / Н.В. Кузьмина, Н.В. Кухарев.– Гомель, 1978. -56с.
118. Кудин В.А. Образование гуманитарно-технической элиты и формирование специалиста-руководителя / В.А. Кудин // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2003. – № 2. – С. 47-56.
119. Кузьмин Е.С. Основы социальной психологии / Е.С. Кузьмин – Л.: ЛГУ, 1967. – 173 с.

120. Кульневич С.В. Педагогика самоорганизации: феномен содержания / С.В. Кульневич. – М.: Воронеж, 1997. – С. 64-65.
121. Куницына В.Н. Межличностное общение : [Учебник для вузов] / Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. – СПб.: Питер, 2001. – 544 с.
122. Кыверялг А.А. Методы исследования в профессиональной педагогике / Кыверялг А.А. – Таллин: Валгус, 1980. – 334 с.
123. Латынов В.В. Стили речевого коммуникативного поведения: структура и детерминанты / В.В. Латынов // Психологический журнал. – 1995. – № 6. – С. 90 – 100.
124. Левченко Т.І. Вплив історичних, філософських, психологічних чинників на формування педагогічних систем освіти ХХІ століття // Теоретичні питання освіти та виховання: Зб. наук. пр. – Вип. 7. – К.: КДЛУ, 2000. – С. 32-36.
125. Леднев В.С. Методика профессионального обучения: производственное обучение: [учеб.-практ. пособие] / В.С. Леднев, П.Ф. Кубрушко – М.: МГУП, 2001. – 99с.
126. Леонтьев А.А. Психология общения / Леонтьев А.А. – М., 1997. – 48 с.
127. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / Леонтьев А.Н. – М., 1975. – 175 с.
128. Леонтьев Д.А. Выбор как деятельность: Личностные детерминанты и возможности формирования / Д.А. Леонтьев, М.Л. Пилипко // Вопросы психологии. – 1995. – № 1. – С. 97-100.
129. Леонтьев Д.А. Индивидуальный стиль и индивидуальные стили – взгляд из 1990-х / Д.А. Леонтьев // Стиль человека: психологический анализ. – 1998. – С. 93 – 108.
130. Лівенцова В.А. Стиль керівництва як інтегральний показник культури професійного спілкування менеджера / В.А. Лівенцова // Наукові записки ВДПУ. – Вінниця, 2000. – № 2. – С. 127-132.

131. Лівенцова В.А. Формування культури професійного спілкування у майбутніх менеджерів невиробничої сфери : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 “Теорія і методика професійної освіти”.– Тернопіль, 2002. – 18 с.
132. Лозова В.І. Форми організації навчання: [Навч. посібник для студентів] / Лозова В.І., Троцько Г.В. // Теоретичні основи виховання і навчання: Навч. посібник для студентів. – Харків, 1997. – С.270-293.
133. Ломов Б.Ф. Актуальные проблемы психологии управления / Б.Ф. Ломов, А.И. Китов, В.Ф. Рубахин, А.В. Филиппов.– М.: МГУ, 2005 – 248 с.
134. Луговий В.І. Актуальні проблеми підготовки і використання керівних кадрів державної служби (аналіз світового досвіду) / В.І. Луговий, В.А. Яцуба // Вісник УАДУ – К., 1999. – № 1. – С. 46-56.
135. Макаренко А.С. Сочинения: [в т.4] – М.: Изд-во АПН, 1960. – В 7 т. – 558 с.
136. Макарова Л.Н. Индивидуальный стиль профессиональной деятельности преподавателя высшей школы / Л.Н. Макарова. – Тамбов, 1999 – 242 с.
137. Матеріали рейтингу 2006 року “10 лучших топ-менеджеров Украины” // Комп&ньон. – 2006. – № 48 (512)
138. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова, – М, 1996. – 233 с.
139. Маркова А.К. Психологические особенности индивидуального стиля деятельности учителя /А.Ю. Маркова, А.Л. Никонова // Вопросы психологии. – М, 1987. –№ 5. – С. 40-48.
140. Мартиненко Н.М. Основы менеджмента: [Учебник] / Н.М. Мартыненко.– К.: Каравела, 2003. – 496 с.
141. Маслоу А. Мотивация и личность / Маслоу А. [пер. с англ. А.М. Татлыбаева]. – СПб.: Евразия, 2003. – 352 с.

142. Матвієнко О.В. Метод конкретних педагогічних ситуацій / О.В. Матвієнко.– К.: Українські пропілеї, 2001. – 300 с.
143. Махмутов М.И. Организация проблемного обучения / Махмутов М.И. – М.: Педагогика, 1997. – 240 с.
144. Мерлин В.С. Очерк интегрального исследования индивидуальности / В.С. Мерлин. – М.: Педагогика, 1986. – 256 с.
145. Мескон М.Х. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 1997. – 704 с.
146. Мильнер Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА, 1998. – 336 с.
147. Митина Л.М. Психология профессионального развития учителя / Л.М. Митина. – М, 1998.
148. Михайлова Е.В. Самопрезентация / Е.В. Михайлова– М, 2006. – 212с.
149. Мойсеюк Н.Є. Педагогіка. [навч. посіб.] / Мойсеюк Н.Є. – К.: Знання, 2006. – 608 с.
150. Моляко В.А. Творческая одаренность и воспитание творческой личности / В.А.Моляко. – К.: Знание, 1991. – 20 с.
151. Морита А. Сделано в Японии: История фирмы “Сони” / Морита А. [Пер. с англ. О.Г. Радыновой, С.В. Щеглова]. – М.: Прогресс, 1990. – 408 с.
152. Морозов А.В. Управленческая психология [Учебник для вузов] / А.В. Морозов. – М.: Академический проект, 2003. – 288 с.
153. Мясищев В.Н. Психология отношений / Мясищев В.Н. – Москва-Воронеж, 1995. – 356 с.
154. Наука управляти: з історії менеджменту / Упоряд. І.О. Слепов – К.: Либідь, 1993. – 304 с.
155. Небылицин В.Д. Психофизиологические исследования индивидуальных различий / В.Д. Небылицин. – М, 1976.
156. Неперервна професійна освіта: філософія, педагогічні парадигми, прогноз: / В.П. Андрющенко, І.А. Зязюн, В.Г. Кремень та ін. [за ред. В.Г. Кременя]. – К. : Наукова думка, 2003. – 854с.

157. Ничкало Н.Г. Наукові дослідження з проблем педагогіки і психології вищої школи / Н.Г. Ничкало // Вища освіта в Україні: реалії, тенденції, перспективи розвитку: Зб. наук. праць. – К., 1996. – Ч 1.
158. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
159. Общение и оптимизация совместной деятельности / [под ред. Г.М. Андреевой и Я.М. Яноушека]. – М.: МГУ, 1987. – 212 с.
160. Оганесян Н.Т. Методы активного социально-психологического обучения: тренинги, дискуссии, игры / Н.Т. Оганесян. – М.: Изд-во «Ось-89», 2002. – 176 с.
161. Орлов Ю.М. Психология личности и сущности человека: Парадигмы, проекции, практики: [Учебное пособие для студ. психолог. фак. вузов]. – М.: Академия, 2002. – 272 с.
162. Основи наукових досліджень / [Артюх С.Ф., Лізан І.Я., І.В. Голоп'яровта ін.] – Харків: УПА, 2006. – 277 с.
163. Основи психолого-управлінського консультування: / [Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський, М.В. Войтович та ін. / навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.]; под ред. Л.М. Карамушка – К. : МАУП, 2002. – 136 с.
164. Основы общей и прикладной акмеологии / [под ред. А.А. Бодалева, А.А. Деркача, Н.В. Кузьминой и др.] – М., 1995. – 386 с.
165. Осовська Г.В. Основи менеджменту: [Навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів].. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
166. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / Панфилова А.П. – Спб.: О-во «Знание», 1999. – С. 453-464.
167. Паращенко Л.І. Формування організаторських та управлінських умінь в учнів ліцею бізнесу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 “Історія педагогіки та загальна педагогіка”. – Київ, 2002. – 22 с.

168. Пашко Л. Мистецтво говорити та слухати або мистецтво управлінського спілкування / Л.Пашко // Вісник Української Академії державного управління. – 2000. – №1. – с. 175-188.
169. Педагогика / [под общ. ред. А.П. Кондратюка]. – К.: Высш. шк., 1982. – 382 с.
170. Педагогические технологии: [уч. пособие для студентов педагогических специальностей / под общ. ред. В.С. Кукушина]. – М.: ИКЦ «МАРТ»: Ростов н/Д: Издательский центр «МАРТ», 2006. – 336 с.
171. Педагогічна майстерність: [підручник; за ред. І.А. Зязюна] – К.: Вища школа, 1997. – 349 с.
172. Перспективні освітні технології: / А.М. Алексюк, І.Д. Бех, Т.Ф. Демків та ін.: [науково-метод. посібник / заг. ред. Г.С. Сазоненко]. – К. : Гопак, 2000. – 560с.
173. Петровский А.В. Общая психология / Петровский А.В. – М., 1995. – 476 с.
174. Подласый И.П. Педагогика. Книга 1 / И.П. Подласый. – М.: Владос, 1999. –574 с.
175. Подласый И.П. Педагогика. Книга 2 / И.П. Подласый. – М.: Владос, 1999. –256 с.
176. Платонов К.К. Психология / К.К. Платонов, Г.Г. Голубев. – М.: Высшая школа, 1973 – 256 с.
177. Пономарьев О.С. Модель спеціаліста як джерело вибору та обґрунтування змісту професійної освіти: Текст лекції. / Пономарьев О.С. – Харків: НТУ «ХП», 2006. – 58 с.
178. Пономарев Ю.П. Игровые модели: Математические методы, психологический анализ / Пономарев Ю.П. [Отв. ред. Б.Ф. Ломов]. – М.: Наука, 1991. – 160 с.
179. Посталюк Н.Ю. Творческий стиль деятельности: педагогический аспект / Н.Ю. Посталюк.– Казань.: изд-во Казан. ун-та, 1989. – 204 с.

180. Потеряхин А.Л. Взаимодействие руководителя и подчиненного в управленческом общении / А.Л. Потеряхин // Персонал. – 1997. – № 1. – С. 53 – 57.
181. Прокопенко І.Ф. Педагогічні технології: [навч.-метод. посібник] / Прокопенко І.Ф., Євдокимов В.І. – Х.: Основа, 1995. – 104 с.
182. Психологический словарь / Под ред. Член-кор. АПН СССР В.И.Войтко. – К.: Вища школа, 1982.
183. Психология и педагогика: [учеб. пособие / под ред. К.А. Абульхановой и др.] – М., 1997. – 48 с.
184. Психология менеджмента / [под общ. ред. Г.С. Никифорова]. – Х.: Гуманитарный центр, 2002. – 560 с.
185. Ревенко Н.В. Психология управления / Н.В. Ревенко. – Л., 1983. – 260 с.
186. Пушкар Р.М. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: [Підручник] / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Карт – бланш, 2003. – 490 с.
187. Радугин А.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления / А.А. Радугин, К.А. Радугин – Воронеж, 1995. – 195 с.
188. Рибалка В.В. Психологія розвитку творчої особистості: [навч. посіб.] / Рибалка В.В. – К.: ІЗМН, 1996. – 236 с.
189. Романова Є.С. 99 популярних професій. Психологический аналіз и професиграмми / Є.С. Романова. – Спб.: Питер, 2006. – 132 с.
190. Романовський О.Г. Неперервна освіта і підготовка професійних керівників-лідерів / О.Г. Романовський // Наукові праці. Серія: Педагогіка. – Миколаїв, 2000. – С. 63-69
191. Романовський О.Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності: [монографія] / Романовський О.Г. – Харків: Основа, 2001. – 312 с.
192. Романовський О.Г., Мілорадова Н.Е., Підбуцька Н.В., Воробйова Є.В. Методичні рекомендації до виконання курсових робіт з психології / Романовський О.Г., Мілорадова Н.Е. та ін. – Харків: НТУ «ХПІ», 2009. – 52 с.

193. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лебедєв Б.М. Самоменеджмент у кар'єрному зростанні службовця // Матеріал. доп. наук.- практ. конф.: Кар'єра молодих державних службовців. – Харків: Магістр, ХарРІНАДУ, 2004. – С.179 – 180.
194. Рубахин В.Ф., Филиппов А.В. Психологические аспекты управления. М.: Знание, 1973. – 64 с.
195. Рубинштейн С.Л. Проблемы общей психологии / Рубинштейн С.Л. – М.: Педагогика, 1973. – 423 с.
196. Руднева Т.И. Методология и методика педагогических исследований / Т.И. Руднева– Самара: СамГУ, 2002. – 40 с.
197. Рудницька О.П. Педагогіка: загальна та мистецька: [навч. посібник для студ. вищих навч. закладів] / Рудницька О.П. – К., 2002. – 270с.
198. Русалинова А.А. Типы руководства и их эффективность / А.А. Русалинова // Промышленная социальная психология [Под ред. Е.С. Кузьмина, А.Л. Свенцицкого]. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1982. – С. 151-165.
199. Самоукина Н.В. Психология профессиональной деятельности: [Учеб. пособие для непсихол. вузов] / Н.В. Самоукина. – СПб.:Питер, 2004. – 220 с.
200. Санникова О.П. Профессиональное общение как кумулятивный процесс / Санникова // Наука і освіта. – 1998. – № 4-5. – С. 72-74.
201. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями / Свенцицкий А.Л. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. Ун-та, 1999. – 222 с.
202. Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии / Сидоренко Е.В. – Санкт-Петербург, 1996. – 349 с.
203. Ситников А.П. Акмеологический тренинг: Теория. Методика. Психотехнологии / А.П. Ситников. – М.: Технол. Школа бизнеса, 1996.
204. Сисоєва С.О. Педагогічна творчість [Текст] / С.О. Сисоєва; АПН України. Ін-т педагогіки і психології проф.освіти. – Київ : Каравела, 1998. – 151с.

205. Сисоєва С.О. Педагогічні технології у неперервній професійній освіті / С.О. Сисоєва // Неперервна професійна освіта: Філософія, педагогічні парадигми, прогноз [Текст] : наук. вид-я / В.П. Андрущенко, І.А. Зязюн, В.Г. Кремень та ін.; За ред. В.Г. Кременя ; АПН України, Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. – Київ : Наукова думка, 2003. – С. 449-564.
206. Солнцева Г.Н. Психологический анализ проблемы принятия решения: [учебное пособие] / Солнцева Г.Н. – М.: Изд-во университета, 1985.– 78 с.
207. Сорочинська В.Є. Раціональне розв'язання конфліктів як основа успішності реалізації управлінської функції в освіті // Матеріал. доп. на Всеукр. наук.- практ. конф.: Управління виховним процесом у ВНЗ як фактор соціалізації студентської молоді. – Луганськ.: Шико, Янтар, 2002. – С.56 – 63.
208. Стиль жизни личности. Теоретические и методологические проблемы.– К.: Научная мысль, 1982.
209. Стороженко Н.М. Методологічні аспекти визначення поняття підвищення кваліфікації державних службовців // Матеріал. доп. наук.- практ. конф.: Кар'єра молодих державних службовців. – Харків: Магістр, ХарРІНАДУ, 2004. – С.123 – 126.
210. Суходольский Г.В. Основы психологической теории деятельности / Г.В. Суходольский. – Л, 1988. – 295 с.
211. Теплов Б.М. Проблемы индивидуальных различий / Б.М. Теплов. – М, 1961. – 311 с.
212. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л.Л. Ділова бесіда в системі управлінських технологій : [Навч. посіб.] / ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л.Л., РОМАНОВСЬКИЙ О.Г., ПОНОМАРЬОВ О.С. – Х.: НТУ “ХПІ”, УПА, 2002. – 159 с.
213. Толочек В.А. Современная психология труда : [Навч. посіб.] / В.А. Толочек. – СПб.:Питер, 2008. – 432 с.
214. Уманский Л.Д. Психология организаторской деятельности школьников. – М., 1980

215. Урбанович А.А. Психология управления: [Учебное пособ.] / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2002. – 640 с.
216. Управління персоналом фірми: [Навч. посіб.] / Під ред. В.І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 296 с.
217. Уткин Э.А. Профессия – менеджер / Э.А. Уткин. – М.: Экономика, 1996. – 175 с.
218. Ушакова Н.М. Положення про післядипломну освіту з менеджменту / Н.М. Ушакова. – К., 2004.
219. Ушакова Н.М. Інноваційні методи навчання менеджерів / Н.М. Ушакова. – К.: Проект європейського союзу «Підтримка Української ініціативи», 2005.
220. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – 352 с.
221. Фейгенберг И.М. Проблемные ситуации и развитие активности личности / Фейгенберг И.М. – М.: Знание, 1981. – 48 с.
222. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. – М., Изд-во Института психотерапии, 2005. – 490 с.
223. Фиганов И.С. Педагогика трудового коллектива: [учеб. пособие] / Фиганов И.С. – М., 1988. – 279 с.
224. Филипов А.В. Психология управленческой деятельности руководителя: [Учебное пособие] / А.В. Филипов. – М.: МИУ, 1980. – 76 с.
225. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри – М.: Наука, 1990. – 158 с.
226. Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів: [Навч.-метод. посібник] / За заг. ред. канд. пед. наук О.А. Кузьменка. – К.: Логос, 2001. – 96 с.
227. Хараш А.Я. Руководитель: его личность и деятельность / А.Я. Хараш. – М.: Знание, 1981.

228. Хміль Ф.І. Менеджмент: [Підручник] / Ф.І. Хміль. – К.: Вища школа, 1995. – 361 с.
229. Хрестоматия по организационной психологии: [под ред. Винокуров Л.И., Скрипюк И.И.]. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
230. Хрестоматия по психологии личности: [под ред. Д.Я.Райгородского]. – Самара.:БАХРАХ, 1999. –544 с.
231. Цветков В.В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект) / В.В. Цветков. – Х.: Право, 1996. – 164 с.
232. Черкасов В.В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента / В.В. Черкасов, С.В. Платонов, В.И. Третьяк. – К.: Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с.
233. Черненко Н.М. Підготовка майбутніх менеджерів до діалогової комунікації в системі післядипломної освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 “Історія педагогіки та загальна педагогіка”.– Одеса, 2004. – 20 с.
234. Чернявский А.Д. Организация управления: [Методич. пособие] / А.Д. Чернявский. – К: МАУП, 1998. – 136 с.
235. Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах / Шаленко В.Н. – М., 1992. – 80 с.
236. Шегда А.В. Основы менеджмента: [Учебное пособие] / А.В. Шегда. – К.: Товариство “Знання”, КОО, 1998. – 512 с.
237. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / Шейнов В.П. – Минск., 1997. – 288 с.
238. Шумілкін В.А. Підвищення ефективності місцевого самоврядування в Харкові на основі науково-технічного, соціально-економічного і кадрового потенціалу міста: [Монографія] / В.А. Шумілкін, В.М. Бабаєв, В.І. Луговий та ін. – Харків НТУ “ХПІ”, 2003. – 400 с.
239. Щекин Г.В. Теория социального управления / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 1996.

240. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 2000. – 576 с.
241. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру. Як будувати організацію: [Наук.-практ. посібник]. – К.: Україна, 1994. – 399с.
242. Щукин М.Р. Структура индивидуального стиля деятельности и условия его формирования / М.Р. Щукин. – Пермь, 1994.
243. Ягупов В.В. Педагогіка [навч. посіб. для студ. пед. спец. вищ. навч. закл.] / Ягупов В.В. – К.: Либідь, 2003. – 560 с.
244. Якунин В.А. Педагогическая психология: [учеб. пособие] / Якунин В.А. – СПб., 1998. – 639 с.
245. Ярошевский Т.М. Личность и общество / Ярошевский Т.М. – М., 1973. – 543 с.
246. Adler A. The Individual Psychology of Alfred Adler. H.L. Ansbacher and R.R. Ansbacher (Eds.) : Harper Torchbooks. – New York, 1956.
247. Blake R. R., Mouton J.S. The Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing, 1964.
248. Boyatzis R.E. The Competent Manager, Wiley, New York, 1982.
249. James O'Driscoll. Britain. Oxford University Press, New York, 2002.
250. Business Communication. Process and Practice. Arthur H. Bell. –Scott, Foresman and Company. Glenview, Illinois, London, England, 1987. – 601p.
251. Carr A.Z. Is business bluffing ethical? // Harvard Business Review, 1968, Jan./Feb., pp. 143-153.
252. Drucker P. Management. Tasks Responsibilities Practices. L.: 1974, p. 58.
253. Drucker P. "What is business ethics?". The Public Interest, Spring.: 1981, pp.18-36.
254. Fayol H. General and Industrial Management, Pitman, London, 1949.
255. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967.
256. Friedman M. "The social responsibility of business is to increase its profits", New York Times, 14 September, 1970.

257. Grant David, McLarty Robert. *Business Basics*. – China: Oxford University Press, 1995. –189 p.
258. Hicks J. *Essays on World Economics*. – Oxford University Press, 1953.
259. Lewin C., R. Lippett, and R.K. White, “Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates”, *Journal of Social Psychology*, vol. 10 (1939), pp. 271-301.
260. Lewin K. *A Dynamic Theory of Personality* / Lewin K. – N.Y.-L.: McGraw Hill Book Company, 1935. – 310 p.
261. Likert Rensis. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961, p.7.
262. Luthans, F. Successful as effective real managers. *Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 2, pp. 127-132.
263. Mayo, E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. – London, 1949.
264. McGregor D. *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960), pp. 33-34.
265. Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973.
266. *The Oxford English Dictionary*. L., 1983, Vol. VI, p. 106.
267. Stogdill R.M. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, Free Press, New York, 1974.
268. Taylor, F.W. *The Principles of Scientific Management*, Harper, New York, 1997.